

LES ESSENTIELS

# Réussir la transition managériale

Les clés pour changer  
ses méthodes et ses postures

Joseph Salamon

**territorial** éditions



# Réussir la transition managériale

Les clés pour changer  
ses méthodes et ses postures

La dernière crise sanitaire a révélé l'ampleur des injustices et des inégalités sociales qui touchent les États et les territoires. Les administrations publiques et leurs agents doivent faire face à plusieurs fronts en même temps en relevant un premier défi qui les concerne directement, celui de la modernisation et de l'adaptation. Or la crise est aussi managériale et professionnelle, et nécessite un changement urgent à la fois dans les méthodes et dans les postures, en majorité obsolètes et éloignées des enjeux de transition et d'innovation.

Cet ouvrage, rédigé à partir des travaux de recherche ainsi que de différentes expériences professionnelles de l'auteur, propose des clés de lecture et d'analyse pour réussir la transition managériale vers une démarche bienveillante, harmonieuse, collaborative et expérimentale. La réussite du changement nécessite une implication individuelle, collective et administrative qui concerne tout le monde, chacun à son niveau, et ne peut se réaliser sans échange ni réciprocité.



**Joseph Salamon** est expert en développement territorial et en concertation. Spécialisé en management général et stratégie de l'ESCP Europe, il est aussi architecte, docteur en urbanisme et aménagement, et diplômé en qualité environnementale et en développement économique de l'IGPDE. Ingénieur en chef hors classe territorial, il exerce depuis vingt ans dans les collectivités territoriales à des postes stratégiques et de direction générale. Il est également professeur des universités associé à l'Institut français de géopolitique de l'université Paris 8, où il enseigne l'urbanisme et le débat public.

**LES ESSENTIELS**

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-1827-1

© Andrey Popov/adobeStock.com

**territorial** éditions

LES ESSENTIELS

# Réussir la transition managériale

Les clés pour changer  
ses méthodes et ses postures

Joseph Salamon

**territorial** éditions

Référence BK 361



**Vous souhaitez être informé  
de la prochaine actualisation  
de cet ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail**  
nous le demandant à :

[jessica.ott@territorial.fr](mailto:jessica.ott@territorial.fr)

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,  
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
--	---



Retrouvez tous nos ouvrages sur  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

