



Dossier "Management de la transition"

Mis à jour le 28 mai 2019

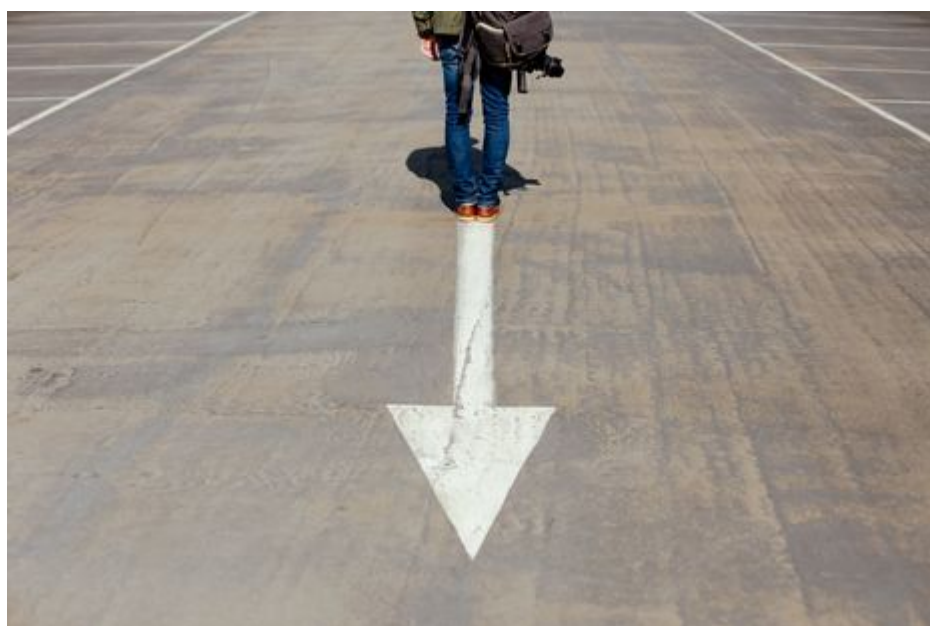
Enregistrer dans mes ressources

En 2002, lors du Sommet de la Terre de Johannesburg, Jacques Chirac, Président de la République, ouvre son discours par une phrase devenue célèbre : « ***Notre maison brûle et nous regardons ailleurs*** ». Fin août 2018, Nicolas Hulot, l'inspirateur de ce discours devenu Ministre de la transition écologique et solidaire, dit son désarroi : « *Nous assistons à la gestation d'une tragédie annoncée dans une forme d'indifférence* ».

Alors, en quinze ans, rien n'a changé ?

Si. La situation s'est aggravée, et sur différents fronts : le dérèglement climatique, la diminution des ressources naturelles, le recul de la biodiversité, des réfugiés climatiques en errance...

Mais... des **femmes et des hommes**, des institutions, des collectivités, des associations, des entreprises **agissent au quotidien** sur les multiples dimensions du **développement durable** (écologique, énergétique, économique et sociale). Ils ne sont pas encore majoritaires mais **ils ne sont plus marginaux !**



Comment les élus, les chefs de projet prennent leur part et contribuent à l'accélération de la transition écologique, énergétique et sociale ? Comment les organisations territoriales intègrent dans leur fonctionnement les approches globales et transversales qu'impliquent ces politiques de transition ?

Décalons notre regard et transformons nos contraintes, nos freins en opportunités ! Ce dossier est fait pour interpellier, illustrer, donner des repères, mettre à jour des processus vertueux. Il détaille des expériences inspirantes avec leur lot de satisfactions et quelques difficultés rencontrées.

Qu'entend-on par management de la transition ?

