Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



SYNTHÈSE

MANAGER OU L'ART DE CONCILIER CONTROLE ET CONFIANCE

> 25 février 2015, à Pantin

SOMMAIRE

Présentation de la journée-Ouverture des travaux 3

Introduction 4

Témoignages d'organisations publiques 9

Synthèse de la matinée 16

Intervention 18

Intervention 22

Témoignage 25

Conclusion 27

Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.

Présentation de la journée-Ouverture des travaux

Danielle WIESEL
Directrice adjointe de l'INET chargée des Ressources.

J'ai le plaisir de vous accueillir pour cette 41e édition des Mercredis de l'INET. Ces rendez-vous sont des lieux de réflexion autour des enjeux que vous rencontrez dans votre activité professionnelle. Par ailleurs, je vous rappelle que l'INET met à votre disposition de nombreuses ressources de formation sur son site internet.

Christine GODART
Conseillère formation du Pôle formation continue de l'INET

Je vous souhaite la bienvenue pour cette journée. Je vous invite, à la fin de la séance, à remplir la feuille d'évaluation. Nous avons défini le thème de cette journée à la lecture des fiches d'évaluation d'une séance précédente qui concernait l'absentéisme et le présentéisme.

Yves-Philippe BLONDEL
Dext Consultants

Bonjour à tous, je suis heureux d'animer cette journée consacrée au contrôle et à la confiance. Je souhaite qu'elle nourrisse et alimente la réflexion sur votre pratique professionnelle. Les présentations d'universitaires seront accompagnées par des témoignages de praticiens et responsables dans les collectivités.

Introduction

Hervé CHOMIENNE
Maître de conférences à l'Université de Versailles Saint-Quentin

Cette présentation a pour objectif de faire le point sur les notions de contrôle et de confiance dans le domaine du management.

Il convient tout d'abord de distinguer deux modèles d'organisation : le modèle rationnel légal qui se rapproche de celui de la fonction publique et le modèle de management par la performance. Nous verrons tout d'abord la place de la confiance dans ces deux modèles, puis la manière dont les managers peuvent construire des espaces de confiance dans les organisations. Bien sûr, ces deux modèles ne sont pas exclusifs, et de nombreuses structures sont fondées sur ces deux approches.

Le management repose sur deux piliers, le premier met l'accent sur la maîtrise et le contrôle tandis que le second s'appuie sur la confiance et l'établissement de relations interpersonnelles. Le management a pour but de gérer de manière optimale les ressources d'une organisation afin qu'elle atteigne à ses objectifs. Cette approche s'inscrit dans un fonctionnement rationnel qui favorise des procédures et des mécanismes de coordination. L'objectif est d'évaluer les performances afin d'ajuster les ressources. Cette approche normative du management naît avec Henri FAYOL au début du 19e siècle en France. Elle trouve des applications concrètes dans les usines et dans de nombreuses autres organisations. Cette perspective de rationalisation a pour but la productivité et l'efficience des structures. À titre d'exemple, Henri FAYOL a rédigé un rapport sur l'administration des postes et des télécommunications où il adapte ses analyses à la fonction publique. Cette vision est centrée sur l'allocation des moyens.

La deuxième dimension, qui est complémentaire de la première, est la faculté à gérer les individus et leurs interactions au service des objectifs de l'organisation. Dans cette perspective, centrée sur l'humain, les relations interpersonnelles sont mises en avant. L'encadrement doit créer du sens et apporter de la cohérence aux contributions de chacun. Cette approche diffère de la vision rationnelle puisqu'elle met l'accent sur la coopération. La confiance est définie comme la capacité des individus à coopérer sans contraintes. Cette dimension est très présente au quotidien. Il convient dans cette perspective d'être attentif à l'ensemble des parties prenantes et non uniquement aux salariés d'une organisation.

Cette question permet de souligner l'importance de l'activation et de la motivation individuelle et collective. En effet, l'obéissance n'est souvent pas suffisante pour faire face à l'incertitude et imaginer des solutions à des problèmes nouveaux. La création de relations de confiance est essentielle. Cette approche n'exclut pas une organisation fondée sur les moyens, mais elle rappelle l'importance des relations humaines.

1. D'un modèle par les règles à un management par la performance : quelle place pour la confiance ?

Dans le modèle rationnel légal, la règle impersonnelle est le principal vecteur de coordination. L'encadrement consiste principalement en transmettant des consignes. La chaîne de décision doit être suivie afin que chaque agent accomplisse sa tâche. La fonction publique répond en partie à ce modèle en organisant l'activité autour de circulaires. Elles font la liste des actions que les agents doivent réaliser, sans d'ailleurs rappeler leur finalité. Dans ce modèle, l'encadrement doit témoigner de sa capacité à traduire les consignes afin que ses agents effectuent leurs tâches.

Dans l'approche par la performance, le manager a un rôle de traduction. Il devra expliquer les tâches à réaliser par ses subalternes, mais surtout rappeler leurs finalités. Cela permet à l'agent de s'adapter au terrain et à ses spécificités. Ainsi, il convient de piloter le déploiement d'une décision politique. Dans ce modèle, l'encadrement doit disposer d'une expertise dans la conduite du

changement et doit créer du sens pour l'ensemble des collaborateurs. Des espaces de dialogue doivent être mis en place et les individus ne doivent pas uniquement obéir, mais aussi comprendre les consignes.

Par ailleurs, dans le premier modèle, les budgets sont alloués de manière claire. Les contrôles qui sont menés sont surtout des contrôles de conformité avec la réglementation financière. Les structures sont organisées de manière verticale ce qui permet une unité de commandement, mais fait aussi peser le risque d'un cloisonnement.

Dans le management par la performance, les moyens ne sont pas récurrents. Ils doivent être négociés, auprès des autorités de tutelle par les parties prenantes. Ainsi, créer des relations de confiance avec les différents partenaires est, non seulement, essentiel, mais devient une mission centrale pour l'encadrement. Ces structures sont hybrides puisqu'elles combinent hiérarchie et transversalité. J'ai travaillé pendant quelques années sur les coordinateurs de sécurité routière. Ces derniers ont un rôle transversal et s'inscrivent à la fois dans des organisations hiérarchisées et dans des organisations par projet.

Concernant le commandement et l'animation, le modèle légal rationnel propose une supervision hiérarchique. Les collaborateurs sont gérés par des procédures et par des consignes. Néanmoins, comme le rappelait Henri FAYOL, le cadre doit s'assurer que sa légitimité n'est pas liée uniquement à son grade, mais aussi à son exemplarité. La réussite à un concours et le fait d'obtenir un grade ne suffisent pas, puisque le cadre doit construire sa légitimité vis-à-vis de ses subalternes et vis-à-vis de sa hiérarchie. La création de relations de confiance est particulièrement importante. Le cadre reste un gestionnaire, mais il doit aussi être un leader. Cela signifie que le responsable a une légitimité ascendante et qu'il est reconnu comme légitime.

Par ailleurs, les deux modèles de management donnent une place différente à la question du contrôle. Dans une organisation fondée sur l'approche légale rationnelle, les structures sont contrôlées du point de vue de la légalité. C'est le cas des institutions publiques. Au Ministère de l'Équipement dans les années 1990, les missions d'inspection ont évolué. Elles sont passées de l'étude de la légalité des actes à des questions relatives à l'efficacité et à la performance. Les corps d'inspection tout en faisant du contrôle de légalité ont introduit au fur et à mesure d'autres dimensions. Ainsi, dans le management par la performance, le contrôle vise à évaluer les effets produits de l'action. L'enjeu est d'utiliser au mieux les ressources allouées par les autorités de tutelle. Les deux modèles sont complémentaires, ce qui induit des contrôles accrus. En effet, les contrôles de légalité sont toujours présents et s'ajoutent à des contrôles de performance.

À titre d'exemple, les universités n'ont jamais été moins autonomes depuis qu'elles le sont officiellement et qu'elles sont soumises à des objectifs de performance. En effet, elles peuvent utiliser plus librement leur budget, mais cela n'est pas très avantageux en période de contrainte budgétaire. Par ailleurs, l'université est interpelée régulièrement, non pas sur des points de détail, mais sur les résultats de sa politique et sur une vision globale.