# Sommaire

Introduction .....	p.7
--------------------	-----

## Partie 1

### Changer les méthodes

Introduction .....	p.13
--------------------	------

#### Chapitre I

<b>S'impliquer par la participation</b> .....	p.17
---	------

<b>A - Favoriser l'esprit d'argumentation</b> .....	p.17
---	------

1. Accès à l'information .....	p.18
--------------------------------	------

2. Pluralité du public et des idées .....	p.18
---	------

3. Diversité des dispositifs .....	p.19
------------------------------------	------

4. Neutralité des animations .....	p.20
------------------------------------	------

<b>B - Contribuer au processus décisionnel</b> .....	p.21
--	------

1. Informations nécessaires à la décision .....	p.21
---	------

2. Adaptabilité des dispositifs décisionnels .....	p.22
--	------

3. Arbitrages et contenus de la décision .....	p.23
--	------

4. Temps nécessaire pour la décision .....	p.24
--	------

#### Chapitre II

<b>Fonctionner par la collaboration</b> .....	p.27
---	------

<b>A - Développer la coopération</b> .....	p.27
--	------

1. Développer l'échange mutuel .....	p.28
--------------------------------------	------

2. Installer l'esprit d'équipe .....	p.28
--------------------------------------	------

3. Développer une intelligence collective .....	p.29
---	------

4. Construire un projet commun .....	p.30
--------------------------------------	------

<b>B - S'inscrire dans une démarche de solidarité</b> .....	p.31
---	------

1. Le soutien professionnel .....	p.31
-----------------------------------	------

2. S'inscrire dans une logique de partage .....	p.32
---	------

3. Favoriser l'entraide professionnelle .....	p.33
---	------

4. Favoriser la responsabilité et l'interdépendance .....	p.33
---	------

#### Chapitre III

<b>Innover par l'expérimentation</b> .....	p.37
--	------

<b>A - Susciter la curiosité</b> .....	p.37
--	------

1. Exploration des idées .....	p.38
--------------------------------	------

2. Raisonner par la réflexion .....	p.39
-------------------------------------	------

3. Inspiration des idées .....	p.39
--------------------------------	------

4. Travailler avec intérêt et passion .....	p.40
---	------

<b>B - Développer par l'innovation</b> .....	p.41
1. Penser à travers la créativité .....	p.41
2. Invention et découverte .....	p.42
3. L'évolution au service de la qualité .....	p.43
4. L'appropriation par le développement .....	p.43

## Chapitre IV

<b>Se projeter par la prévision</b> .....	p.45
---	------

<b>A - Tracer une direction</b> .....	p.45
1. Définir des objectifs clairs .....	p.46
2. Élaborer un programme réalisable .....	p.47
3. Construire des projets partagés .....	p.48
<b>B - Avoir une vision</b> .....	p.48
1. Susciter l'espoir .....	p.49
2. Faire émerger les rêves et les imaginations .....	p.50
3. Discuter les hypothèses .....	p.51

## Chapitre V

<b>S'adapter par la souplesse</b> .....	p.55
---	------

<b>A - Revenir à la simplicité</b> .....	p.55
1. S'inscrire dans une démarche d'allègement .....	p.56
2. Travailler en transversalité .....	p.56
3. Sortir du cadre et oser la transgression .....	p.58
<b>B - Créer des espaces de stimulations</b> .....	p.59
1. Formaliser les prises d'initiatives .....	p.59
3. Créer des espaces de liberté .....	p.60
4. Travailler dans une logique de compréhension .....	p.61

# Partie 2

## Changer les postures

<b>Introduction</b> .....	p.65
---------------------------	------

## Chapitre I

<b>Accéder par l'humilité</b> .....	p.69
-------------------------------------	------

<b>A - Adopter la modestie dans les relations professionnelles</b> .....	p.69
1. L'accessibilité au service du travailler-ensemble .....	p.70
2. Relier par la proximité .....	p.70
3. Sensibiliser par la pédagogie .....	p.71
4. Faciliter par la médiation .....	p.72

<b>B - Inscrire la tolérance au cœur des pratiques professionnelles</b> .....	p.72
1. Accepter les différences par l'ouverture et l'inclusion .....	p.73
2. Travailler en bienveillance .....	p.74
3. Collaborer par le respect .....	p.75
<b>Chapitre II</b>	
<b>Partager par la personnalisation</b> .....	p.79
<b>A - Reconnaître et valoriser les identités</b> .....	p.80
1. Réinventer le sentiment d'appartenance .....	p.80
2. L'authenticité du soi-même .....	p.81
3. L'appartenance par les repères .....	p.81
4. La force des symboles .....	p.82
<b>B - Adhérer par l'appropriation</b> .....	p.83
1. Le sens de l'adhésion .....	p.83
2. Réinventer les valeurs professionnelles .....	p.84
3. La valeur du service public et de l'intérêt général .....	p.86
<b>Chapitre III</b>	
<b>Apprécier par la valorisation</b> .....	p.89
<b>A - Reconnaissance des compétences professionnelles</b> .....	p.90
1. La reconnaissance par la gratitude .....	p.90
2. Se réaliser par l'accomplissement .....	p.91
3. L'attention par la considération .....	p.92
<b>B - Se reconnaître par l'appréciation</b> .....	p.93
1. Adhérer et évoluer par l'acceptation .....	p.93
2. L'enchantement par la fierté .....	p.95
<b>Chapitre IV</b>	
<b>Structurer par la priorisation</b> .....	p.99
<b>A - Définir l'intérêt professionnel</b> .....	p.100
1. Comprendre l'ordonnement des idées et leur cohérence .....	p.100
2. Saisir les finalités professionnelles .....	p.100
3. S'approprier les domaines d'activités stratégiques .....	p.101
4. S'inscrire dans le système d'objectifs .....	p.102
<b>B - Prendre en compte les capacités de chacun</b> .....	p.103
1. Soigner la crédibilité .....	p.103
2. La cohérence par l'adéquation .....	p.104
3. Conjuguer possibilités et principes de réalité .....	p.106