Aurélien Boutaud et Philippe Jury définissent la transition comme un processus durant lequel un système **change de manière fondamentale** son **fonctionnement** et son **organisation**. Cette transformation radicale peut s'opérer pour différentes raisons : soit parce que des **éléments extérieurs ont été modifiés**, soit parce que des **évolutions ou innovations** ont lieu au sein d'un système, **obligeant celui-ci à s'adapter**. Le management de la transition fait appel à la **conduite du changement** : d'une organisation par services agencés en silos vers un management qui bouscule les frontières, qui **reconnaît la place de l'individu**, du groupe, de l'organisation et des interactions entre les différents niveaux, qui incite à l'expérimentation, qui permet le droit à l'erreur.

Des changements sont en cours. D'ailleurs dans le **milieu de l'entreprise**, le discours des dirigeants est : « *Nous devons évoluer* », « *Nous devons être agiles* », « *Notre environnement nous demande de changer en permanence* ». Mais la **conduite du changement reste un exercice délicat**.

Elle passe par la perte de nombreux repères ; la culture et les valeurs de l'organisation peuvent être bousculées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion du déploiement de nouvelles stratégies, de **nouvelles compétences sollicitées**, de nouvelles modalités de travail intégrées. Ces modifications peuvent générer des tensions, du stress, un **effort d'adaptation**. Le changement ne se fait pas sans l'engagement des personnes, et l'engagement des personnes sans une confiance confirmée ou retrouvée. **L'accompagnement** des élus, des agents, des salariés sur le terrain est un **facteur clé de la réussite**.

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font » Theodore Roosevelt

La ville de Seclin, en mode projet pour la transition énergétique



Mairie de Seclin © Wikipédia

Militant depuis quarante ans sur les questions de développement durable, Alain Fruchart vit son premier mandat à la mairie de Seclin, depuis 2014. Il est adjoint en charge de la transition énergétique. L'ambition de la Ville est de **réduire de 50 % les émissions de GES** (gaz à effet de serre) en 2030, par rapport à 2011, et à plus long terme d'être une **ville neutre en carbone**.

Alain Fruchart explique comment ce projet ambitieux a des chances d'être atteint. « *Ce qui a été déterminant pour nous, c'est d'adhérer à la **convention internationale des maires pour le climat et l'énergie**. Elle donne un cadre pour définir un plan d'action* ». La méthode paraît simple. En premier lieu, la commune se fixe des objectifs, puis elle fait un bilan analytique de ses pratiques, de son empreinte carbone, et enfin elle construit un plan d'action. Tous les ans, la collectivité fait un bilan, et s'autorise à revoir ses objectifs.



Alain Fruchart © Seclin

L'adjoint est pragmatique. Il a su convaincre de la pertinence des actions. Il a le **soutien du maire**, des adjoints et des conseillers délégués concernés. Et même le soutien de l'**ensemble des élus** car toutes les délibérations concernant la convention des maires – au moins une à chaque conseil municipal - sont adoptées à l'unanimité.

Ses arguments ont surtout été économiques : « *S'engager dans cette démarche est triplement intéressant, pour la réduction des charges, pour le développement de l'économie locale, pour la diminution des émissions de gaz à effet de serre* ». Les résultats sont là : **50 000€ de réduction de charges d'énergie** dans la gestion municipale annuelle, un investissement dans la rénovation du bâti avec des subventions de 40 % de la Métropole européenne de Lille et de la Région Hauts-de-France.

Concernant les énergies renouvelables, la Ville a même revu ses ambitions à la hausse fin 2017 : **50 % de l'énergie consommée d'origine renouvelable d'ici à 2030**, dont 20 % de production seclinoise grâce à l'installation d'une centrale solaire par an sur les bâtiments municipaux.

« *La démarche ne peut fonctionner qu'en **transversalité*** » insiste Alain Fruchart. De prime abord, le service chargé de la coopération internationale au Burkina Faso et le service de la petite enfance sont éloignés des problématiques de diminution de gaz à effet de serre. Et bien non, ils se retrouvent de la partie, respectivement sur des projets de reforestation et de rénovation du bâti. Même s'il bouscule un peu les lignes, les habitudes, l'élu estime que « *le fait d'avoir de **nouveaux projets** motive les agents et crée une dynamique très positive en terme de travail* ».

