

VOTRE SÉRIE en PLUSIEURS ÉPISODES

Comment votre collectivité peut-elle devenir une «Collectivité Apprenante» ?



1

Introduction à «l'Organisation Apprenante»

2

L'Organisation Apprenante et le secteur public local : quelles affinités ? Et par où commencer ?

3

l'Organisation Apprenante, garante de la qualité du service rendu aux citoyens

4

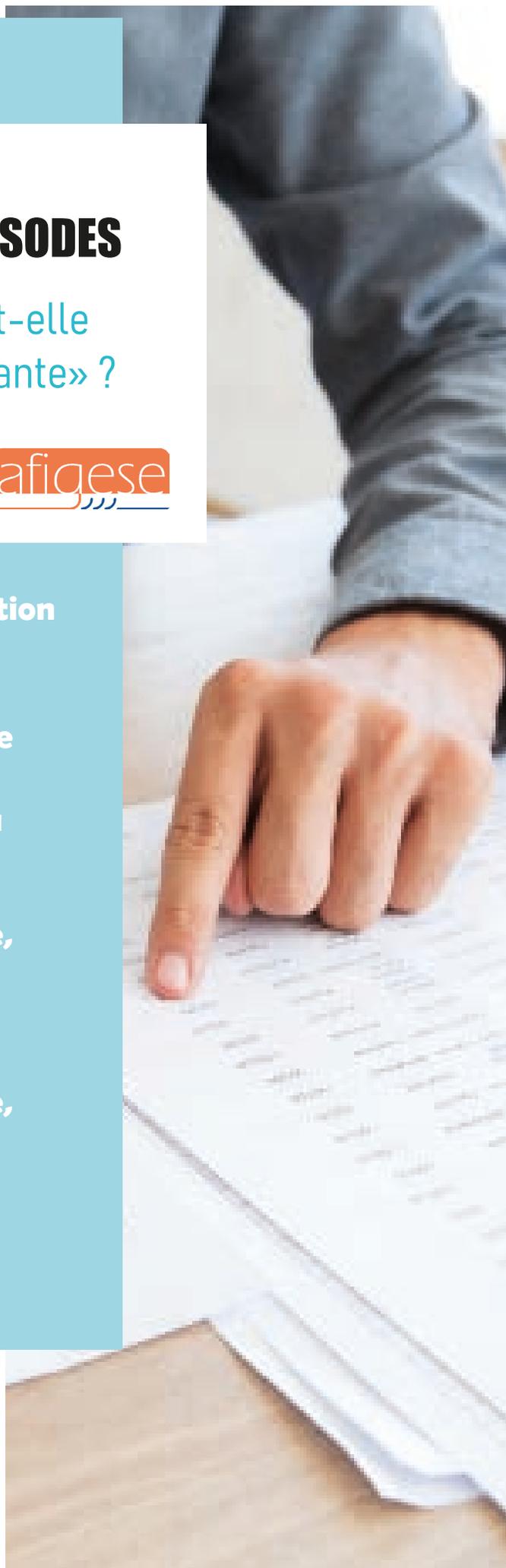
l'Organisation Apprenante, facilitatrice du processus d'innovation

5

Il est temps d'apprendre à apprendre !

Épisodes écrits par **Samuel PIZZATO**, Directeur Général des Services – Ville de Carcans-Maubuisson
Mémoire «Organisation apprenante et Collectivités Territoriales » primé au Prix du Mémoire de Master 2021

contact@collectivites-apprenantes.fr



Les Collectivités Apprenantes

1

Introduction à «l'Organisation Apprenante»

Les collectivités sont aujourd'hui confrontées à des défis de taille : maintenir, en situation instable, la qualité du service rendu au citoyen, et augmenter la capacité d'innovation du service public local. Pour aider les acteurs publics, les principes de « l'Organisation Apprenante » développés par Peter Senge, proposent un référentiel managérial nouveau dont l'application dans le secteur public est encore inconnue. Pourtant, il peut s'agir là d'une solution managériale puissante, mais qui demande un changement de Culture important au sein des administrations.