## Chapitre V

<b>S'épanouir par l'harmonie</b> .....	p.109
<b>A - Instaurer un climat de sérénité</b> .....	p.110
1. Vouloir la paix .....	p.110
2. Prendre en compte les temporalités de chacun .....	p.111
3. Retrouver une sécurité au travail .....	p.112
<b>B - Retrouver un état d'équilibre</b> .....	p.113
1. Le bien-être par l'épanouissement .....	p.113
2. La cohérence bienveillante comme fil rouge .....	p.115
<b>Conclusion</b> .....	p.119
<b>Bibliographie</b> .....	p.121



## Introduction

« *Ne laissez personne venir à vous et repartir sans être plus heureux.* »<sup>1</sup>

Cette citation de mère Teresa nous résume à elle seule l'importance de la bienveillance dans les relations humaines en général. Et si les clés du bonheur résidaient dans la capacité à rendre les autres heureux à chaque fois qu'il y a une relation personnelle ou professionnelle ?

Les dernières crises sanitaires, démocratiques, sociales, économiques et environnementales ont démontré l'ampleur des injustices et des inégalités sociales y compris dans des pays considérés comme « développés ». Depuis la dernière crise sanitaire, tout le monde parle d'un monde nouveau qu'il faudra réinventer pour apaiser et traiter les fragilités qui touchent nos territoires et nos citoyens. Ces crises ont mis en avant les écarts énormes qui existent entre les citoyens et qui contribuent à les séparer et à exclure les plus démunis d'entre eux.

La société et ses modèles semblent de plus en plus opposer les catégories sociales les unes contre les autres, mettant en doute les capacités des êtres humains à bien vivre ensemble en paix et en harmonie, pointant du doigt l'incapacité des responsables politiques et des élites à comprendre et à répondre aux enjeux de transition territoriale et écologique. Cette crise de confiance n'épargne pas nos administrations et leurs dirigeants considérés en décalage avec les réalités citoyennes et professionnelles, celles de la base. Les élites sont mises en cause et accusées de manquer d'humilité, de modestie et de bienveillance dans leurs relations professionnelles. Et si cette crise de « bienveillance » concernait tout le monde, chacun à son niveau, avec des degrés de responsabilités proportionnelles à la place dans la chaîne hiérarchique ?

Cela pose deux problèmes principaux qui touchent les administrations au même titre que la société dans sa globalité : un problème de méthode qui manquerait d'agilité, de souplesse et d'innovation ; un problème de posture avec des accusations d'arrogance et de détachement des réalités professionnelles. C'est sur ces deux aspects, la méthode et la posture, que porte essentiellement notre travail qui vise à réinventer les relations professionnelles dans les administrations publiques : avec quels critères et quels paradigmes faut-il faire évoluer les méthodes de travail et de collaboration dans les administrations publiques pour retrouver une meilleure agilité et une meilleure adaptation aux nouveaux défis et enjeux de transition ? Avec quels principes faut-il faire évoluer les

1. Mère Teresa, religieuse indienne, née en 1910 et décédée en 1997. Elle a consacré sa vie aux pauvres, aux enfants abandonnés et sous-alimentés et aux sans-abri.

postures individuelles et collectives pour retrouver une meilleure sérénité, de meilleures participations et coopérations entre les agents et leur administration ?

L'objectif principal de cet ouvrage est de proposer aux dirigeants, aux cadres et aux membres des administrations publiques des clés de lecture, d'analyse et d'intervention pour faire évoluer les pratiques, les méthodes et les postures professionnelles pour s'adapter aux enjeux de transition et répondre aux nouveaux défis qui imposent désormais agilité et bienveillance !