Dans cet espace, la confiance est restreinte. L'autonomie promise par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) et par la gestion par la performance reste à démontrer.

2. Rôle du manager dans la création de relations de confiance avec ses « parties prenantes »

Le statut et la fonction de commandement des managers constituent toujours des leviers indispensables dans le fonctionnement des organisations. Néanmoins, ils ne suffisent pas pour obtenir l'active coopération des collaborateurs. Le climat propice à la coopération ne se décrète pas, mais se construit.

Cela n'est pas facile d'autant que le poids des traditions pèse ainsi que le climat social ou encore les relations interpersonnelles. Par

ailleurs, chacun travaille avec des pairs, des partenaires comme des prestataires vis-à-vis desquels les managers n'ont pas de pouvoir hiérarchique. Avec ces acteurs, il convient de mettre en place un autre mode de fonctionnement spécifique. Ainsi, il est important de doser les relations de contrainte et de confiance.

Les travaux de Jean-Daniel REYNAUD offrent un cadre conceptuel stimulant pour comprendre la création de « règles du jeu » qui sont à la base des relations de confiance. Une organisation est composée de contrôleurs et de contrôlés. Ces derniers chargés de la mise en place des directives. Ils construisent des systèmes de management avec des missions, des projets et des structures hiérarchiques. Le rôle de l'encadrement est de transformer cette vision en réalité. Celle-ci n'est jamais conforme à l'idéal, mais ces écarts permettent souvent à l'organisation de fonctionner. Les tentatives qui ont été faites pour réduire les écarts entre l'organisation rêvée et la réalité n'ont pas été couronnées de succès.

Ainsi, dans la réalité, il convient de prendre en compte les dynamiques individuelles et de groupes qui s'expriment dans les organisations. Des réseaux qui transcendent les frontières des services se créent et les salariés ont différents comportements face au travail. Chaque collaborateur dispose de ses propres normes et valeurs. À titre d'exemple, chaque agent a sa définition de ce que doit être le service public.

Le cadre doit créer une régulation conjointe qui consiste à faire le lien entre le modèle théorique et le fonctionnement réel des organisations. Il établit des règles du jeu qui permettent de remplir les missions de service public et de donner du sens au travail des acteurs en tenant compte de leurs pratiques et de leurs connaissances professionnelles. C'est ainsi qu'il peut instaurer des relations de confiance et de coopération. Le manager n'est pas celui qui répète les consignes, mais celui qui trouve des arrangements locaux pour que les consignes et la réalité coïncident. Ainsi, c'est au cadre de définir les arrangements qu'il peut tolérer et ceux qui ne sont pas satisfaisants.

La littérature sociologue distingue des facteurs qui favorisent la création de relations de confiance. Les collaborateurs doivent percevoir une justice organisationnelle c'est-à-dire qu'ils doivent avoir le sentiment d'être traités de manière équitable par leurs responsables et par le système. Les agents doivent disposer d'un soutien organisationnel. Leur encadrant doit les accompagner et les faire évoluer, en contribuant à leur formation.

Par ailleurs, la relation managériale est essentielle. Les individus commencent à travailler dans une organisation pour un statut, un salaire et des avantages, mais la quittent à cause des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et avec leur responsable hiérarchique.

Ces facteurs ont des conséquences sur le comportement des agents. Ainsi, ces derniers peuvent se sentir impliqués dans leur travail soit de manière affective, calculée parce qu'ils pensent que cela est bon pour leur carrière. Les chercheurs ont forgé la notion de « citoyenneté organisationnelle » qui permet de définir le comportement civique de certains salariés.

Des effets négatifs peuvent aussi être constatés. Ainsi, les salariés peuvent souhaiter quitter l'organisation, ou faire grève. Le climat social peut être lié à des décisions nationales, mais aussi à un contexte local où les relations de confiance sont dégradées.

La littérature sociologique définit aussi des comportements qui favorisent la création de relations de confiance entre le manager et les parties prenantes. Ainsi, l'encadrement doit faire preuve de cohérence entre le discours et les actes. Il doit tenir ses engagements, être intègre et dire la vérité. Il est important qu'il puisse déléguer et partager une partie de son pouvoir de décision. Le manager peut être un facilitateur. Par ailleurs, dès les années 1930, Chester BERNARD mettait l'accent sur la nécessité pour le manager de communiquer clairement auprès de ses équipes. Les décisions doivent pouvoir faire l'objet d'une

discussion. L'encadrement doit soutenir ses agents et faire preuve de respect pour leurs besoins et leurs intérêts. L'appel à la confiance et aux valeurs ne doit pas faire oublier que chaque groupe a ses propres intérêts. Les individus ne peuvent agir contre leurs intérêts ou s'ils le font, ils doivent en avoir conscience. Dans le cas contraire, le sentiment de trahison peut avoir des conséquences très négatives.

Vous trouverez sur le site internet de l'INET une bibliographie indicative. J'attire votre attention sur le dernier ouvrage de François DUPUY, *La faillite de la pensée managériale*. Il présente un regard constructif et désabusé sur la place de la confiance dans les organisations.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous invite par ailleurs à consulter les interviews de François DUPUY. Je pensais à ses travaux, lorsque vous évoquiez les modes de coopération transversaux. En effet, les agents peuvent être en contact avec d'autres services ou d'autres collectivités et ces coopérations sont inconfortables. La réalité de la transversalité est parfois difficile à mettre en œuvre puisque chaque acteur a ses propres objectifs.

Hervé CHOMIENNE

Faire confiance revient à prendre un risque qu'il convient d'apprécier. Chacun doit s'interroger sur l'incertitude qu'il est prêt à accepter.

La relation de confiance se construit dans le temps. L'encadrement doit apprécier le degré d'autonomie du collaborateur, son envie d'être autonome ainsi que sa propre aversion au risque. En effet, lorsqu'il délègue, il conserve la responsabilité.

De la salle

Vous avez parlé de l'importance des relations humaines. Néanmoins, il convient de prendre en compte non seulement la confiance entre les collaborateurs, mais aussi la confiance qu'ils ont dans l'organisation.

Hervé CHOMIENNE

Tout à fait. Une équipe n'est pas isolée et cela est d'autant plus central, que la France est une société de la défiance. Le climat général ne favorise pas la confiance et cela a des conséquences dans les organisations. Chacun doit voir comment localement il peut renouer des relations de confiance. Il me semble que la sincérité est un bon point de départ.

De la salle

Je dirige une équipe en charge de l'organisation et de l'innovation dans un Conseil général. La question hiérarchique est considérée comme un présupposé et elle n'est jamais questionnée. Pensez-vous que l'encadrement soit toujours nécessaire ?

Hervé CHOMIENNE

Dans nos structures publiques administratives, il est délicat de ne pas se soucier de la hiérarchie puisqu'il existe une chaîne de responsabilité juridique. Certains modes de management peuvent atténuer la hiérarchie. À titre d'exemple, la Sécurité sociale en Belgique a mis en place une nouvelle organisation sans hiérarchie. Néanmoins, il semble que ces modes de fonctionnement soient difficiles sur le long terme.

Michel MARLOT

Le terme hiérarchie désigne étymologiquement « celui qui touche au sacré ». Ainsi, le hiérarque est celui qui a l'expérience. Or, désormais, la hiérarchie est devenue elle-même sacrée.

Hervé CHOMIENNE

Tout à fait.

De la salle

Il me semble qu'il convient d'ajouter un facteur supplémentaire qui est le droit à l'erreur. Le manager doit avoir une attitude bienveillante vis-à-vis des agents et tolérer les écarts.

Hervé CHOMIENNE

Oui, je suis d'accord. Or, dans nos organisations, il existe une confusion entre erreur et faute. Je travaille avec les services en charge du contrôle interne et comptable. Il est difficile de faire comprendre que le processus ne pourra être amélioré que si les erreurs font l'objet d'une discussion.

De la salle

Le cadre dans lequel se déroule l'action publique est sans cesse remis en cause. Le management doit clarifier le sens de l'action publique dans un contexte où nos collègues le conçoivent avec difficulté.