L'apprentissage individuel :

En tant que manager, je me suis toujours intéressé aux techniques d'apprentissage individuel, persuadé qu'il s'agissait là d'un levier puissant, générant de la motivation, du sens, permettant aux collaborateurs de gagner en autonomie et en responsabilité. J'en suis toujours convaincu : l'apprentissage agit de manière importante sur le bien-être au travail. Mais l'apprentissage ne se résume pas aux formations. L'apprentissage se trouve aussi et surtout dans l'expérimentation, dans le vécu. C'est la confrontation avec une situation nouvelle et/ou complexe qui génère de l'apprentissage sur un principe d'« accommodation » pour reprendre la notion développée par Piaget.



Tout projet (construction, aménagement, nouvelles procédures...), toute problématique managériale, technique ou juridique, toutes ces situations créent une opportunité d'apprentissage qu'il convient, pour le manager, d'exploiter en encourageant les collaborateurs, en facilitant leurs réflexions et en reconnaissant les résultats quels qu'ils soient.

Mais l'apprentissage est loin de se limiter à la sphère individuelle et les événements actuels valorisent au contraire sa dimension collective.

L'apprentissage collectif :

La crise sanitaire actuelle oblige les collectivités territoriales à s'adapter face à une situation inconnue dans un souci de continuité du service public. Mais pourquoi certaines administrations ont finalement eu plus de facilité à s'adapter que d'autres ? Je suis convaincu qu'une des explications réside dans la présence de prédispositions managériales. Ce vieux système bureaucratique fonctionnant en silo est encore très présent et la rigidité qui en découle rend l'exercice de l'adaptation difficile pour les collectivités. Elles subissent particulièrement l'ère de la mouvance législative contemporaine. C'est ce qui pousse les managers à être créatifs et à intégrer davantage de transversalité dans l'organisation pour plus de fluidité et de réactivité. Le mode projet, l'expérimentation ou le partage des enjeux, permettent de casser les codes et de tirer parti de l'intelligence collective. Plus les organisations « s'entraîneront » au changement, à une prise de recul permanente, au partage des difficultés et à la recherche collective de solutions, plus elles seront à même de faire face à une crise telle que celle que nous vivons.



L'apprentissage collectif est généré à la fois par la manière dont l'équipe va partager son propre vécu, et par la mise en commun des savoirs individuels. D'une certaine manière, l'apprentissage collectif vient transcender l'apprentissage individuel.

... De l'apprentissage à l'apprenance :

Le principe même d'apprenance réside dans le fait de capter et d'exploiter toute situation capable de générer l'apprentissage pour évoluer. Cette évolution perçue conforte les membres de l'organisation dans la recherche d'expérience, les poussant ainsi à l'expérimentation. Ainsi l'aversion au risque diminue et les capacités d'innovation et de résilience augmentent. La stratégie managériale devrait ainsi inclure la Culture du changement.

Car ce n'est pas au moment du changement que nous devons nous demander comment l'accompagner. Il convient de faire acquérir à notre équipe les prédispositions nécessaires pour aborder plus sereinement tout évènement perturbant. Le préventif permet de réduire voire d'éviter le curatif et anticiper apporte de la sérénité. De plus, nous le constatons : en collectivité, le changement devient notre quotidien, alors autant l'intégrer de manière durable dans notre management.

Aller vers l'apprenance, c'est faire évoluer notre culture managériale en modifiant notre discours et notre positionnement en tant que manager public. Aller vers l'apprenance, c'est l'opportunité de reconsidérer la fonction managériale comme un métier à part entière en investissant en amont pour doter les équipes des outils nécessaires pour relever les défis de demain.

2

Les Collectivités Apprenantes : une pratique et des prédispositions

Malgré des expérimentations intéressantes de bon nombre de collègues ayant à cœur d'innover dans leur stratégie managériale, le principe d'Organisation Apprenante reste encore sans écho dans le secteur public. Pourtant, il existe au sein des collectivités territoriales un certain nombre de prédispositions permettant d'envisager le déploiement d'un tel mode de management.

