



**Haut potentiel,  
pas toujours haut  
risque**

p. 52



**Bossez votre  
charte managériale**

p. 57



**Remix, un réseau  
qui bouscule**

p. 54

## Et si on se passait de chef?



©brut\_adobestock

## Travailler sans chef, le rêve pour certains, mais l'assurance du chaos pour d'autres. Et si on passait de l'inimaginable à la mise en place des conditions pour que, par malheur ou par bonheur, ça ne fasse plus de différence que le ou la big boss soit là.

Par Nathalie Piers

Des agents administratifs ou techniques, des chargés de mission... mais plus aucun chef (ou cheffe), du responsable d'équipe au DGS. Que se passerait-il? Plus personne pour donner la direction, décider, cadrer, informer... une bérézina débouchant à coup sûr sur le burn-out des agents les plus consciencieux, un laisser-aller pour d'autres, un mécontentement des élus et des usagers.

### Sauf si...

Sauf si les équipes sont assez mûres pour s'autoréguler, s'auto-organiser, laisser agir ceux qui sont les plus aptes à résoudre la question, partager l'information. Quand le sens général de l'action est partagé par tous, un groupe a naturellement envie de coopérer. Par ailleurs, on connaît depuis longtemps l'impact de l'autonomie sur la motivation des agents. Mais cela demande une culture très ancrée de cogestion, beaucoup d'énergie pour modifier la relation au rapport hiérarchique et énormément de temps pour faire émerger l'action collective. Cela paraît a priori bien irréaliste avec nos charges et rythmes actuels de travail dans la territoriale.

### Mais peut-être...

Peut-être que le rôle d'un chef serait en fait de créer les conditions pour que l'on se passe le plus possible de lui. Faire confiance au fait que les agents prendront en compte les paramètres qui leur seront donnés. Ce chef deviendrait huile dans les rouages. Et plus moteur. Le moteur sera le sens et l'adhésion de tous au projet. Ce sera aussi la force du collectif.

### Oui mais...

Quel chef a envie ainsi de lâcher son pouvoir? Se mettre en retrait dès que possible? Accepter que la décision finale ne soit pas la sienne? Peut-être un chef qui a suffisamment travaillé sur lui-même pour avoir identifié là où c'est son besoin de reconnaissance qui guide son action, là où il est vraiment à l'écoute et au service du collectif. Peut-être un chef qui sera reconnu pour ses qualités d'intuition, de mise en relation, mais aussi de capacité à valoriser les talents, les coopérations. Et sûrement dans une collectivité qui n'attendra pas de lui qu'il sache développer avec affirmation sa vision stratégique, trancher, cadrer, organiser... mais coélaborer une stratégie, écouter les freins, les besoins et talents de chacun, partager l'information, faire profondément confiance à l'intelligence collective. C'est aux recruteurs d'abord de changer, pour faire émerger ce genre de profil. Le changement commence par là.

### Pour éviter les écarts de conduite, choisissez vos défis

Dans une organisation, faire changer les comportements est toujours un défi. Un défi qui se situe au niveau quatre: créer un nouveau comportement, modifier un comportement existant, supprimer un comportement existant ou substituer un nouveau comportement à un comportement existant. Bien définir dès le départ, seul ou avec toute ou partie de votre équipe, dans lequel de ces quatre grands changements vous vous inscrivez est déterminant. Le défi, et un objectif de changement implique forcément des approches flexibles, efficaces et opérationnelles, et nature précise (cette à protéger tel ou tel aspect).

De David Boad



## Faites bouger les comportements

p. 60



## Devenez efficace comme un taoïste !

Laurent Chateau

p. 58