Au fil de son expérience, il pointe l'obligation d'être à la fois **un politique et un expert**, il a une formation d'ingénieur et il maîtrise tous ses dossiers. Cette double compétence est certainement une caractéristique de la phase de transition. L'initiateur du changement, ici le **passage d'un mode gestion à un mode projet**, doit faire ses preuves. Mais aujourd'hui il est vu, dit-il, comme quelqu'un de **conviction**, compétent et déterminé sur des sujets essentiels à ses yeux.

Même si la thématique du réchauffement climatique ne déplace pas les foules (quoique le succès récent des marches pour le climat indiquent une évolution dans la mobilisation citoyenne), **fort de sa vision politique** et des résultats dans la gestion municipale, Alain Fruchart entraîne dans son sillon vertueux des habitants de Seclin. Il s'est inspiré de la démarche engagée par la Ville pour la décliner auprès des **citoyens volontaires**. La collectivité va les accompagner pour réduire leur empreinte carbone. Un plus dans le bilan de la cité mais surtout un plus pour la planète.

Si la situation catastrophique de l'humanité n'est pas un déclencheur de changement, **les résultats et les impacts peuvent le devenir**. C'est le message que l' élu souhaite faire passer :

« L'échelle d'une commune est intéressante car on voit tout de suite ce qu'on fait. La transition énergétique est possible avec des résultats importants obtenus rapidement. Mais il faut le décider ». Alain Fruchart

Le **trophée BEGES**, reçu des mains du Ministre de la transition écologique et solidaire et du Président de l'ADEME en juillet 2018, est un beau signe de **reconnaissance de l'engagement volontaire de la ville** dans la transition énergétique. Même si Alain Fruchart est enthousiaste, avec de beaux résultats à son palmarès, il regrette parfois d'avoir trop peu de moyens (un seul chargé de mission dans son service) et rêve d'une municipalité qui mettra le **développement durable en tête de ses priorités**.

La coopération, le moteur de Loos-en-Gohelle



Base 11/19 à Loos en Gohelle

La commune a la réputation de « *ville pilote du développement durable* » pour son exemplarité en matière de transition écologique et de démocratie contributive. Une collectivité alliant « *participation* », « *vivre-ensemble* » et « *transition écologique* ». Il n'y a pas eu de miracle à Loos-en-Gohelle, juste une obligation de **résilience** face au chaos post-minier.

Le maire a projeté la cité dans une transition écologique en **associant les habitants** et les services municipaux. Voilà presque deux ans que Geoffrey Mathon a été recruté comme directeur général des services (DGS). Il aime le sport et compare sa mission à celle d'un entraîneur de foot. « *J'agence des compétences ; si quelqu'un aime attaquer, il faut le faire jouer à l'avant* ».

Le responsable cherche avant tout à **comprendre les contraintes des uns et des autres**, à les partager, et à créer les conditions pour permettre, en parallèle, un **épanouissement professionnel** de chacun et une meilleure prise en compte des questions de transition. Si ses collègues devaient le décrire, ils diraient sans doute qu'il est bienveillant, sobre, ferme sur les objectifs dans l'intérêt général.



Geoffrey Mathon © Loos-en-Gohelle

Le DGS n'a pas de recettes toutes faites. Il a une philosophie ou plutôt il a intégré l'esprit loossois : une trajectoire de développement durable et d'intérêt général et **un collectif qui tire dans cette direction**. Pour conduire le changement, la Ville a investi en temps et en argent. Elle a fait appel à un cabinet d'étude pour former et outiller les agents notamment sur la capacité à décrire une situation, exposer un projet, exprimer un avis, un besoin. La ville s'appuie sur deux outils :

Elle a d'abord aidé les chefs de service et les cadres intermédiaires à constituer des "**groupes de pairs**". Ils y discutent de leurs difficultés et essaient de faire émerger des solutions. Ils ont toute liberté de s'auto-saisir de sujets et faire des propositions au maire et au DGS. Exemple concret : grâce à l'impulsion d'un groupe de cadres, chaque mois, l'ensemble des chefs de projet partagent l'avancement de leurs dossiers lors d'un comité de direction, et en présence du service de communication. La communication et la transversalité permettent une meilleure réactivité et favorisent la coopération.