Enfin, François DUPUY indique que toute organisation rencontre des problèmes. Le changement intervient non pas quand il est nécessaire, mais quand il devient possible.

De la salle

Je souhaiterais mettre l'accent sur le droit au désaccord qui permet de créer un climat de confiance. Ainsi, les collaborateurs doivent avoir le droit d'exprimer leur accord et leur désaccord.

Hervé CHOMIENNE

Il convient de prévoir des espaces d'échange sur ce point. Les désaccords peuvent concerner la forme. Cela est plus difficile lorsqu'ils remettent en cause les décisions.

Yves-Philippe BLONDEL

Il me semble que les niveaux de participation à la décision ne sont pas clairement définis. Dans certains cas, les agents pensent qu'ils définissent les objectifs de l'action alors que la discussion ne contribue qu'à leur mise en œuvre pratique.

Témoignages d'organisations publiques

Colonel Michel MARLOT
Directeur du Centre de secours et incendie (SDIS) de Saône-et-Loire

La question principale posée au cours de cette journée me semble être de concilier les apparents contraires. Le tableau de Pere Borell del Caso qui représente un jeune garçon qui sort du cadre illustre parfaitement mon propos et notre problématique. Comment les cadres peuvent-ils sortir du cadre ?

Je suis convaincu que nous sommes à la croisée des chemins. D'un côté, le travail peut être organisé autour de la notion de conformité, de contrôle, de la prescription et du cartésianisme. L'autre voie est celle de la fiabilité, de l'interaction, de la diversité et de complexité.

Nous sommes cartésiens, nous découpons les problèmes en morceaux et nous pensons que cela peut nous permettre de comprendre le tout. Or, cela n'est pas possible et cette méthode ne fonctionne pas. Ainsi, nous devons apprendre à désapprendre et admettre que nous sommes face à des contradictions. Nous avons besoin de cadres rassurants, mais nous devons en sortir. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur ce que nous savons faire, mais aussi inventer de nouveaux possibles.

En effet, l'innovation constitue une déviance par rapport à une habitude et à une norme. Ainsi, les organisations doivent laisser une place aux déviants afin d'innover. Si les cadres veulent innover, ils doivent prendre des risques. Faire partie de l'encadrement c'est prendre des décisions difficiles.

En Saône-et-Loire, nous nous sommes appuyés sur des « valeurs-attitude ». En effet, les valeurs sont des intentions et le management vise à transformer l'intention en action. Ainsi, nous avons défini trois valeurs-attitudes : l'autonomie, la coresponsabilité et la co-construction. Ces trois notions constituent une déclinaison de la devise républicaine : Liberté, Égalité, Fraternité.

Dans le cadre de la réorganisation du SDIS de Saône-et-Loire, l'ensemble des sujets a été analysé à travers le prisme de ces trois notions. À titre d'exemple, un travail important a été mené dans le domaine de la santé au travail. Traditionnellement, ce domaine est considéré comme séparé de la santé au quotidien. Or, la santé au travail constitue une coproduction entre les agents et l'organisation dans laquelle ils travaillent. Celle-ci doit mettre en place les conditions qui permettent de développer l'autonomie des agents et assurer les liens qui permettent un fonctionnement coresponsable. Dans cette perspective, les agents sont responsables de leur santé, mais ils peuvent bénéficier des moyens mis à disposition par l'organisation. Ils peuvent s'adresser à un réseau d'addictologues et utiliser des outils d'auto-évaluation dans le domaine de l'alcoolémie.

Par ailleurs, des indicateurs de perception ont été introduits dans les entretiens d'évaluation. Un travail a été mené avec des chronobiologistes sur les rythmes de travail.

Nous avons porté un autre regard sur notre organisation. Elle constitue un moyen et non une fin. Elle est en mouvement et doit s'adapter aux problématiques rencontrées par les agents.

Il convient de faire cohabiter deux types d'organisations : une organisation classique et une organisation innovante. Dans le premier modèle, les problématiques sont connues, et le travail se déroule de manière prévisible et stable. Dans le second cas, les problématiques ne trouvent pas forcément de solutions et le changement et l'incertain sont des règles.

À la suite d'un travail collectif, l'organigramme du SDIS a été modifié. Il a été conçu comme une marelle. Au centre se trouvent les centres de secours qui constituent le cœur de l'activité du service. Une partie de l'organigramme répond à une structuration autour des métiers et elle est stable. Par ailleurs, une place dans

cet organigramme est destinée à l'intelligence territoriale c'est-à-dire aux problématiques sans solution connue. Il est rare qu'un service affiche les problèmes qu'il ne parvient pas à résoudre. Des animateurs et accompagnateurs de managers ont été mis en place. Ainsi, le rôle de cadre au sein de l'organisation est en train d'évoluer. Les agents peuvent circuler dans les différentes cases qui composent cet organigramme.

Par ailleurs, les agents du SDIS se sont demandé comment ils pourraient agir de manière autonome et co-responsable. Le service dispose de comptes Facebook, Twitter ainsi que d'un intranet pour lequel nous n'avons désigné aucun webmaster. L'intranet n'est donc pas contrôlé, et chacun peut publier ce qu'il souhaite. Le nom des rédacteurs est indiqué à la fin des articles. Le système fonctionne. Nous dénombrons 1 238 visiteurs sur 2 200 personnes et entre 21 et 35 000 pages vues par jour. Il est donc possible d'initier des programmes sans les contrôler. Chaque agent peut aussi indiquer les erreurs qu'il constate sur le système d'information géographique. Si le service avait dû établir un cahier des charges, il n'aurait jamais abouti au dispositif actuel. Les agents n'auraient pas pu déterminer, en amont, ce qu'ils voulaient.

Le SDIS s'est inscrit dans une démarche innovante ce qui peut poser parfois des difficultés. Ainsi, nous avons dû présenter notre projet au Préfet puisque le service est placé sous son autorité. Il était intéressé, mais n'a pas manifesté son enthousiaste. Il a demandé si j'avais la certitude que l'organisation proposée allait fonctionner. Or, je n'avais aucune certitude.

Pour l'encadrement, le plus difficile est d'apprendre à désapprendre. Dans un système qui repose sur l'autonomie, le cadre ne pourra plus tout savoir. Dans un système où l'autorisation préalable et le reporting sont la règle, les cadres doivent être au courant de tout. Donner de l'autonomie aux agents implique de dépénaliser l'erreur, ce qui n'est pas facile, puisque cela peut poser des problèmes juridiques.

Dans un système fondé sur la coresponsabilité, le cadre ne doit pas décider de tout. Il doit passer de la prescription à l'accompagnement et cesser de tout contrôler. Dans un système co-construit, l'encadrement doit ouvrir le champ des possibles, expérimenter et intégrer l'incertitude. C'est en cheminant que l'on peut trouver des solutions. Pour mettre en place ces orientations, le SDIS a eu besoin d'être accompagné dans sa démarche.

Le service travaille actuellement sur une quatrième valeur : l'appétence c'est-à-dire « l'aimer faire ». Or, ce que l'on aime est propre à chacun et il ne serait pas possible de mesurer l'appétence des uns et des autres. Chacun devra déclarer ce qu'il aime faire. Cette démarche permettra de faire naître de nouvelles collaborations entre les agents du service.

L'enjeu est de parvenir à se laver les yeux avant chaque regard pour inventer de nouveaux possibles.

Je vous invite à consulter l'ouvrage *Les décisions absurdes* de Christian MOREL. J'ai par ailleurs écrit un livre intitulé *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers. Ma grand-mère, le sociologue et le charcutier-peintre*. Des documents peuvent être téléchargés sur mon compte Linkedin.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous remercie par cette présentation et j'ai été frappé par votre anecdote concernant votre échange avec le Préfet. Les organisations que vous dirigez sont finalisées. Les autorités de tutelle ont des exigences. Il me semble que vous avez bénéficié d'une grande liberté pour mettre en place des modèles managériaux innovants. Les élus du Conseil Général vous ont-ils soutenus ? Avez-vous dû négocier pour obtenir des marges de manœuvre ? J'imagine le cas d'une collectivité où un élu s'est engagé à inaugurer une ligne de tramway. J'ignore si les services des transports pourraient disposer de la même liberté que vous avez eue.