Une pratique :

Pour Peter SENGE, pratiquer l'Organisation Apprenante consiste à développer deux disciplines individuelles (la maîtrise personnelle, les modèles mentaux), deux disciplines collectives (Apprendre en équipe, la vision partagée) et une discipline globale (la pensée systémique), cette dernière venant lier l'ensemble de la démarche. Pour amorcer la pratique, nous parlerons ici de la maîtrise personnelle et de la vision partagée.

La première est un travail individuel consistant à développer sa posture d'apprenant. Il s'agit de générer une image concrète de la réalité à un moment donné pour questionner sa pratique quotidienne, situer l'action et l'organisation. A partir de cet état des lieux, il convient de développer une vision personnelle. La tension créatrice résultante de ce rapport entre vision et réalité dirigera l'action, générera du sens et de la motivation. A partir de ce que je vois, de ce que je constate, voilà où je pense qu'il convient d'aller et voilà comment je pense y aller.

La vision partagée permet de travailler ces mêmes éléments collectivement. Elle est la complémentarité des visions individuelles, construite à partir des aspirations de chacun et des enjeux relatifs à l'organisation. La tension créative collective ainsi mobilisée permettra de définir le chemin sur lequel s'engager ensemble, les étapes à franchir et la manière de les franchir.

Des prédispositions dans les collectivités territoriales :

1. L'intérêt commun est facilitateur. Dans le service public local, il peut s'agir de la notion d'intérêt général, essence même de la présence d'un individu dans une organisation publique. Il peut donc constituer le point de départ de la réflexion.

En outre, retravailler sur les principes du service public, choisir et prioriser ensemble les valeurs communes, aideront à la construction d'une vision partagée. Et ce seront ces mêmes valeurs, actées collectivement, et moins la hiérarchie, qui guideront l'action publique.

2. Les collectivités territoriales comprennent une multitude d'acteurs de profils différents, de formation et de cultures professionnelles différentes : les élus, les agents, mais aussi les citoyens (contribuables, usagers, associations). La mise en commun des savoirs ne peut qu'apporter plus de richesses aux partages. Philippe LORINO (2020) explique l'intérêt d'une gouvernance pluraliste conduisant à un cercle vertueux. Plus les acteurs s'impliquent, plus ils s'imprègnent de la Culture et des problématiques de l'organisation. Et plus ils s'en intéressent et plus ils s'impliquent. Exploitions cette diversité en créant par exemple un observatoire du territoire afin d'alimenter une réflexion apprenante collective !



- 3. Le projet politique constitue la feuille de route pour le mandat. Il est nécessairement présent car c'est en principe par son biais que le choix de l'électeur s'opère. Il s'agit là d'une vision politique au sens de projet, qui pourra être partagée, déclinée, discutée et permettra d'amorcer une réflexion commune et de réinjecter du sens dans l'organisation.

D'autres pistes :

1. Démarrer une démarche d'apprenance après le vécu d'une situation inédite et/ou difficile peut faire prendre conscience des forces qu'une organisation peut tirer d'un changement. Que s'est-il passé ? Comment avons-nous réagi ? Quel en est le bilan ? Quel protocole devons-nous mettre en place si la situation était amenée à se renouveler ? Et quels critères mobiliser pour pouvoir évaluer par la suite ce protocole ? Tels sont des exemples de questions à se poser collectivement, élus, agents, direction, citoyens, pour nous permettre de relever les défis des changements contextuels dont peut faire l'objet l'organisation en les exploitant au lieu de les subir.

