

Changement (s)...

Quelle est votre stratégie ?

Comment abordons-nous le changement ? Tout dépend de notre psychologie, mais aussi de la sincérité et de la bienveillance de notre démarche.

Au-delà des étiquettes et des discours, notre positionnement politique repose en fait sur les réponses que nous apportons à deux questions civiques fondamentales :

- qu'est-ce que je veux changer dans la société...
- et qu'est-ce que je fais actuellement pour cela ?

La pratique managériale décline ces deux questions au niveau du périmètre de responsabilité de chaque cadre.

MANAGER... ET MÉNAGER

Évidemment, on peut ne rien vouloir changer, accepter l'ordre établi et les finalités poursuivies. Ce n'est possible que dans deux cas seulement : une situation de privilégié pas du tout culpabilisé... ou le conformisme d'un mouton mû par ses seuls automatismes animaux, donc en aucun cas celui d'un être pensant en collectivité dans le contexte actuel...

L'interruption de la dynamique de décentralisation, l'asphyxie financière, l'augmentation des besoins sociaux, les exigences citoyennes, les changements technologiques et normatifs qui percutent les services ne peuvent laisser immobiles les acteurs concernés... sauf à se résigner à leur disparition puisque la stabilité n'est l'attribut que des choses inanimées – le propre d'une structure vivante étant son renouvellement permanent. Évolution continue, certes, mais dans le respect de sa finalité. Et c'est là que le management intervient. Petit rappel préalable de la racine française du mot management : depuis cinq siècles environ, elle nous renvoie en effet à une notion bienveillante : ménager signifie faire attention... La main (le pouvoir) qui dispose avec harmonie, etc.

Or, que constatons-nous dans les collectivités et les entreprises ? Des méthodes et des comportements très différents reflétant l'hétérogénéité des réponses apportées de fait aux deux questions fondamentales évoquées plus haut.

DIFFÉRENTES FIGURES DU CHANGEMENT

Cas n° 1 : vous voulez changer... la finalité de votre direction ou de votre service. Vos élus

réclament cette évolution d'orientation pour mieux remplir une mission de service public, mieux atteindre aujourd'hui les principes républicains inscrits au fronton des mairies ? Parfait. Un challenge passionnant vous attend.

Cas n° 2 : dans cette variante du cas précédent, vous voulez toujours changer la finalité mais ce n'est pas une demande de vos élus ! L'obligation de loyauté à l'employeur vous limite à déployer votre force de proposition, votre talent de persuasion.

Cas n° 3 : vous voulez changer l'organisation ou les méthodes de travail en adoptant l'attitude directive des adeptes du *new public management*. Vous portez alors la responsabilité d'une trahison de l'éthique managériale en manipulant des agents ravalés au rang de ressources consommables dans l'atteinte de vos objectifs.

Cas n° 4 : vous voulez changer l'organisation ou les méthodes de travail par la mise en place d'une démarche si participative qu'elle devient chronophage, consomme beaucoup d'énergie et finit par s'enliser dans le marais de l'angélisme ou de la démagogie.

Cas n° 5 : Vous voulez contribuer à l'amélioration du service public, à une meilleure prise en compte de l'intérêt général. Pour cela, vous déployez votre management dans un subtil dosage d'écoute et de fermeté, un équilibre pragmatique entre les acteurs, votre environnement, les moyens, et les échéances sans renier vos convictions, votre éthique personnelle.

Cette recherche pragmatique d'équilibre vous conduit à faire émerger des prises de conscience, à rechercher des alliances mais peut aussi vous amener à fuir certaines impasses pathologiques (le sentiment d'impuissance étant la source principale des maladies).

Il resterait à décrire un cas particulier : celui où une personne veut faire changer les choses, dénonce même haut et fort la situation actuelle mais ne fait rien, n'engage aucune action, ni individuelle ni collective... Bien sûr, ceci ne vous concerne pas et ne mérite donc pas d'être développé. ■

DOC

À lire

Sur www.lettreducadre.fr, rubrique « au sommaire du dernier numéro »

- Manager le changement... ou changer le management ? *La Lettre du cadre territorial*, n° 422, 15 mai 2011.
- Prendre le temps du changement, *La Lettre du cadre territorial*, n° 413, 15 décembre 2010.

Henri Pérouze

www.perouze.fr
Coauteur de « Conduire un projet dans les services »
5^e édition Chronique Sociale