Michel MARLOT

Chaque cas est différent et j'ai eu des expériences plurielles. J'ai été directeur de l'école nationale à Nainville-les-Roches et j'ai rencontré des difficultés avec l'administration de tutelle qui m'a fait quitter mon poste. J'ai eu la chance d'aboutir dans une collectivité avec un Président de Conseil Général ouvert qui m'a laissé travailler.

De la salle

Je vous remercie pour votre intervention et je suis d'accord avec vous. Il semble que cela signifie que les choses peuvent changer lorsque les équipes sont dirigées par un vrai leader.

De la salle

Je souhaiterais avoir des précisions sur le dispositif de coaching interne que vous avez mis en place.

Michel MARLOT

Dans l'organisation précédente, il existait des chefs de groupements territoriaux qui alourdissaient la hiérarchie. Ils ont dû réinventer leur métier et l'un d'entre eux souhaitait suivre une formation de coaching interne. Nous avons tenté de mettre en place des contrats psychologiques lorsque les agents sont en difficultés. Par ailleurs, cet agent a appris à ces collègues ce qu'il avait lui-même appris. Cela a permis de faire changer l'attitude des encadrants.

De la salle

Cet agent occupe-t-il un poste de « *coach manager* » ?

Michel MARLOT

Il a suivi une formation de coach professionnel. Nous souhaitons mettre en place un dispositif de co-construction entre le coach et les managers.

De la salle

Pourriez-vous détailler la manière dont vous avez conçu la co-construction ?

Michel MARLOT

La co-construction est un objectif et mon travail est de mettre en place ses conditions de réalisation. À titre d'exemple, nous nous sommes intéressés aux émotions et aux préoccupations des agents. En début de réunion, nous leur demandons comment ils se sentent.

De la salle

Pour cela, il est nécessaire que l'ensemble des équipes respecte les règles.

Michel MARLOT

Ce ne sont pas des règles, mais des rituels. Dans un monde incertain, les liens sociaux et les rituels permettent de rassurer. Dès lors que les individus sont rassurés, ils peuvent plus facilement se parler.

De la salle

Avez-vous constaté des modifications de pratiques à la suite de votre réorganisation ?

Michel MARLOT

J'ai décidé de procéder à ces changements parce que je ne comprenais pas pourquoi les pompiers pouvaient trouver des solutions lorsqu'ils étaient en mission, et ne pas y réussir dans le domaine de l'organisation fonctionnelle. Sur ce point, la situation a changé.

De la salle

Quelle a été l'attitude des partenaires sociaux vis-à-vis de votre réorganisation ?

Michel MARLOT

Nous avons souhaité modifier le dialogue social qui était mené au niveau départemental. Nous avons essayé de mettre en place des dialogues sociaux locaux dans les centres de

secours. Cela a bien fonctionné ce qui a quelque peu contrarié les organisations représentatives qui ont du mal avec la diversité. Ainsi, nous avons rencontré de vraies résistances parce que cela remet en cause leur pouvoir. Cela n'est pas facile, mais pour le moment nous tenons le cap.

De la salle

Il me semble que pouvoir agir, il faut connaître des règles.

Michel MARLOT

Une règle est faite pour les débutants. Elle permet de progresser puis elle peut être transgressée.

Yves-Philippe BLONDEL

L'organisation que vous dessinez est composée d'agents de haut niveau de maturité. Or, tous les cadres ne sont pas dans cette situation.

Michel MARLOT

Cela dépend des cas. Il me semble que les cadres doivent œuvrer à leur disparition.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous propose de passer à notre deuxième témoignage.

Michel NAMURA
Directeur Général des Services, Ville de Montreuil

J'interviens en tant que praticien qui a œuvré dans de nombreuses collectivités locales.

Je souhaite témoigner du bonheur que je ressens à manager des équipes. C'est la fonction la plus riche tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. J'ai souvent été sollicité par d'autres structures, mais j'ai toujours préféré rester en commune. Je suis un militant du management territorial. Les équipes de direction générale jouent un rôle essentiel pour garantir que les collectivités préservent et respectent les valeurs et les lois de la République. Elles concilient ces règles avec les résultats du suffrage universel. Les élus ont besoin de nous pour mettre en œuvre leurs politiques.

Il convient de garder à l'esprit quelques éléments fondamentaux. Tout d'abord, le Mairie, le Président de Conseil général sont les chefs de l'administration territoriale. L'article 72 de la Constitution dispose ainsi que « *Les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus dans le cadre de la loi* ».

L'action du syndicat des directeurs généraux pour clarifier leurs compétences est restée sans suite, parce qu'elle se heurte à ce principe constitutionnel.

Pour qu'un manager territorial puisse travailler, il doit disposer de la confiance de l'élu. Elle doit être affirmée, affichée, entretenue et ritualisée. Cela permet aux directeurs de prendre des risques et d'innover. Il n'est pas possible d'agir sans confiance.

Le rapport entre l'élu et le manager est ambigu puisqu'il est marqué par la relation ambivalente entre l'élu et les agents. Ces derniers tout en travaillant pour la collectivité sont aussi des électeurs. Le rapport entre employé et employeur est difficile. L'honneur de l'administration municipale est de tenir cet équilibre.

Le terme de manager est utilisé depuis peu de temps dans l'administration territoriale. Certains ne souhaitent d'ailleurs pas qu'il soit employé et lui préfèrent le terme d'encadrant. Le mot manager fait référence au secteur privé. Pour les syndicats, cela signifie que les ressources vont être optimisées. Ainsi, le manager doit mettre en place des processus. Il doit aussi concilier le collectif et l'humain. Cela est valable dans toutes les organisations, mais la situation est plus complexe dans l'administration territoriale d'autant que nous entrons dans une période de contrainte budgétaire très forte. Lorsque nous parlons d'optimiser les ressources, cela évoque les processus de mutualisation, de réduction, d'économies et de restructurations. Ces termes pèsent sur les cadres qui ont une culture du développement. Ainsi, il existe au

sein des collectivités des directions du « développement culturel » ou du « développement social ».

Il est essentiel que les cadres fassent comprendre ces enjeux aux équipes. Elles doivent comprendre leur rôle et participer aux efforts d'optimisation et d'économies. Cela est difficile dans un contexte marqué par un mouvement d'hostilité envers les fonctionnaires ainsi que par une demande d'efficacité du service public. L'enquête réalisée par la *Gazette des Communes* à l'occasion du Salon des Maires révèle que les personnes interrogées ne parlent pas en priorité des valeurs du service public, comme la continuité et la légalité. Elles attendent une action efficace.

Il existe une forte demande de performance, entre les objectifs affichés par les élus et les résultats attendus par les usagers. La performance est définie par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). C'est l'efficacité par rapport à des objectifs, l'efficience par rapport aux moyens mis en œuvre, et la qualité appréciée par les usagers.

Les managers territoriaux se trouvent entre les citoyens et les responsables politiques. Ces derniers ont compris que la décentralisation donnait du pouvoir aux élus locaux. Dans la stratégie des partis politiques, les enjeux locaux sont prioritaires. L'électeur a compris qu'il avait le pouvoir lors des élections. Il n'hésite pas à voter en fonction des enjeux nationaux afin que l'alternance réponde mieux à ses besoins.

Or, pour créer la confiance, il est nécessaire de garantir une stabilité. Actuellement, nous sommes dans une période d'incertitude, sur l'avenir des départements, des intercommunalités ou encore sur les compétences des futures régions. Par ailleurs, il convient de prendre en compte les préoccupations du personnel des collectivités. Lorsqu'un cadre arrive, il est face à des équipes où existent des liens interpersonnels très forts. À l'inverse des cadres, les personnels de catégorie B et C sont relativement stables. Les cadres territoriaux ont quant à eux acquis une culture de la mobilité. Dans ces conditions, il est difficile d'acquérir une légitimité managériale. Celle-ci n'est plus liée à une fonction ou un grade. Néanmoins, la responsabilité hiérarchique perdure. La délégation de signature engage la responsabilité professionnelle et pénale des cadres.