2. Seuls les gestionnaires opérationnels, au plus près de l'utilisation des ressources de terrain, sont capables de réaliser les économies « de petite échelle » qui, en s'accumulant, peuvent générer des ressources non négligeables. Il paraît alors adéquat de partager les enjeux financiers avec l'ensemble des strates managériales, puis de laisser l'autonomie nécessaire pour que chacun puisse être acteur, par les moyens dont il dispose, de cette recherche d'optimisation. Le partage de l'enjeu crée une situation d'apprentissage à exploiter individuellement et collectivement grâce à la vision partagée, permettant ainsi d'apporter des solutions à moyen et long terme, dans le cadre d'une prospective financière par exemple.

Pour débiter une démarche d'apprenance, il est donc nécessaire d'engager un travail de réflexion collective autour du projet et des enjeux, à partir d'un état des lieux partagé et analysé. Puis, chacun doit bénéficier de l'espace nécessaire pour permettre à l'organisation de s'épanouir en s'épanouissant lui-même. Un individu ne pourra porter sa pierre à l'édifice que s'il dispose des connaissances, des techniques et de la liberté lui permettant de le faire.

Des lectures pour aller plus loin :

- Pour comprendre l'Organisation Apprenante : « *La 5e discipline, levier des organisations apprenantes* » de Peter SENGE, éditions Eyrolles
- Pour la mettre en pratique : « *Le Guide de l'Organisation Apprenante, la 5e discipline en action* » de Béatrice ARNAUD et Corinne EJEIL, éditions Eyrolles

3

L'Organisation Apprenante, garante de la qualité du service rendu aux citoyens

Les principes de l'Organisation Apprenante impliquent plusieurs parties prenantes, dont le citoyen. Toute collectivité désireuse de connaître le niveau de satisfaction du citoyen peut s'engager dans une mesure de la qualité de service. Par les liens qu'elle génère entre les acteurs et sa capacité à les fédérer autour d'une pratique réflexive, l'Organisation Apprenante peut faciliter toute recherche qualitative.

La qualité : de quoi parlons-nous ?

De la littérature, émergent quatre dimensions de la qualité : qualité produite, perçue, voulue et ressentie. Ces quatre dimensions jouent un rôle fondamental dans l'évolution de la notion de la qualité en France et de sa mesure.

Les démarches qualité des années 2010, notamment les normes ISO 9000, étaient d'abord centrées sur le fonctionnement interne, et sur une approche technique et quantitative jouant sur la qualité ressentie et la qualité voulue. Le risque était alors de rigidifier le fonctionnement par l'intensification des processus, et de déconnecter la structure publique du besoin réel du citoyen. Comment alors pallier cette incohérence ?

La qualité et le citoyen-usager :

La qualité perçue émane de la perception de l'usager. Cette notion a été développée dans le secteur privé, tenant compte des attentes du client dans la démarche de développement d'un produit. Dans le contexte public, la qualité finale serait donc issue de la mesure de la qualité perçue par le citoyen à qui s'adresse notre action.

Le concept de participation citoyenne, très en vogue de nos jours, répond à cet objectif, de même que la notion de design de service. Les outils pour mesurer les besoins et la satisfaction des citoyens/usagers sont donc déjà bien présents dans le service public.

Recherche-qualité et management :

Un rapport de l'ANACT (2017) fait ressortir les effets collatéraux de grandes réformes françaises recherchant la qualité et la performance depuis une dizaine d'année. Se caractérisant par une très forte orientation vers la réduction de coûts, ces réformes ont créé une baisse de la motivation des agents et de l'attractivité du service public (augmentation bureaucratique et contraintes budgétaires s'accompagnant d'une recentralisation des décisions).

Il paraît plus que nécessaire d'intégrer un volet managérial à chaque procédure de gestion publique !

Dans le dialogue de gestion :

La qualité d'une procédure de contrôle de gestion repose sur la qualité du dialogue. Un diagnostic partagé permettra d'échanger autour de la nécessité d'entreprendre une telle démarche. L'Organisation Apprenante peut amener à une vision partagée et à l'apprenance en équipe. Il s'agit d'intégrer l'apprentissage dans le dialogue de gestion et d'exploiter les outils de suivi – tableaux de bord par exemple - pour générer un apprentissage permanent. On peut donc imaginer une mise en place simultanée d'outils liés à l'apprenance et au contrôle de gestion s'alimentant mutuellement dans le cadre d'un cercle vertueux et permettant aux agents de percevoir l'intérêt d'une telle démarche.