Cet ouvrage s'adresse à tout responsable, cadre ou agent ayant à diriger une administration, une direction ou un service, ou à piloter des démarches d'organisation administrative et de ressources humaines : l'objectif principal étant de définir des critères et des modes de travail agissant sur les méthodes et les *process* ainsi que sur les postures professionnelles :

- il s'adresse aux élus nationaux et locaux en charge d'administrations publiques mais aussi de missions de modernisation et d'innovation de l'action publique ;
- il s'adresse aux directeurs généraux des services ainsi qu'à chaque cadre dirigeant en charge de piloter des équipes et des projets dans une administration publique ;
- il s'adresse aux responsables des ressources humaines en charge des organisations administratives ainsi que de l'évaluation et du suivi des relations professionnelles (évaluation, méthodes, communication interne...) ;
- il s'adresse aux chercheurs, aux universitaires et aux étudiants travaillant sur les questions de méthodes, de management et de relations professionnelles et humaines dans les administrations publiques.

Cet ouvrage a été rédigé à partir de plusieurs travaux universitaires et d'observation que nous menons depuis des années. Il est basé aussi sur notre expérience professionnelle dans le domaine du pilotage, de l'innovation et de l'expérimentation d'outils organisationnels et managériaux de projets, de services et d'administrations publiques.

Cet ouvrage est divisé en deux parties :

- la première partie, concerne les critères d'évolution des méthodes professionnelles dans les administrations. Elle est composée de cinq critères stratégiques d'agilité et d'innovation : participation, collaboration, expérimentation, prévision et souplesse ;
- la deuxième partie concerne les critères d'évolution des postures professionnelles dans les administrations. Elle est composée de cinq critères stratégiques de bienveillance et de collaboration : humilité, personnalisation, valorisation, priorisation et harmonie.

**Figure 1 : Critères d'analyse et d'évolution des méthodes et des postures professionnelles**

<b>Changer les méthodes</b>	Participation	Argumentation
		Décision
	Collaboration	Coopération
		Solidarité
	Expérimentation	Curiosité
		Innovation
	Prévision	Direction
		Vision
	Souplesse	Simplicité
		Stimulations
<b>Changer les postures</b>	Humilité	Modestie
		Tolérance
	Personnalisation	Identité
		Appropriation
	Valorisation	Reconnaissance
		Appréciation
	Priorisation	Intérêt
		Capacités
	Harmonie	Sérénité
		Équilibre

*Source : Joseph Salamon, 2021.*



# **Changer les méthodes**



## Introduction

Le mot « méthode » remonte à des origines grecques et signifie « chemin ». Le latin « *methodus* » l'a emprunté du grec ancien pour signifier « poursuite ou recherche d'une voie ». En termes de définition, le mot « méthode » est défini aujourd'hui par les différents dictionnaires selon quatre significations :

- marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ;
- ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, qui constituent un moyen pour parvenir à un résultat ;
- manière de mener, selon une démarche raisonnée, une action, un travail, une activité ;
- ensemble de règles qui permettent l'apprentissage d'une technique, d'une science.

Si nous observons ces quatre significations de plus près, nous retrouvons les origines du mot « chemin » : le mot « méthode » serait un ensemble de « moyens » (marche rationnelle, manière logique de principes, démarche raisonnée, ensemble de règles) pour atteindre un « but » (arriver à une connaissance, parvenir à un résultat, mener une action, un travail, apprendre une science).

Mais ces définitions ne disent pas « comment », par « quelles approches », et semblent se focaliser plutôt sur le « but à atteindre ». Comme si les mots « méthode » ou « la méthode » n'existaient pas par eux-mêmes ou ne pouvaient avoir une certaine « autonomie significative » que dans un « but recherché ». Certes, on parle de « moyens raisonnés », sinon tous les moyens seraient bons pour atteindre un but, y compris ceux les plus déviants, mais heureusement que la raison est là pour rappeler l'éthique.

Dans notre démarche de « transition managériale », nous proposons de rééquilibrer l'usage de la signification pour que le mot « méthode » soit aussi important que le « but recherché ».