À ce titre, il convient de revenir sur la fonctionnalité des emplois de direction générale. Celle-ci a été interprétée par les responsables politiques non pas comme une période de six mois au cours de laquelle les cadres peuvent faire preuve de leurs compétences, mais comme une durée pendant laquelle les directeurs pouvaient chercher un autre poste après une alternance. Ce dispositif a laissé penser que la confiance n'est plus seulement fondée sur la compétence et la loyauté, mais aussi sur une connivence avec l'élu. Le directeur et l'élu doivent ainsi partager les valeurs, le style et la méthode. Certains responsables élus estiment que pour faire confiance au *top management*, il faut qu'ils l'aient nommé.

Manager les équipes nécessite d'avoir un leadership. Sur ce point, nous sommes en échec dans les collectivités. Nous travaillons avec des administrateurs qui ont la technicité et l'expertise. Néanmoins, dans certains cas, ils peuvent manquer d'intelligence humaine et ne sont pas suffisamment justes et cohérents pour entraîner les équipes. Tous les cadres ne parviennent pas à mettre en place une relation de confiance avec les agents qui permet de les impliquer.

L'évaluation professionnelle annuelle a changé et n'existe plus en tant que telle. Le rapport avec les équipes est quotidien. Le triangle identitaire est composé de la personne, de la compétence et de la fonction. Nous pourrions croire que nos rapports de travail ne sont organisés qu'autour de la fonction. Cela correspond à l'organisation administrative. Or, dans les collectivités les agents ne s'appellent plus par leur fonction, mais par leur nom et leur prénom. L'administration territoriale développe une culture conviviale, voire familiale. Les cadres en viennent à gérer uniquement des individus et non des fonctions.

Cette évolution comporte des avantages et des inconvénients. Il est vrai que le moteur de l'action est lié à la personne et à son engagement personnel dans son travail. Néanmoins, les agents sont rémunérés en tant qu'ils occupent une fonction. Il convient de rappeler régulièrement l'exigence professionnelle. Je constate une perte de références et de valeurs sur le sens du travail. Les cadres doivent prendre en compte ces questions et les revisiter.

Il est nécessaire de réaffirmer certaines valeurs afin de préserver la dynamique de travail. Tout d'abord, il existe une forte attente de justice. Cela est d'autant plus difficile dans le contexte actuel où les collectivités se trouvent face à un risque de dérive de la cohérence administrative. Ainsi, les régimes indemnitaires se multiplient, les agents statutaires travaillent avec des contractuels, et certains ont des relations privilégiées avec des responsables politiques ou avec des syndicats. À titre d'exemple, certains agents se découragent lorsqu'ils constatent que certains de leurs collègues ont recours à des arrêts de travail de manière systématique. Les agents attendent de l'exemplarité et une cohérence entre le discours et l'action du cadre.

Pour revenir au sens du terme management, il est possible de distinguer trois dimensions. Le mot management vient du mot « manège », cela signifie que le cadre doit « faire tourner le manège ». Chaque responsable territorial est occupé à cela, mais il doit remplir d'autres missions. Ainsi, dans le sens anglo-saxon, il doit être manager, ou un coach. À ce titre, il a pour mission de soigner le recrutement, de sélectionner son équipe et de l'entraîner. Il doit définir les objectifs, la stratégie et la méthode, tout en jouant avec cette équipe. Enfin, il doit ménager. En face de lui se trouvent des individus formés, qui ont une grande expérience. Le cadre doit être à la hauteur des agents dont certains ont des intelligences aigües et une connaissance fine de leur travail. Ainsi, le cadre doit connaître individuellement ses collaborateurs afin de créer un véritable esprit d'équipe. Il est facile en visitant un service, d'apprécier son ambiance. Comme cela a été dit au cours des précédentes interventions, les agents quittent une organisation à la suite de difficultés avec le responsable hiérarchique.

À ce titre, il est utile de revenir sur la question des risques psycho-sociaux et sur la souffrance au travail. Certains managers ont été nommés trop rapidement à des postes d'encadrement très importants. Ils sont confrontés du jour au lendemain à un phénomène de groupe et à des équipes qui les attendent. Lorsque le cadre a créé des relations de confiance avec les agents, il est difficile de procéder à des recadrages. En effet, facilement, l'équipe se sent trahie. Certains managers trop jeunes ne maîtrisent pas suffisamment leurs émotions. Ils risquent d'alimenter une relation avec les membres de l'équipe qui va générer des injustices et de la souffrance au travail. Je suis étonné de voir l'augmentation des risques psycho-sociaux au sein des collectivités. Il me semble que l'organisation génère cette souffrance, parce que toutes les équipes ne sont pas dirigées par des cadres qui ont un leadership sur les équipes. Les agents attendent de ma confiance, de la valorisation ainsi qu'une relative autonomie. Les cadres doivent être fermes sur les objectifs, le calendrier et les moyens. Ils doivent laisser les équipes donner la plénitude de leur intelligence.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous remercie et je vous invite à faire part de vos remarques à la suite de cette intervention.

De la salle

Je souscris aux trois interventions. Nous nous trouvons au milieu de différentes injonctions. Le cadre territorial doit à la fois laisser de l'autonomie aux agents alors que le contexte actuel les enjoint à prendre peu de risques. L'instabilité institutionnelle, ainsi que les contraintes financières ont pour conséquence d'augmenter l'exigence en matière de reporting. Comment, en tant que DGS, avez-vous pu passer de la légitimité de l'expertise à la légitimité du leadership ?

Michel NAMURA

Nous avons avancé assez rapidement sur la création d'une équipe de direction générale, engagée et solidaire. La situation est plus complexe pour le niveau des directeurs et des directrices. À la suite de l'alternance, les collègues ont accompli un travail conséquent et ils ont des difficultés à comprendre les décisions prises à la suite des élections. Il convient de trouver des solutions satisfaisantes.

Le CODIR doit constituer un lieu d'échanges. Dans certaines situations, le recours aux courriels peut être contreproductif et il est important de pouvoir discuter des sujets importants.

En revanche, nous avons des difficultés avec le management de proximité. Souvent, les personnes qui occupent ces postes ont été nommées parce qu'ils étaient de bons techniciens. Or, il arrive qu'ils ne soient pas de bons managers.

La génération de directeurs généraux à laquelle j'appartiens est composée des personnes d'horizons différents, mais qui étaient des militants. Ils avaient été des leaders que ce soit dans les milieux militant, sportif ou politique.

De la salle

Quels leviers utilisez-vous pour faire adhérer l'encadrement aux objectifs ?

Michel NAMURA

Un budget a été voté, et des priorités ont été affirmées. L'encadrement respecte ce cadre. Par ailleurs, il est essentiel d'être sincère et d'être habité par ce que l'on dit. Ainsi, il faut expliquer ce que l'on fait, en acceptant la contradiction, mais pas sur le fond. Les collectivités sont des structures de service public et ont une exigence. Les administrateurs doivent ainsi respecter le suffrage universel et les priorités décidées par le pouvoir politique. Il convient de créer une dynamique et un enthousiasme. La plupart des collègues attendent cela, même si le contexte actuel n'est pas facile.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous remercie et je vous propose d'accueillir Pierre KLING qui nous présentera une synthèse des échanges de la matinée. Par la suite, Yves RICHEZ interviendra sur la question des talents et des compétences. Jean-Pierre BOUCHEZ présentera ses travaux sur les gouvernances collaboratives. Enfin, Laurence MALHERBE nous fera part d'un témoignage.