L'autre outil, c'est "**le récit**". Il fait partie des acquis "historiques" de Loos-en-Gohelle. En 2013, la Ville a embauché un agent « chargé de récit », désormais directeur du cabinet du Maire. Ce dernier et Geoffrey Mathon utilisent régulièrement le récit, y compris dans des situations de conflit. La méthode est la suivante : le chargé de récit rencontre les acteurs séparément, pose des règles pour créer les conditions d'un dialogue bienveillant, puis, en collectif, il raconte l'histoire comme il l'a entendue. Souvent, il s'agit de plusieurs petits dysfonctionnements qui, mis bout à bout, finissent par avoir des conséquences qui génèrent de la souffrance au travail.

Cette façon de travailler en coopération convient à beaucoup, mais pas à tous. **En cas de désaccord**, le DGS porte son attention à le faire exprimer dans un **cadre de sécurité** et s'efforce d'agir afin que chacun choisisse la place qui lui convient le mieux. Il est arrivé qu'un cadre quitte la mairie car il ne partageait pas la façon de manager des équipes.

La coopération bouscule aussi les prés carrés. Le DGS accepte de ne pas avoir tous les pouvoirs qui sont du ressort habituel de la fonction. Dans un projet, il y a des collaborateurs, plus question de fonctions, de grades. Le **DGS et le directeur de cabinet font équipe**, ils croisent leurs regards, l'un le politique, l'autre le regard de l'organisation des services, pour avoir une bonne adéquation entre les objectifs et les réalités de mise en œuvre. Ils travaillent conjointement pour faire système. De même, dans chaque service et chaque projet, existe un binôme élu/technicien référent.

La coopération s'organise de façon **systémique et transversale** ; l'ensemble des projets doit se nourrir des apports de l'ensemble des services. Les règles de fonctionnement sont connues et partagées. Ce système d'organisation a l'avantage de permettre de la réactivité le cas échéant. Geoffrey Mathon évoque un dossier sur l'énergie réalisé en un temps record, dossier nécessitant d'agencer différents éléments dans un calendrier tenable. Les agents des différents services concernés ont compris l'importance du projet, ils ont revu leurs priorités et modifié leur organisation. **Et pratiquement à chaque fois, il y a plus-value.** Pour ce dossier énergie, le résultat financier est tangible : un million d'euros de subventions sur des contrats d'économie d'énergie dans le cadre d'un programme « **transition écologique pour la croissance verte** ».

Geoffrey Mathon aime à dire « quand vous rentrez dans ces processus-là, à la fin, vous en sortez changé ! ».

Il a un message à faire passer : « ***Chacun a sa méthode, chacun a son libre arbitre. Par contre, la méthode de transition est quelque chose de moderne. Quelle que soit l'échelle, elle permet de maintenir des relations humaines et de travailler dans une ambiance enthousiasmante. Le système hiérarchique traditionnel est peut-être plus rassurant mais il isole les managers ou l'autorité. En tant que manager d'une équipe, on a juste envie que notre équipe brille, et pour moi, c'est une belle reconnaissance*** ».

Le souhait de Geoffrey Mathon est d'avoir le temps d'écrire les procédures, le cadre du fonctionnement entre les services pour capitaliser la manière de travailler ensemble à Loos-en-Gohelle et gagner en lisibilité pour tous les agents municipaux.

Des points de repères pour conduire le changement

Seclin a adopté le management par projet pour sa politique énergétique, Loos-en-Gohelle, la coopération. Ce qui suit n'est pas une liste exhaustive de toutes les sources d'inspiration, des différents courants, qui remplissent les étagères du « bon manager ». Le propos vise à donner des repères, en lien avec les deux exemples cités précédemment.