Dans le pilotage des politiques publiques :

L'étape d'évaluation, troisième phase d'une procédure de pilotage des politiques publiques selon David Carassus

(2020), est, bien sûr, génératrice d'apprentissage. Elle alimente un processus d'amélioration continu. Mais l'auteur identifie en amont deux autres phases, auxquelles peuvent prendre part une ou plusieurs disciplines de Senge.

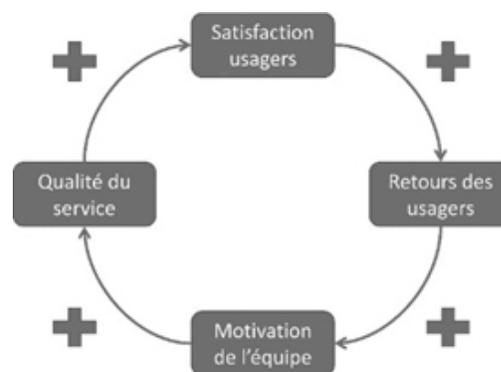
La phase de planification comprend la réalisation d'un diagnostic favorisant l'apprentissage en équipe, la détermination et la priorisation d'objectifs permettant le partage d'une vision. L'état des lieux de l'instant présent couplé à la vision partagée, permettra de faire naître la tension créatrice favorisant l'esprit d'apprenance.

La phase de responsabilisation vise à l'organisation des politiques publiques par une déclinaison au sein de chaque strate hiérarchique, ainsi que l'attribution de moyens. L'intérêt de cette démarche au regard de l'Organisation Apprenante est le partage des enjeux et de la stratégie à tous les niveaux, notamment celui des managers, et la prise de position de chacun dans la démarche de pilotage.

Une discipline (la pensée systémique) et un outil (le diagramme systémique) :

Ce travail consiste à représenter un système par un schéma circulaire. Le visuel peut ainsi aider à comprendre ce système, le formaliser, l'étudier et créer des scénarii pour le faire évoluer.

Pour s'initier à la pensée systémique, les équipes doivent d'abord comprendre que l'attention doit être dorénavant portée sur les processus reliant les objets entre eux plutôt que sur les objets eux-mêmes. Il existe plusieurs effets permettant de construire les liens d'un diagramme systémique (Lire « La cinquième discipline » de P. Senge). Cet exercice réalisable collectivement, peut aider à résoudre une problématique complexe dans le cadre d'une recherche de qualité.



Application d'un schéma à effet amplificateur

La notion de qualité à prendre en compte est bien la qualité perçue. Des échecs successifs de réformes montrent que son ignorance entraîne une déconnexion avec le citoyen pourtant aujourd'hui en demande d'interactions. En outre, la dimension managériale dans le cadre d'une démarche qualité, revêt une importance capitale. Celle-ci doit faire intervenir les équipes de tous niveaux, et notamment du terrain car proches des besoins des citoyens/usagers et porteuses de solutions opérationnelles. L'Organisation Apprenante est garante de la qualité du service rendu au citoyen dans la mesure où elle favorise l'émergence de cette qualité perçue par le partage des enjeux et des idées et où elle intègre des matériaux qualitatifs que sont le vécu, les besoins et les aspirations, en interne et en externe, finalement indispensables à toute démarche de recherche-qualité.

L'Organisation Apprenante, facilitatrice du processus d'innovation

Les raisons invitant à l'innovation sont multiples. Mais une chose est sûre : aujourd'hui, les situations inédites de crises telle que l'apparition de la Covid-19, demandent aux collectivités non seulement de s'adapter mais bien d'innover. Explorons ce concept et quelques pistes suggérées par les principes de l'Organisation Apprenante.