Synthèse de la matinée

Pierre KLING
Directeur du Pôle Relations usagers, qualité et citoyenneté, Ville de Metz

Les interventions de cette matinée étaient très intéressantes. L'analyse d'Hervé CHOMIENNE nous rappelle que les termes de confiance et de contrôle nous offrent une clé de lecture managériale. Ils permettent de présenter une série d'oppositions. Le management peut être orienté soit vers les moyens et le contrôle des ressources soit vers l'humain. De la même manière, cela permet d'opposer exécution et contribution. Dans un cas, le manager donne un ordre et dans le second cas, il donne la possibilité à ses agents de trouver des solutions pour parvenir à un objectif. Par ailleurs, le gestionnaire s'oppose au leader, même si je ne suis pas à l'aise avec ce terme. Le gestionnaire alloue des ressources et veille à ce qu'elles soient correctement utilisées. Le leader anime une équipe et insuffle du sens. Ainsi, nous sommes soit dans une logique de système soit dans une logique d'autonomie et de confiance. À ce titre, il est intéressant de constater qu'au cours de la matinée, nous sommes passés de la confiance à l'autonomie.

Il me semble que les présentations ont permis de dresser, en creux, le constat selon lequel il est plus efficace de manager par la confiance que par le contrôle. Il me semble important de pouvoir vérifier cette affirmation. Dans un monde incertain, l'humain doit primer. Je vous renvoie sur ce point aux travaux de Michel CROZIER. Dans un monde complexe, la réponse n'est pas la division du travail, mais la mise en ligne des cerveaux. La créativité permet d'affronter la raréfaction des ressources et la singularité des situations.

Cette situation nous conduit à devoir sortir du cadre. Ainsi, il convient de considérer l'organisation comme un moyen et non comme une fin. Si le contexte, conduit à manager davantage en autonomie, cela signifie que nous devons en tirer les conséquences et repenser nos croyances et nos valeurs. L'expression de « désacralisation de l'ordre » me paraît intéressante. À ce titre, le triptyque proposé par Michel MARLOT et qui vient de la devise républicaine est pertinent. L'autonomie est associée à la liberté. Il convient de nous demander si nos organisations peuvent devenir des lieux de liberté.

En tant que cadre, il conviendra de parvenir à lâcher prise. Ainsi, au cours des discussions, nous avons parlé du droit à l'erreur et de la capacité du cadre à admettre qu'il ne sait pas. L'intervention de Michel MARLOT conduit à nous demander si l'objectif d'un leader n'est pas de devenir inutile. En effet, comme il l'a indiqué, le cadre doit travailler à sa propre disparition. Or, cela est le résultat d'un processus, et les cadres ne travaillent pas toujours avec des agents pleinement autonomes.

Les présentations de cette matinée ont rappelé les contraintes qui existent. Michel NAMURA a souligné que les agents sont confrontés à des injonctions paradoxales. Ils sont contrôlés, mais doivent être efficaces et autonomes. Les personnels des collectivités doivent ainsi travailler dans un contexte de contrainte budgétaire, alors que les élus s'affirment, mais sont de plus en plus précaires. La majorité des élus ne fait pas plus d'un mandat. C'est une situation tout à fait nouvelle. À titre d'exemple, la ville de Metz n'a connu, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, que deux maires.

Il convient de rappeler l'importance du temps pour construire une relation de confiance. Or, l'encadrement connaît un fort turn-over. Les équipes sont stables, mais ce n'est pas le cas du management. Mettre en place une relation de confiance implique de disposer de certaines compétences. Nous pouvons nous demander si cela correspond aux attentes des agents. Tous nos agents sont-ils en attente d'autonomie et de confiance ? Certains recherchent la stabilité et de sécurité. Nous avons réfléchi à l'accompagnement des managers, mais il conviendrait aussi de réfléchir à l'accompagnement des agents.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous remercie pour cette synthèse. Je vous propose d'accueillir Yves RICHEZ. Il abordera la question de la compétence et des talents des agents et nous proposera de sortir des systèmes de contrôle qui sont des dispositifs de mesure. Yves RICHEZ est consultant et il est engagé dans un travail de recherche.

Intervention

Yves RICHEZ
Président de TalentReveal, Doctorant à l'Université Paris VII Paris Diderot

Je vous remercie de m'accueillir pour cette présentation. Je vais tenter de résumer plus de dix ans de recherche sur la question du potentiel. Je me suis concentré, pour cette intervention, sur la question du contrôle et de la confiance. Nous devons nous demander d'où nous pensons. En tant que Français, nous sommes les représentants de la pensée grecque. La pensée chinoise propose d'autres voies, un « impensé » utile à féconder notre vision des choses. J'ai en particulier travaillé sur l'actualisation des potentiels.

Les managers pensent en évidence (ce qui n'est plus posé à être pensé). Le terme *confidencia* renvoie au fait d'être assuré de ses forces et de disposer d'habiletés mnémonique et situationnelle. En effet, la confiance est liée à la mémoire : c'est parce que je me souviens de quelque chose que je peux y faire confiance. Le contrôle renvoie d'autres notions. Ainsi, il convient de revenir sur l'opposition entre autorité et légitimité. Le terme *legitimus* signifie « reçu de droit divin ». Celui qui contrôle a reçu le droit de la faire. La confiance est, quant à elle, irrationnelle (or raison/logos) et vient de l'expérience.

L'autorité renvoie à « celui qui fait le chemin ». L'autodidacte est donc en conflit avec la personne légitime. En effet, ce dernier sait sans expérience alors que l'autodidacte sait sans l'étude.

La situation est différente dans la pensée chinoise qui s'appuie sur des signes. Elle pense le réel alors que nous pensons des idées. Cela signifie que nous pensons avec des outils.

En partant de la notion grecque de *mètis*, la ruse, j'ai proposé une nouvelle forme d'intelligence qui est la force extra-personnelle. Cela fait référence à l'intelligence des situations.

J'occupe la fonction de directeur scientifique du projet TalentReveal. Il est difficile de définir un protocole pour repérer les talents. Nous travaillons surtout sur l'évaluation et la validation de l'écart.

Il convient de distinguer la mesure de l'évaluation. Le terme évaluer renvoie à une notion d'approximation. Le terme mesure est plus tardif et permet d'envisager deux notions : la *mathesis* et le *logos*. Mesurer constitue une interprétation symbolique du réel. Par ailleurs, une compétence s'observe, elle ne se déclare pas.

Dans la pensée chinoise, l'évaluation renvoie à la gestuelle situationnelle. Elle met l'accent sur le « regarder » alors que la pensée occidentale promeut le « voir ».

L'entretien d'évaluation ne constitue pas une évaluation, mais bien une discussion ou une négociation. Pour réellement évaluer quelqu'un, il est nécessaire de l'observer dans son travail. Or, le contrôle de notre image symbolique renvoie à une note. Nous ne notons pas ce que nous observons. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui peut expliquer la manière dont il opère, s'il n'opère pas en même temps. Ainsi, lorsque je forme des *talent profilers*, je leur dis qu'ils ne doivent pas croire ce qu'on leur dit. Il existe un écart entre la manière dont les individus travaillent et la manière dont ils l'expliquent.

La différence entre la pensée chinoise et la pensée occidentale apparaît clairement puisque cette dernière fonctionne avec un langage bâti sur des phonèmes. Le langage alphabétique nous fait penser en idées. *L'homme de Vitruve* de Leonardo de Vinci signale les limites des lumières de la connaissance. Ce tableau symbolise la pensée grecque et la pensée platonicienne.

La pensée chinoise regarde le réel alors que la pensée grecque pense en concept. Le chinois compte ainsi de nombreux termes qui renvoient au fait de regarder. Ainsi, il existe des symboles pour dire regarder de biais, en tournant la tête ou encore en jetant un regard circulaire. L'ouvrage de Sun Tzu, *L'art de la guerre*, souligne l'importance de l'observation

du réel, du terrain. Cela n'est pas le cas de l'ouvrage de Carl Von Clausewitz *De la guerre* qui vante le « génie guerrier ».

Parfois, des collaborateurs se demandent s'ils sont de « bon collaborateur ». Or, il convient d'ôter la morale qui est attachée à notre vocabulaire. Vous avez parlé de l'incertitude du monde actuel, mais il me semble que c'est surtout la certitude occidentale qui a été fissurée par le réel.