Dans cette première partie, nous proposons des clés de lecture et d'analyse pour donner un « sens nouveau » au mot « méthode » en ciblant cette fois la partie « moyens » plutôt que la partie « buts », car c'est à ce niveau que nous devons questionner nos méthodes de travail. Cette partie conditionne la pertinence et la réussite de la transition managériale et de l'adaptation des services et des administrations publiques pour répondre aux dernières évolutions sociétales impactées par les différentes crises qui touchent

les pays et les territoires depuis quelques années. Les administrations publiques n'ont plus le choix que de s'inscrire dans un processus agile, innovant, collaboratif et souple redonnant un nouveau sens autonome à la méthode.

Cette partie est structurée autour de cinq défis qui orientent le changement des méthodes dans nos administrations publiques :

- la participation qui correspond au degré et à la nature d'intervention ;
- la collaboration qui correspond aux logiques d'interaction ;
- l'expérimentation qui correspond aux capacités d'innovation ;
- la prévision qui correspond aux capacités d'imagination ;
- la souplesse qui correspond aux possibilités d'adaptation.

#### > La participation

Elle concerne le niveau d'implication et d'intervention de chaque agent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie ou d'un projet. Or, souvent, les organisations manquent de clarté sur les rôles et les missions de chacun ainsi que d'incitations à la participation dans les *process* et les méthodes de travail.

Nous proposons donc des principes simples pour renforcer l'implication des agents et de leurs managers et que nous regroupons en deux dimensions : argumentation et décision.

#### > La collaboration

Elle concerne les logiques d'interaction et de fonctionnement de toutes personnes intervenant sur une stratégie ou sur un projet. Or, souvent, les organisations se retrouvent confrontées à une guerre de services, de personnes, d'équipes, où chacun essaie d'imposer son point de vue, sa logique et sa méthode avec des rétentions d'information défavorables à l'enrichissement des projets.

Nous proposons donc des principes de fonctionnement pour favoriser la collaboration entre les membres d'un même projet ou d'une même administration et que nous regroupons en deux dimensions : collaboration et solidarité.

#### > L'expérimentation

Elle concerne les capacités d'inspiration et de créativité de chaque agent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie ou d'un projet. Fréquemment, les organisations se retrouvent bloquées dans des approches traditionnelles sécurisantes qui empêchent toute exploration et toute évolution méthodologique.

Nous proposons donc des principes d'évolution pour favoriser l'inspiration des agents et de leurs managers et que nous regroupons en deux dimensions : curiosité et innovation.

#### > La prévision

Elle concerne les capacités d'imagination d'un groupe, d'une équipe, d'une direction ou d'une administration pour s'inscrire dans une stratégie et donner un sens partagé à l'activité. Or nous avons souvent l'impression de travailler en permanence dans l'urgence avec une absence d'espoir et de finalité.

Nous proposons donc des principes de prévision pour orienter la participation de chacun dans un sens partagé et que nous regroupons en deux dimensions : direction et vision.



### > **La souplesse**

Elle concerne les possibilités d'adaptation d'un groupe, d'une équipe ou d'une administration pour simplifier ses *process* et favoriser les initiatives. Souvent, nous avons l'impression d'être bloqués par des cadres rigides incapables de libérer les idées.

Nous proposons donc des principes de transversalité pour installer la confiance et favoriser les idées et que nous regroupons en deux dimensions : simplicité et stimulations.

Ces étapes fonctionnent autour de deux modes communicationnels : la simplicité et l'adaptabilité.

### > **La simplicité**

C'est l'accessibilité et la fluidité des méthodes et des outils déployés.

#### · *L'accessibilité*

Elle concerne le niveau de compréhension et d'appropriation d'une méthode ou d'une information partagées.

#### · *La fluidité*

Elle reflète les capacités d'utilisation, d'échange et de mise en œuvre des approches et des modes de travail.

### > **L'adaptabilité**

C'est l'agilité et l'utilité des méthodes déployées.

#### · *L'agilité*

Elle concerne le niveau d'aisance, de souplesse et de réactivité d'une méthode ou d'une personne face à un sujet ou un comportement.

#### · *L'utilité*

Elle concerne l'intérêt de la méthode et des informations partagées pour répondre aux besoins et aux enjeux d'un projet.