Définir l'innovation

Pupion apporte une définition de l'innovation comme l'apport de nouveaux éléments pratiques qui représentent une discontinuité avec le passé. Cette notion de « pratique » nous lie à nouveau avec la notion d'apprentissage.

D'abord, travailler l'autonomie des collaborateurs :

Le manque d'autonomie des collaborateurs constituerait un frein à l'innovation selon Boukamel et Emery. Cela signifierait que seuls ceux qui ont le pouvoir bénéficieraient de la possibilité d'avoir des idées innovantes et de les proposer. Si Senge dit que la vraie discipline de l'innovation va à l'encontre des normes culturelles, c'est qu'il propose d'inverser cette tendance. Pour l'auteur, les équipes œuvrent au quotidien pour la mission et non pour la hiérarchie. La mission est le seul pouvoir légitime qui doit être servi. Chacun doit être libre d'agir pour la mission et de pouvoir librement discuter voire remettre en question une tâche ou un ordre au nom de la mission poursuivie. Il s'agit de construire une Culture dans laquelle chacun peut exprimer son point de vue sans peur des représailles.

Alors oui... en ce sens, la discipline de l'innovation tend à menacer les relations de pouvoir établies. Mais n'est-ce pas le moment de se poser la question de la place du manager et de son rôle ?

Ensuite, développer une Culture de l'échec

Comment peut-on être sûr des idées nouvelles ? La caractéristique même de la pratique nouvelle n'est-elle pas son caractère aléatoire ? Le risque de réussite comme le risque d'échec sont alors pures hypothèses. Et les aversions au risque comme la peur de l'échec (avec la menace des sanctions disciplinaires) apparaissent comme des freins certains à l'innovation.

Voici quelques idées pour « travailler » l'échec :

1. Formaliser et pratiquer la gestion de l'échec :

- Parler sereinement de l'échec et de la place que l'on y accorde dans l'organisation. Finkelstein propose de faire la différence entre négligence et « solide innovation qui ne porte pas ses fruits ».
- Faire rentrer le concept d'échec dans les pratiques courantes pour le « démystifier » et effacer les craintes. Comment en tirer profit ? Le secteur de l'aviation civile a intégré le concept de non-sanction des erreurs non intentionnelles qui sont anonymement répertoriées, partagées et analysées dans un process d'amélioration continue.

2. Déployer la liberté d'expression par rapport aux collègues mais aussi à la hiérarchie : Bohm s'interroge sur le risque de la présence hiérarchique d'étouffer le dialogue. La réponse de Senge à ce sujet est que « la mission doit l'emporter sur le pouvoir » Le positionnement du manager et la relation que ce dernier entretient avec son équipe sont des éléments primordiaux pour diffuser l'aisance nécessaire à la liberté d'expression.



3. Créer et maintenir la motivation : donner du sens, travailler sur l'adéquation des valeurs, sur la vision, donner envie et cultiver cette envie pour pousser à la créativité.

Enfin, avoir conscience de l'importance du collectif

Il s'agit du collectif en tant que substitut de l'individu. L'idée est que le groupe s'approprie les arguments amenés par chacun des membres sans se soucier de qui en est à l'origine. La réflexion en groupe devient une réflexion « froide » où les conflits interpersonnels laissent place aux échanges d'idées et où les ingrédients propices à la réflexion sont des représentations, des points de vue, non des personnes. Ainsi, le jugement est écarté, la responsabilité devient collective.

La pratique de l'apprenance en équipe paraît être adaptée pour augmenter les capacités d'innovation d'une organisation. Cette discipline est associée à celle des modèles mentaux.

Pour Senge, il convient de discerner discussion et dialogue. La discussion est un simple échange entre personnes décortiquant un sujet d'intérêt commun selon les points de vue et les a priori individuels. L'intérêt de la discussion reste le développement des idées mais permet difficilement de trancher. Le groupe devra alors accepter l'une des opinions. Chacun cherchera à « gagner » au détriment de la recherche de la cohérence.