Il n'est pas possible de penser l'efficacité sans l'efficience. Le fait d'être dans le contrôle ne permet pas de lâcher prise. Dans l'entreprise que je dirige, j'ai cessé de contrôler, mais j'évalue. L'évaluation se fait dans la discrétion. Pour apprendre les arts martiaux, les maîtres chinois montrent les gestes, tandis que les professeurs français les expliquent.

Alors que l'occident a inventé la perspective, les Chinois ont inventé les trois lointains. Ils ont structuré la pensée artistique, mais aussi la pensée politique. Le lointain profond nous invite à regarder le tout, sans le définir. À l'inverse, nous souhaitons, en occident, remplir les vides. Cela se traduit par exemple par l'utilisation des tableaux Excel. Je refuse d'utiliser Excel pour résister à l'envie de remplir des cases. La notion du lointain profond me paraît essentielle.

Il est important que les managers connaissent les noms de leurs collaborateurs avant de suivre des formations sur le management. Le contrôle peut être utile dans certains cas, mais ils doivent être définis.

Le fait d'évaluer implique une forme d'empathie. Elle permet de modifier l'espace-temps pour regarder, discerner et scruter ce que la pensée ne peut pas voir.

La *mètis* renvoie à la gestuelle-situationnelle. La perfection n'existe pas, ce n'est qu'une invention platonicienne. Souvent, les managers sont tellement attachés à la perfection qu'ils en oublient l'utile (pratique , apportant quelque chose de supérieur à l'existant).

Lorsque nous travaillons sur les talents et les compétences, il est important d'objectiver le résultat et non pas de le rationaliser. Il convient de cesser de penser au travers des idées. La confiance est créée parce que deux personnes se sont entendues sur ce qu'elles regardent. Si nous voulons développer la confiance et la potentialité, il est nécessaire de changer de manière d'opérer.

Lorsque nous accompagnons les entreprises, nous demandons si les clients veulent contrôler ou évaluer. Il convient de clarifier les objectifs.

Par ailleurs, parler et montrer s'oppose à dire et expliquer. Dans le premier cas, le mot est fonctionnel. Il montre le réel et le rend accessible « à la main ». Dans le second cas, le mot est abstrait et montre à l'esprit.

La confiance n'est pas un objectif, mais bien la conséquence d'un processus. Le temps chinois n'est pas pensé de la même manière que le temps occidental.

La confiance débute dans l'indicible et en ce sens il s'oppose au contrôle. La notion d'objectif renvoie quant à elle à *objectum*, « qui arrête la vue ». Ainsi, nous sommes dans un choix constant et dans un aller-retour permanent.

Par l'observation du réel, nous entraînons le mûrissement de la mémoire. Plus la mémoire est précise, plus les habiletés sont mobilisables avec rapidité et précision. Plus l'habileté est rapide et consciente, plus la confiance est prégnante. Tout contrôle radicalisé par la mesure entraîne l'idéalisation du modèle, de l'objectif. Un contrôle efficace opère sans écart avec le réel, sans recherche de la perfection et sans penser en dehors de l'observable.

De la salle

Ce genre d'intervention nous offre un regard décalé et décentré qui est précieux. L'élément central de la reconnaissance d'une compétence dans la fonction publique est la réussite à un concours. Que pensez-vous de cela ?

Yves RICHEZ

Il m'arrive de dire que les gens brillants n'éclairent personne. Le concours est l'héritage platonicien qui fonde les pensées occidentale et française. Il est nécessaire de féconder à nouveau notre pensée.

De la salle

J'ai bien noté que l'importance que vous accordez à l'observation des compétences. Néanmoins, comment faire pour identifier les compétences cognitives qui ne sont pas observables comme les gestes ?

Yves RICHEZ

Dans ce genre de situation, j'utilise la méthode de l'explicitation. Je demande à mes interlocuteurs d'expliciter la manière dont ils procèdent. Pour cela j'émule la réalité avec eux, de sorte que je puisse observer les gestes réels, mais aussi le déplacement et le mouvement (le temps). Parler ne « montre rien ».

De la salle

Pourriez-vous expliquer le lien entre la mémoire et la confiance ? En effet, la mémoire peut aussi être liée à la méfiance.

Yves RICHEZ

Tout à fait. La confiance est le mélange entre la mémoire et l'émotion. La méfiance contient de la peur, de la crainte (il y a un antécédent).

De la salle

Comment procédez-vous pour repérer un talent et un potentiel ?

Yves RICHEZ

Il convient de distinguer talent et potentiel. Je considère que nous n'avons pas de potentiel. Le potentiel est l'ensemble des forces pour qu'un système devienne actif. Il est donc extérieur à nous. Le talent est un mode opératoire naturel. La question est donc de savoir s'il existe un potentiel pour le talent. Pour prendre un exemple. Le guépard doit être dans un espace vaste dans lequel il peut courir pour déployer ses facultés. Dans les structures publiques ou privées, il arrive qu'il n'y ait pas de potentiel pour que les talents des individus s'expriment. Les risques psycho-sociaux sont des conséquences de cette situation. Sans potentiel, pourquoi le talent se « montrerait-il ? » ; un chat joue si il y a du potentiel, sinon il dort.

De la salle

Comment détecter les talents ?

Yves RICHEZ

Il convient de faire appel à des professionnels qui ont l'expérience et la compétence d'observer différentes formes opératoires (ou de se former, se professionnaliser). Il convient, dans un deuxième temps, de proposer une organisation qui permette de faire émerger du potentiel. En bref, l'organisation propose-t-elle du potentiel pour détecter les talents, si oui, que met-elle en œuvre pour les actualiser ?

Michel MARLOT

En Saône-et-Loire, nous n'avons pas abordé la question des talents, mais celle des appétences. Les agents étaient invités à déclarer ce qu'ils aimaient faire.

Yves RICHEZ

La majorité des individus qui ont des talents ne sait pas qu'elle en a. Certaines personnes savent opérer, mais ne se rendent pas compte de leurs compétences ; pour cette majorité, c'est « évident ». Pour cela, il convient d'observer les individus dans leurs évidences et leur montrer que l'évidence est en fait « singularité » utile.

De la salle

J'ai été sensible à votre démarche interculturelle. Cela me renvoie à la pensée latérale d'Edward DE BONO, qui invite à regarder les problèmes de biais. Par ailleurs, il convient de prendre en compte l'intention dans le langage. Par ailleurs, il me paraît essentiel de promouvoir la conversation entre

les managers et leurs collaborateurs. La discussion ne vise pas à convaincre, mais à échanger des référentiels.

Intervention

Jean-Pierre BOUCHEZ
Directeur de la recherche et de l'innovation au Cabinet IDRH, Chercheur associé au Laboratoire de recherche en management de l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, fondateur de la société de conseil Planet Savoir

Je me propose de vous présenter les aspects saillants de mon travail de recherche fondé sur le déploiement de cycles managériaux et singulièrement sur le troisième, en cours d'émergence. En effet s'agissant de ce dernier cycle, ma recherche s'appuie sur une trentaine d'entretiens réalisés de dirigeants et managers de grands groupes français (directeurs de communautés de pratique, directeurs numériques, directeurs de la gestion des connaissances, etc.). Ils pilotent le déploiement de dispositifs numériques actuellement fondés le plus souvent sur le partage de savoirs et de pratiques générant souvent de nouvelles formes de coopérations, dont on peu estimer que les plus prometteuses sont fondées sur la confiance collaborative, le partage, voire sur la logique du don et de contredon.

Je présenterais, dans un premier temps l'enchainement des différents cycles managériaux en me demandant si le deuxi-ème n'est pas en voie d'épuisement, puis je développerais ensuite, l'émergence de ce troisième et nouveau cycle.

1. Les cycles et modèles managériaux sont-ils en voie d'épuisement ?

Trois cycles managériaux en effet, se sont succédé depuis les années 1930. Chaque cycle est lié à des formes de capitalisme spécifique.

S'agissant du premier, on peut considérer que la crise de 1929 a ouvert la voie à une révolution managériale. Les managers ont récupéré la direction effective des grandes entreprises. Ils se sont professionnalisés et ont pris leur autonomie vis-à-vis des propriétaires qui ont été délégitimés par les effets de cette crise. Ce modèle est proche de nos bureaucraties actuelles et des structures publiques. Il trouvera son apogée en France durant la période des trente glorieuses.