Le management par projet

Le projet est défini comme étant une activité singulière et non répétitive, bornée dans le temps, ouverte à l'incertitude, combinant des compétences distinctes mais complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement.

Le management par projet réunit donc une équipe multimétiers autour d'objectifs précis et une durée de vie bien spécifiée. Ce mode d'organisation a l'avantage, pour l'organisation, de **développer la capacité de réactivité**, d'adaptation et de flexibilité.

Mais derrière les rôles et tâches, se trouvent des personnes avec des niveaux de motivation et de compétence différents. La réussite d'un projet passe par la capacité à **animer une équipe plurielle**, en créant une dynamique collective entre des individus divers.

Le management par projet demande donc une certaine maturité de la part de l'ensemble des acteurs de l'organisation face à l'instauration d'une nouvelle culture du travail basée sur l'apprentissage d'une **forme de coopération transversale**. Elle impacte le système hiérarchique habituel ; le salarié demeure sous la tutelle de son supérieur hiérarchique "fonctionnel", le chef de projet ne venant qu'en second rang.

Cette perte de repère peut donc entraîner des **arbitrages parfois difficiles**, voire conflictuels. Par exemple, qui évaluera la compétence, proposera des primes ou promotions, discutera de la gestion des carrières ? Suivant quelles modalités ? En cas de conflit d'intérêts entre le responsable "métier" et le responsable "projet", qui doit arbitrer, et selon quels critères ?

En général, **il faut plusieurs années pour que ce changement de culture s'opère**, en plusieurs phases. Tout d'abord, créer le climat pour le changement. Ensuite, engager et faciliter l'organisation. Et enfin, mettre en œuvre et soutenir le changement :

LES HUIT ÉTAPES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT DE JOHN KOTTER



Source : « Leading change »

Le management par la coopération

Les principes de **management coopératif** redeviennent d'actualité, comme la **recherche de sens** et le **bien-être au travail**. Annick Lainé propose de mettre en place le management coopératif pour **prévenir les risques sociaux** puisqu'il allie à la fois le **management** (gestion des personnes et des opérations) et la **participation** (partage conséquent, entre les acteurs de l'organisation, dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation, l'autonomie...). Ils'appuie également sur des principes essentiels : la **libre circulation de l'information**, l'adoption de comportements **basés sur la confiance** et l'entraide, la conjonction recherchée de l'intérêt de l'organisation et **celui du salarié**, la mise en œuvre de **moyens humains, technologiques et organisationnelles** pour atteindre ces objectifs.

Reprenons la métaphore du sport pour illustrer le management collaboratif ou coopératif avec Claude Onesta, entraîneur de l'équipe de France de handball de 2001 à 2016, qui a décroché de nombreux titres. Il fonctionne sur le mode collaboratif.

« En qualité de sélectionneur, je n'établis pas la liste des 16 meilleurs joueurs français mais la liste des 16 joueurs capables d'obtenir ensemble le meilleur »

résultat... », « L'idéal est d'avoir en permanence un bouillonnement d'idées qui vont permettre de trouver des solutions auxquelles je n'aurais pas pensées... », « Je considère que je suis simplement responsable de l'équilibre de l'équipe et des grands principes, mais tout ce qui relève de la situation de jeu leur appartient ». Claude Onesta

Le déploiement du management coopératif suppose un **environnement favorable**, et en premier lieu l'adhésion de toutes les parties prenantes. Il suppose de revisiter la définition de l'égo, comme le propose **Patrick Viveret** : « *Un ego « classique » tourne tout vers lui, un ego avec le « moi » conscient regarde l'infini qui l'entoure, et il regarde l'infini de son monde intérieur.* »

La coopération ne va pas de soi. Pour changer de posture, elle implique des processus et des méthodes exigeantes et rigoureuses, qui demandent du temps. C'est un passage obligé pour arriver à une phase de maturité et ainsi coopérer dans la fluidité et l'efficacité.



