

Management et transformation

Problématique

D'importantes transformations impactent le métier actuel de manager au sein de l'Éducation nationale : modernisation de son fonctionnement et de sa gouvernance (organisation post-bureaucratique avec une responsabilisation accrue des acteurs), adaptation aux demandes sociales des usagers, réduction des coûts de fonctionnement selon une logique de performance et non plus une logique de moyens (postulats du nouveau management public) et plus récemment l'impact de la crise sanitaire avec le développement du télétravail et la mise en œuvre de la continuité pédagogique. Ces transformations questionnent les fondamentaux des théories classiques relatives aux rôles du manager. Aussi, en quoi une approche novatrice telle que le management de la transformation peut-elle répondre aux nouvelles exigences de ce métier exhortant d'une part le manager à gérer les individualités et d'autre part à fédérer un collectif au sein d'un environnement complexe et en pleine mutation ?

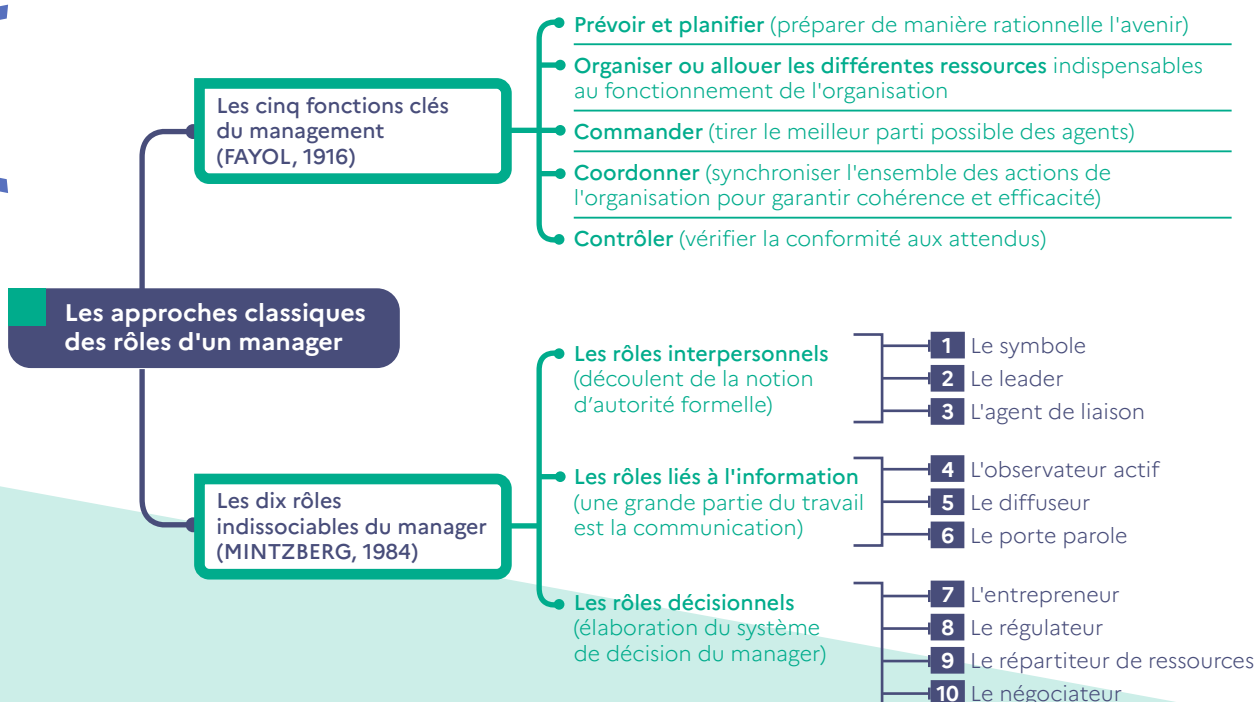
Objectifs

- Identifier en quoi ces principales transformations génèrent des évolutions notables de ce métier au regard des postulats des théories classiques.
- Appréhender les enjeux du management de la transformation et identifier les attitudes, aptitudes et compétences connexes à mettre en œuvre par le manager dans un objectif de prise en compte de la complexité de l'humain au sein d'un environnement professionnel telle qu'une organisation étant avant toute chose un ensemble de comportements humains.



CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX (champ des sciences de gestion)

Les approches classiques du métier de manager



Le nouvel enjeu du manager de la transformation : de l'accompagnement au changement au management de la transformation :

- **Une définition de la transformation** (d'après Autissier, Johnson et Wiersch, 2019) : l'enjeu actuel ne consiste plus à accompagner un projet mais à développer la capacité à changer des individus et des organisations. La transformation peut se définir comme l'ensemble des projets en lien avec une stratégie et la culture d'un corps social.
- **Le changement organisationnel** (d'après Tahri et Elkadiri, 2016) : résulte de la capacité de l'organisation et des individus à créer des fenêtres de sens par laquelle ils se donnent les moyens d'agir.

