

Le département des Alpes-Maritimes revendique les premiers effets du management 3.0

Marie Malaterre

Depuis trois ans, les services numériques du département des Alpes-Maritimes expérimentent un nouveau mode de management horizontal pour leurs 82 collaborateurs. *“Un sujet peu adressé dans les organisations publiques, qui sont peu nombreuses à disposer d’un bilan de pratiques, fait valoir Benjamin Mathieu, directeur des services numériques au sein du département. Il est pourtant essentiel de polliniser ces nouvelles pratiques afin de progresser par l’échange est d’être moins isolés.”*

Concrètement, le management 3.0 consiste en un processus d’amélioration continue, reposant sur un esprit d’équipe qui doit être fort, une confiance entre managers et collaborateurs et une organisation horizontale. Au sein de ce système, les managers se transforment en “servant leaders”, favorisant la transparence et le dialogue, avec l’ambition de faciliter le travail des collaborateurs et de mettre l’accent sur l’accompagnement plutôt que sur le contrôle.

Une réflexion que la direction des services numériques (DSN) du département des Alpes-Maritimes mène depuis plusieurs années. *“Le sujet du management 3.0 est dans notre ADN, mais il faut avouer que ce système est complexe à mettre en œuvre dans des organisations verticales comme les nôtres”,* témoigne Benjamin Mathieu.

Si la décision de changer d’approche managériale a été prise il y a de cela quatre ans, c’est principalement en raison des différents bouleversements vécus ces dernières années, qui ont nécessité une adaptation continue aux contraintes et aux enjeux. *“On l’a vu avec la pandémie, une action de l’autre côté de la planète peut avoir des conséquences sur les politiques publiques que l’on mène au sein de notre département, illustre Benjamin Mathieu. Il y a des événements qui ont eu lieu et qui nous paraissent totalement invraisemblables il y a peu, nécessitant une forte agilité à l’échelle des organisations et un engagement qui fait sens pour chacun des collaborateurs.”*

Le développement de ce système de management 3.0 est également venu en réponse aux nouvelles attentes des collaborateurs, davantage en quête de sens au travail, mais aussi d’autonomie et d’écoute. Se sont ajoutées à cela les difficultés connues des collectivités territoriales pour attirer les talents, de surcroît dans le domaine numérique. Il était urgent de réinterroger les processus de fonctionnement et donc de management. *“L’efficacité et la performance d’une organisation en particulier lorsque celle-ci travaille de plus en plus en mode hybride passe nécessairement par l’évolution de son approche managériale, estime Benjamin Mathieu. Ce changement d’approche est aussi essentiel si l’on veut continuer à rester attractif pour attirer et garder les talents”.*

Encourager le droit à l’erreur

Pour mettre en place ce nouveau système, qui impliquait également de faire participer les collaborateurs à la vision et au pilotage de la DSN, le directeur s’est employé à dérouler plusieurs actions. Parmi elles, la définition d’une vision au sein de la direction en cohérence avec les politiques publiques servies et, le cas échéant, une promesse autour du numérique responsable. Mais aussi la nécessité de rendre les stratégies très opérationnelles en alignant les contraintes pour donner du sens à l’équipe et s’assurer qu’autour de cette vision, toute une série de valeurs communes se retrouve. *“Il fallait que l’on rentre dans cette dynamique pour s’assurer de répondre à l’épanouissement des collaborateurs, à la performance et l’innovation”,* souligne Benjamin Mathieu.

La direction a également travaillé au développement des compétences autour de l’intelligence émotionnelle, notamment. *“Il s’agit d’avoir une approche très transparente dans le management avec l’idée que la confiance est réciproque, encourage le droit à l’erreur et l’émergence du leadership”,* insiste Benjamin Mathieu. La démarche consiste également en la dynamisation et l’animation des équipes avec, par exemple, la mise en place de rituels de performance.

Et la direction met en exergue les premiers résultats en matière de satisfaction des collaborateurs. C’est, du moins, ce que révèlent les résultats d’une enquête menée par la direction auprès des agents. Ils sont nombreux à estimer que le management pratiqué à la direction des services numériques des Alpes-Maritimes les aide à se sentir mieux et motivés, mais aussi à être plus innovants.

Par ailleurs, le taux d’absentéisme est moins élevé par rapport aux autres chiffres relevés au sein du département, de même que le taux de *turn-over*, qui est plus faible au sein de cette direction. Sur le besoin de sens, 57 % des collaborateurs interrogés sont d’accord avec le fait de disposer d’une vision ou d’un projet collectif partagé, que les 8 stratégies définies par la DSN font sens, que les valeurs de la direction sont connues, partagées et respectées. En matière de besoin de soutien, 54 % sont d’accord avec le fait que les personnes sont solidaires en cas de difficultés, et quand une personne est en souffrance, elle se sent généralement bien entourée, réconfortée, soutenue.

Autant de résultats positifs qui poussent néanmoins la direction à aller encore plus loin, avec une feuille de route claire pour l’année prochaine. *“Nous allons nous attacher à davantage célébrer nos projets et à favoriser les retours d’expériences”,* souffle Benjamin Mathieu. Avec l’ambition d’inspirer les autres directions du département et de les encourager à envisager à leur tour ce type de management d’un nouveau genre.