Visite de terrain par des chefs de service et des chefs de projet / 2013 / Loos-en-Gohelle

En guise de conclusion, quatre pistes de réflexions

Les témoignages de deux collectivités ci-dessus font écho à quatre constats partagés lors d'un colloque de Cerisy sur « *Les nouveaux enjeux prospectifs des territoires et la co-construction des stratégies* » du 29 août au 2 septembre 2018. Cette réunion avait pour objectif de « *mettre le doigt sur les innovations dans la façon de construire la prospective, les scénarios, les stratégies de territoires.* » Ces constats sont relatés par l'Institut des Territoires Coopératifs et résonnent avec la conduite du changement et le management de la transition :

Une compréhension élargie du monde : Le monde ne s'arrête pas au visible ; chercher à le comprendre en ne décrivant et caractérisant que sa part visible amène à une connaissance incomplète et trompeuse.

Des logiques multiples et non uniques : Deux logiques peuvent être à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes. Plutôt que de suivre des « bonnes pratiques », il faut apprendre à saisir ces logiques multiples à l'œuvre et prendre conscience de l'espace qui existe entre les tensions.

La « personne », l'individu, dans sa singularité : L'« acteur », qu'il soit élu d'une collectivité, expert d'un domaine, citoyen, partie prenante, est également une « personne ». Dans les stratégies de développement territorial qui traitent des rôles et ignorent les identités, l'« acteur » est rarement

considéré comme tel. Relier rôle et identité se révèle être un facteur de réussite des projets de co-construction et de coopération.

Une place à la diversité : Les modèles uniques, héritiers d'une pensée industrielle, apparaissent comme inopérants dès lors que l'on attache une attention à l'implicite (ce qui ne se voit pas), aux dialogues (unité symbolique de deux logiques) et aux personnes. La diversité retrouve alors ses droits.

Ressources pour aller plus loin :

Alain **ASQUIN**, Christophe **FALCOZ**, Thierry **PICQ**, *Ce que manager par projet veut dire*, Editions d'Organisation, 2005. *État des lieux. Se repérer dans la diversité des projets.*

David **AUTISSIER** et Jean-Michel **MOUTOT**, *La boîte à outils de la conduite du changement*, Edition Dunod. *Cet ouvrage propose 50 outils opérationnels, regroupés en 8 dossiers, indispensables à tout professionnel souhaitant conduire le changement.*

Pierre **CALAME**, *La conduite des stratégies de changement à l'échelle territoriale*, site CITEGO - accélérateur de la transition des territoires vers des sociétés durables.

Isabelle **DELANNOY**, *L'économie symbiotique : Régénérer la planète, l'économie et la société, Acte Sud, 2017. Permaculture, interopérabilité, open source...une nouvelle façon de penser pour tout changer.*

Solange **MARTIN** et Albane **GASPARD**, *Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales, vers plus de durabilité*, ADEME, Rubrique Expertises. L'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir.

QUADRANT CONSEIL, ADEME NPDC, *Evaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle*, juin 2016.

Arnaud **TONNELE**, *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Editions d'Organisation, 2016

Identification

Auteur :
CERDD

Date de publication :
Mars 2019

Taille du document :
Web

Échelle géographique :
Régionale / Nationale

Découvrez d'autres contenus similaires

Management des transitions

Atelier « Quels nouveaux outils pour...

Le 20.06.2016

Matinale "Le rôle des managers dans la transition vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération"

Le 26.05.2016

Système de management de l'énergie - Lille

Du 05.02 au 25.04.2019

Formation Management de la Mobilité et PDE

Du 01.11.2016 au 31.05.2017

Atelier d'échange "Nouveaux modes de management"

Du 01.03 au 12.05.2016

Formation au Management de la Mobilité et aux Plans de Déplacements

Guide "Management de la mobilité : év...

Le 27.04.2017

Réunion "Système de management de l'énergie et compétitivité" - Amiens

Du 30.08 au 02.09.2015

7ème Congrès Life Cycle Management - Bordeaux

Du 28 au 29.06.2016

5èmes journées nationales du management de la mobilité - Rennes

Le 17.03.2016

Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle - Lille