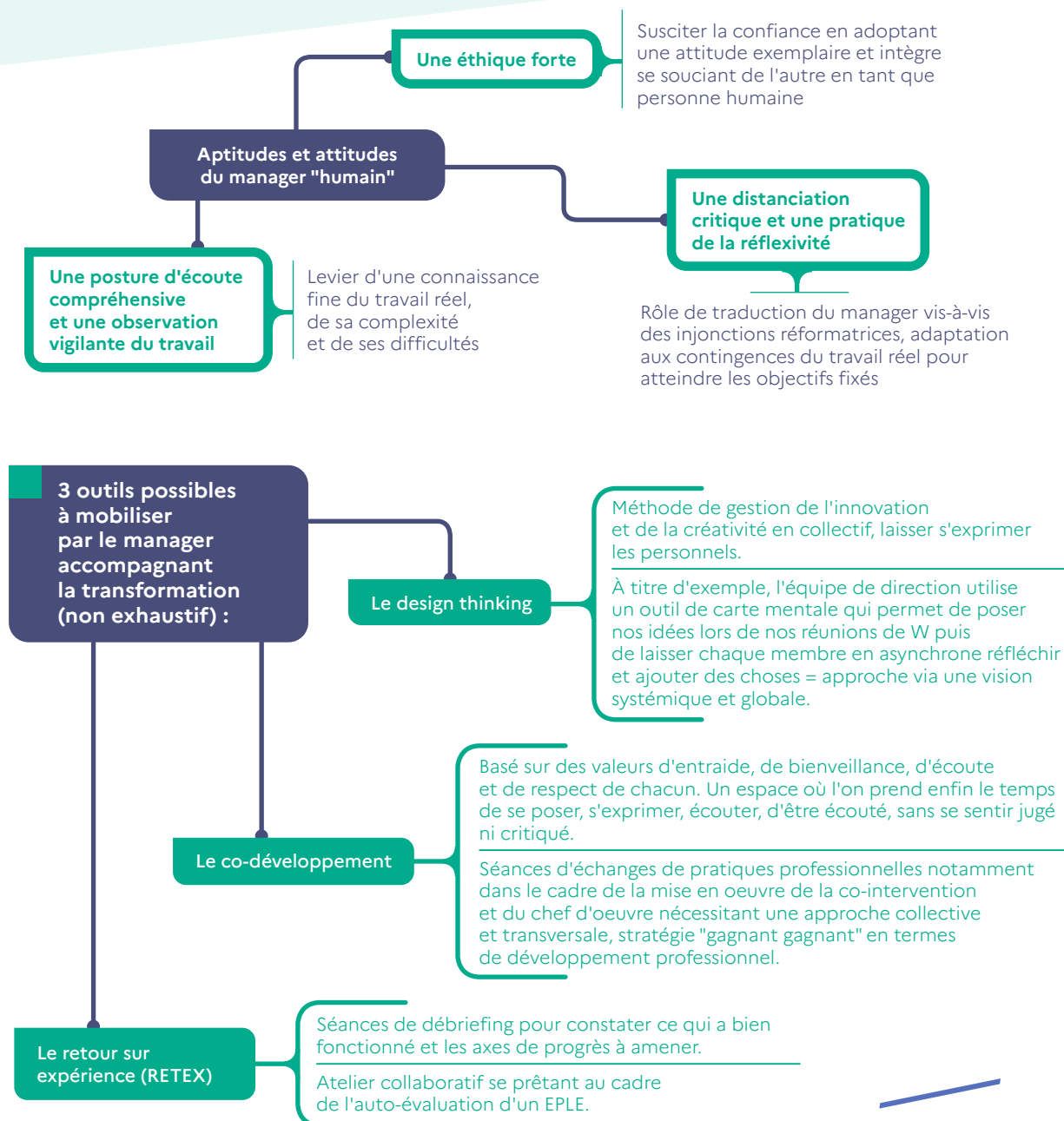
Les rôles et les compétences du manager de la transformation : équilibre entre les rôles traditionnels (application des programmes des politiques publiques et des réformes) et les rôles axés sur la recherche d'efficacité et d'efficience (d'après Chanut, Chomienne et Desmarais, 2015). Ces « nouveaux » rôles s'inscrivent dans les 4 dimensions du métier actuel de manager : la gestion des équipes et des personnes, la gestion des processus de travail, la polyvalence et l'accompagnement du changement et de la transformation (d'après De Ridder, Taskin, Ajzen, Antoine et Jacquemin, 2019).





OUTILS ET LEVIERS

Vers une nécessaire évolution des pratiques managériales reposant sur la prise de compte de l'humain, sur la considération du travail et sur l'expertise professionnelle, le management humain (d'après Taskin et Dietrich, 2020), attitudes et aptitudes incontournables à mettre en œuvre par le manager :



APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- La mise en œuvre de l'autoévaluation des EPLE, susciter la confiance vis-à-vis de cette pratique novatrice au sein d'une organisation publique.
- La gestion de proximité des ressources humaines.
- La professionnalisation des entrants dans le métier.
- L'accompagnement des équipes dans la mise en œuvre des réformes.
- L'accompagnement de la difficulté professionnelle (RH de proximité).
- Les territoires numériques éducatifs (cf educ.gouv).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES CONNEXES

Des outils pour agir

- Autissier, D., Johnson, K., et Métails-Wiersch, E. (2019). *La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation* - 2^e édition. Dunod.
- Dejoux, C., et Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers... : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.

Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- Adam, B. (2022). *La contribution managériale à la résilience organisationnelle en période de crise sanitaire*. Projectics/Projectica/Projectique, (HS), 11-32.
- Autissier, D., Johnson, K., et Metails-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation*. Question(s) de management, (2), 45-54.
- Chanut, V., Chomienne, H., et Desmarais, C. (2015). *Pratiques valorielles et management public*. Revue internationale des sciences administratives, 81(2), 235-242.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., et Jacquemin, C. (2019). *Le métier de manager en transformation : une démarche prospective*. Management Avenir, (3), 37-60.
- Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2021). *Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ?* Question(s) de management, (5), 127-174.
- Josien, S., et Landrieux-Kartochian, S. (2017). *Management des entreprises*. Gualino.
- Mintzberg, H. (2004). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Éditions d'organisation.
- Tahri, W. et Elkadiri, I. (2016). *Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel*. Question(s) de management, 13, 73-85.