



Guillaume Ray Capet du cabinet Meltis, a co-animé l'atelier du Congrès des DGS Ile de France sur la conduite du changement. Il revient pour nous sur les principales demandes des DG présents.

Le Management, ça s'apprend

Passer d'une démarche intuitive à une démarche structurée

Guillaume Ray Capet : A l'heure où les collectivités vivent une période de grands bouleversements, il me semble que deux demandes émergent plus spécifiquement. Je relève d'abord le besoin de bénéficier de fondements théoriques. Beaucoup en effet ont le sentiment de conduire le changement de façon trop intuitive, d'improviser alors qu'ils voudraient plus et mieux structurer les démarches. Ils souhaitent pouvoir s'appuyer par exemple sur des plans de communication. La deuxième requête est d'ordre stratégique. Elle vise à savoir avec qui travailler pour mener à bien les restructurations, comment repérer les éléments moteurs et à contrario ceux qui vont se révéler des freins au changement. Il s'agit en quelques sortes de se donner les moyens de "cartographier" l'ensemble des acteurs afin de faciliter le mouvement.

"Rien de plus naturel que la résistance au changement"

DG IDF : Quels sont les éléments moteurs dont vous parlez ?

Guillaume Ray Capet : Dans toute société, dans toute structure, il y a naturellement des personnes plus ou moins disposées à accepter le changement, du refus pur et simple à l'appropriation. Rien de plus naturel in fine que la résistance au changement et la méfiance vis-à-vis de l'inconnu. Il reste que le DGS ou tout autre cadre, en dépit de toute sa bonne volonté, dispose d'une énergie nécessairement limitée. Il doit donc pouvoir s'appuyer sur des personnes relais qui diffuseront les bons messages et seront en un sens les ambassadeurs du changement. Il s'agit de former avec ces personnes motivées une sorte de charnière entre les cadres et les équipes en vue de faciliter la communication dans les deux sens.

Transformer les experts en managers

DG IDF : Quelle sont les demandes nouvelles ou récurrentes qui sont faites à votre cabinet par les collectivités ?

Guillaume Ray Capet : Nous voyons des cadres qui, du fait de leur ancienneté et de leur expérience sont placés à des postes de management alors qu'ils sont plus des experts que des managers. Beaucoup de collectivités, donc, nous demandent d'accompagner ces experts vers une vraie posture de manager.

Par ailleurs, accompagner dans une collectivité l'ensemble d'une équipe, permet un échange vertueux ainsi qu'un partage de l'information et des représentations, ce qui est essentiel à tout projet commun.

Partir du sens et du réel

DG Ile de France : Comment constituer une culture commune sur de grands et variés territoires avec des agents issus de collectivités diverses, notamment au sein des EPT ?

Guillaume Ray Capet : Il n'y a pas de recette magique mais un certain nombre d'outils. Chez Meltis nous partons toujours du sens profond de l'organisation, de sa vocation, de ses objectifs réels. Ensuite, nous adaptons la méthode la plus adéquate pour y parvenir : formation, coaching, séminaire de cohésion, séminaire de réflexion etc. Pour les EPT, notamment, nous organisons des ateliers de co-développement dans lesquels la réflexion vient des managers eux-mêmes. Nous ne jouons alors qu'un rôle de facilitateur. Dans d'autres cas nous endossons plus le costume de formateur en expliquant aux personnes les attendus de leur poste et la façon dont ils vont pouvoir et devoir y répondre. Enfin, nous proposons aussi des solutions de coaching individuel ou coaching d'équipe.

Les cadres savent pourquoi ils se lèvent le matin

DG Ile de France : Pensez-vous que le management au sein de la FPT est ici contraint d'évoluer, de se rapprocher par exemple, du management du privé. Ou cette évolution est-elle en cours depuis plus longtemps ?

Guillaume Ray Capet : Des changements sont en cours depuis plusieurs années. Certes, entre le privé et le public, le management ne peut être tout à fait le même puisque les finalités poursuivies sont différentes. En revanche, un homme reste un homme qu'il soit sous statut ou non. Il existe donc des fondamentaux du management.

La Territoriale par ailleurs, contrairement à la Fonction Publique d'Etat, connaît une mobilité de ses cadres qui la rapproche du secteur privé.

DG Ile de France : Parmi tous les cadres que vous rencontrez, certains se sentent-ils dépassés par les exigences nouvelles qui leur sont imposées ? Le fait d'assurer la continuité du service public tout en réorganisant de fonds en comble leurs collectivités n'en décourage-t-il pas certains ?

Guillaume Ray Capet : La chance qui est la mienne est de travailler avec des gens qui ont le sens du service public, qui ont le sens de leurs missions. Ce sont des personnes qui, pour la grande majorité savent pourquoi elles se lèvent le matin. En revanche, il est vrai que l'empilement très brusque de réformes couplé à une tendance au fonctionnaire-bashing qui se déploie ici et là les met durement à l'épreuve. Certains sont donc fatigués, oui. Mais pas démobilisés.