Le dialogue est une autre technique permettant davantage d'objectivité. En revanche, elle demande plus d'effort de la part des participants.

Selon Bohm, trois conditions sont nécessaires pour que le dialogue puisse avoir lieu :

- Tous les participants doivent mettre de côté leurs a priori (pratique des modèles mentaux)
- Chacun doit considérer les autres comme des collègues, des alliés
- Un facilitateur doit préserver le contexte du dialogue

Le collectif intervient alors comme accélérateur de la réflexion, l'intelligence collective dépasse les intelligences individuelles. Par la confrontation d'idées et de points de vue, et en évitant tout blocage dû aux a priori et aux jugements, le collectif est capable de prouesses réflexives impossibles à atteindre seul.

En outre, le leader doit avoir la capacité de s'insérer dans cette collégialité afin d'éviter que le poids de la hiérarchie n'entrave la bonne marche de la réflexion.

Ainsi, la capacité d'innovation des collectivités est en lien étroit avec le degré d'autonomie des individus, la place dédiée à l'échec et la maturité de l'intelligence collective. Encore une fois, c'est la stratégie managériale qui définira la ligne de conduite. Bien sûr, il s'agit d'un long cheminement pouvant prendre plusieurs mois voire des années tellement certaines habitudes et certains modèles mentaux peuvent être ancrés dans le quotidien. Mais ayons le courage d'emprunter ce chemin. En tout cas, telle est ma vision.

Au-delà d'évoquer les vertus de l'Organisation Apprenante, nous avons mis en exergue dans les précédents articles la nécessité forte de remettre en question les stratégies managériales publiques. Je propose ici quelques idées et postures résultant de mon expérience et surtout des retours de mes collaborateurs. Ces prédispositions individuelles ou organisationnelles faciliteront la dynamique apprenante.

A quand l'abandon de l'organisation bureaucratique ?

Il devient indispensable d'abandonner les organigrammes en « silos » qui ne laissent aucune place à la transversalité. Le collectif ne se limite pas aux services, il doit s'émanciper au sein de l'ensemble de l'organisation. Une approche systémique de l'organigramme sera un premier signal de transversalité à donner aux agents (et aux élus) qui ne se sentiront plus seulement membre d'un service mais d'une organisation globale pluridisciplinaire !

En outre, pourquoi positionner les DGS et autres DGA en haut de la « pyramide » ? A-t-on peur de perdre notre légitimité ? Le lien hiérarchique formel existera toujours, n'ayons crainte. Mais l'idée est de le déverrouiller pour libérer la parole, pour enlever le poids de la présence de la direction dans le travail collectif et que celle-ci soit dorénavant perçue comme un moteur, une ressource pour l'ensemble des services. La légitimité du manager repose sur la reconnaissance de son équipe en tant que tel et non par l'affichage de son nom sur un organigramme.

A quand la reconnaissance de la fonction managériale ?

Si tout se passe bien au sein du groupe, doit-on en déduire que la fonction managériale n'y est pas utile ? Bien au contraire : si tout se passe bien, c'est parce que le manager a fait ce qu'il avait à faire ! Mais malheureusement, son travail est invisible. Pourtant, pour impulser, accompagner, dynamiser, anticiper, écouter, le manager a besoin de temps. Le management est une fonction à part entière nécessitant des compétences particulières. Cette fonction doit être valorisée temporellement sur une fiche de poste et évaluée comme toute autre fonction technique.

Le lien agents/élus, la clé de voûte de l'organisation publique :

Il s'agit sans doute de l'élément le plus important : l'équilibre agent-élu. Avant toute chose, la répartition des rôles doit être réaffirmée et claire pour tous. Très schématiquement, l'élu affiche les objectifs, arbitre et décide, l'agent sécurise, exécute, et propose. Le potentiel conflit démarre là où le flou s'installe. Alors, l'égo est touché, les décisions se font attendre, la désorganisation s'installe et la communication s'interrompt. Le premier équilibre à chercher est évidemment le lien Maire (ou Président) et DGS.

Le nouveau manager : qui est-il ?

C'est une large question à laquelle je n'aurai pas la prétention de répondre de manière exhaustive. Aujourd'hui, le savoir-être est essentiel. A sa prise de poste, le manager adaptera sa posture à la recherche de l'équilibre (encore !) entre la nouveauté qu'il incarne et une stabilité rassurante. Cette posture évoluera avec le temps et avec le groupe. Voici quelques éléments qui me paraissent intéressants à travailler chez un manager, d'autant plus importants dans le cadre de la mise en place d'une organisation apprenante :

- Savoir écouter en prenant en compte l'existence de différents points de vue
- S'affirmer clairement et honnêtement en accordant autant de poids à la parole de son interlocuteur, quelle que soit sa position dans l'organisation, qu'à sa propre parole
- Faciliter et accompagner les équipes qui restent les mieux placées pour déterminer les besoins et les évolutions à mettre en œuvre.
- Être authentique car jouer un rôle contre-nature peut conduire à l'épuisement.
- Se montrer vulnérable (comme tout être humain) avec ses qualités et ses défauts, aidera à installer des relations sincères.
- Avoir une idée claire des limites de son poste et de ses responsabilités. Mon rôle est d'animer, d'impulser et de faciliter. Il n'est pas de décider de tout mais d'aider à la prise de décision. Il n'est pas d'être responsable de tout mais de faire prendre conscience à chacun de ses responsabilités et de l'y accompagner.
- Accepter de faire évoluer son savoir-être dans l'intérêt de son équipe et de l'organisation
- Recadrer, dans le sens « rappeler le cadre », renvoyer aux objectifs, aux moyens disponibles.

- Pousser à l'expérimentation
- Positiver les erreurs, apprendre aux équipes à tirer parti des situations difficiles
- Valoriser le groupe et faciliter l'émergence de l'intelligence collective
- Savoir se retirer quand cela s'avère nécessaire ou intéressant

Certaines postures ne seront possibles que dans un contexte favorable. Aussi, le manager doit savoir mesurer le degré de réceptivité de l'organisation afin d'ajuster son action. Mais une chose est sûre : il doit éloigner son organisation de tout système managérial qui ne serait plus en phase avec son temps.

En conclusion :

Faire de nos organisations publiques des organisations apprenantes est une solution permettant de lier durablement nos collectivités à leur environnement (proche et lointain) et d'acquérir une faculté d'adaptation et de résilience permettant de faire face aux défis contemporains. Cette culture managériale peut avoir un impact très positif sur la motivation de l'ensemble des parties prenantes et sur l'intérêt qu'elles percevront à réfléchir et à agir ensemble. Il s'agit d'un cercle vertueux où réflexion et action s'alimentent en continue, liées par l'apprentissage. En revanche, tout changement de culture est un long chemin. Mais la riche aventure de l'apprenance commence dès le jour où le manager décide de s'engager sur cette voie. Il est temps d'apprendre à apprendre !

A suivre :

J'espère que mes contributions auront suscité quelques intérêts, quelques envies, au minimum quelques interrogations. J'ai décidé de poursuivre mon travail dans le cadre d'un doctorat parallèlement à mes fonctions de DGS.

Ce serait avec grand plaisir que d'échanger avec chacune et chacun d'entre vous sur le sujet fondamental du management. Vous pourrez suivre mon travail sur mon site www.collectivites-apprenantes.fr et réagir sur l'ensemble des articles. Vous pouvez également m'écrire via la page de contact ou sur mon profil linkedIn : www.linkedin.com/in/samuel-pizzato.

Merci à toute l'équipe de l'AFIGESE pour la publication de ces cinq articles et en route sur le chemin de l'apprenance !

Samuel PIZZATO

Directeur Général des Services – Ville de Carcans-Maubuisson

Mémoire «Organisation apprenante et Collectivités Territoriales » primé au Prix du Mémoire de Master 2021

contact@collectivites-apprenantes.fr