À partir de 1980, dans un contexte métamorphosé, (mondialisation, concurrence exacerbée,…), un second cycle apparaît. On assiste au retour des propriétaires (notamment sous forme de fonds de pension). Déçus par la rentabilité de leurs investisse-ments, ils reprennent alors le pouvoir, modifient l'organisation et restructurent et « débureaucratisent » les entreprises, dans la mouvance des mesures de libéralisation des années 1980 et avec les révolutions conservatrices aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Depuis quelques années, un nouveau cycle collaboratif semble émerger. La profusion d'instruments de contrôle et de reporting, issus de ce deuxième cycle managérial, ainsi que l'excès de process, contribue à générer des effets pervers contreproductifs soulignant dans certains cas le dépassement du seuil d'exigence contributif. On pense en particulier à l'augmentation du stress des salariés et de leur désengagement. Par ailleurs certains managers se transforment de fait souvent en simples gestionnaires abstraits, ce qui contribue incontestablement à affaiblit la réflexion et l'analyse intellectuelle des dirigeants et des managers, pourtant tellement indispensable dans notre monde du business, si complexe, si incertain et même violent.

2. L'émergence d'un nouveau cycle managérial prometteur fondé sur le savoir et la confiance

Le travail que je mène est le résultat d'une co-construction et d'une co-conceptualisation avec les dirigeants et les managers que j'ai rencontrés, comme indiqué ci-dessus. Nous allons entrer dans un nouvel écosystème collaboratif qui réconcilie le *knowledge management 1.0* et les communautés de pratiques. Dans les années 1990, ces deux grands modèles préexistaient. D'un côté le *knowledge management 1.0* était structuré et codifié. À l'opposé, des communautés de

pratiques autogérées se mettaient en place. Ainsi un chercheur, Julian ORR a observé comment travaillaient les réparateurs des machines de Rank Xerox. Ils se réunissaient le matin avant le début de leur journée de travail et se retrouvaient le midi et le soir. Au cours de ces rencontres, les réparateurs parlaient de leur travail, mais la direction de l'entreprise, un peu interloquée, a souhaité que ce type de réunions, cessent. Naturellement et de manière conséquente, les pannes de machine ont augmenté significativement. Cette communauté des réparateurs se transmettait de manière informelle, toutes les pratiques et combines tacites, accumu-lées au cours de leur expérience, pour faire face aux pannes. Ces dernières n'étant en effet par répertories dans le codebook officiel explicite. L'entreprise a finalement décidé de reconnaître ces communautés…

A partir du milieu des années 2000, et après le basculement vers un marqueur de 2.0 un nouvel écosystème se met en place, fondé sur la convergence entre le KM 2.0 donc et les communautés de pratique qui se déploient dans le cadre des réseaux sociaux. Mais il convient de souligner que chaque entreprise entretient un rapport différent au savoir. C'est la raison pour laquelle nous avons identifié quatre modèles types dominants dans la pratique (qui peuvent évoluer et cohabiter au sein d'une même entreprise). Ainsi pour ne retenir que deux modèles opposés, lorsque les pratiques informelles sont nombreuses et que l'accent est mis sur la circulation des flux et la sociali-sation, nous nous trouvons dans un modèle qualifié de *people-centric*. A l'opposé lorsque les informations sont codifiées et stockées, le modèle est qualifié de *heavy document-centric*.

J'ai ainsi pu constater, au cours de ces entretiens au sein de grandes entreprises, le déploiement très conséquent de ces dispositifs réticulaires (réseaux sociaux d'entreprise) et communautaire (communautés de pratique), dans une perspective toutefois pilotée (et no plus autonome comme dans les années 1990). Le travail collaboratif contribue incontestablement à bousculer le mode de management en silos. Par ailleurs, les dirigeants et managers que j'ai interviewés estiment globalement que ces communautés sont bénéfiques en termes économique et social pour la collectivité.

Enfin, ce nouveau mode de gouvernance, partiellement hybride, arrive au bon moment, dans un contexte où les modèles managériaux associés au deuxième cycle s'épuisent, comme nous l'avons souligné, et dans un contexte où le partage de pratique et de connaissances devient incontournable dans le cadre d'un nouveau régime de croissance fondé sur le savoir.

Yves-Philippe BLONDEL

Je vous remercie. Lorsque je travaillais en collectivité et que je menais des *benchmarks,* je me souviens que j'étais accueilli avec générosité lorsque je m'adressai à des collègues d'autres structures.

De la salle

Il est toujours intéressant d'observer les fonctionnements des entreprises privées.

Jean-Pierre BOUCHEZ

Je ne suis pas totalement convaincu, malgré un discours dominant, que si les entreprises constituent des références pour les collectivités territoriales, dont les missions ne sont pas comparables par nature. Néanmoins, certains chercheurs ont travaillé sur la question des communautés de pratique et ont montré notamment comment des communautés de secrétaires se sont mises en place dans un conseil général, avec des résultats prometteurs.

De la salle

Je vous remercie pour la qualité des interventions et leur diversité. En tant que managers, nous constatons des changements sociétaux et générationnels qui ont des conséquences sur notre travail. À titre d'exemple, nos collaborateurs utilisent les réseaux sociaux, et sont parfois en contact avec les élus.

Hervé CHOMIENNE

Certains métiers ont été attaqués par le modèle de la performance par les processus. Or, des outils redonnent du pouvoir aux professionnels, afin d'échanger et créer des liens de confiance.

Nous avons constaté ce type de phénomènes au Ministère de l'Équipement dans les années 1990. Certains agents jouaient un rôle de relais auprès de leurs collègues. Le Ministère a tenté d'institutionnaliser une communauté de pratiques, mais les agents n'étaient pas favorables à cela. Ils souhaitaient rester indépendants.

Jean-Pierre BOUCHEZ

Il convient de prendre en compte le besoin d'autonomie des personnes, tout en intégrant les contraintes de la hiérarchie. Cette nouvelle forme hybride de management constitue un réel pari, qu'il importe de suivre avec une attention particulière.

Témoignage

Laurence MALHERBE
Directrice des affaires générales juridiques et contentieuses à la Ville d'Antibes.

En plus de mon activité de directrice juridique, je suis membre de l'association professionnelle des anciens du cycle supérieur de management de l'INET. Les praticiens territoriaux interrogent leurs pratiques et essaient de réfléchir à de nouveaux modèles.

C'est dans ce cadre que je me suis intéressé à l'entreprise libérée. Je vous renvoie aux ouvrages d'Isaac GETZ *Liberté et compagnie*, d'Hervé SERIEYX *Confiance mode d'emploi* et de François DUPUY *La faillite de la pensée managériale*.

Isaac GETZ a fait le constat du désengagement des salariés dans leur travail. Ainsi, seuls 11 % d'entre eux se disent engagés dans leur travail, 61 % d'entre eux sont désengagés et 21 % sont activement désengagés. Même si l'intérêt pour le service public reste fort, il me semble qu'il existe un parallèle avec les organisations territoriales.

La conception de l'entreprise libérée met l'accent sur les besoins psychologiques des individus. Les managers doivent s'y intéresser. Différents besoins essentiels peuvent être distingués : le besoin d'égalité, celui du développement personnel et l'épanouissement, ainsi que le besoin de liberté. Il convient de créer un environnement dans lequel les salariés peuvent s'auto-diriger.

Le Ministère belge de la Sécurité sociale a mis en place une nouvelle organisation. Elle s'appuie sur l'idée que les salariés sont doués d'intelligence et sont capables de prendre des décisions dans leur travail.

L'entreprise FAVI est une fonderie picarde qui était structurée autour d'une organisation traditionnelle et hiérarchisée. En quinze ans, elle a inversé son modèle de production et est devenue un leader sur le marché de l'équipement automobile. La nouvelle organisation a remis en cause le contrôle et la hiérarchie et a supprimé certaines fonctions supports.

La biscuiterie POULT était en déclin, mais à la suite de l'arrivée d'une nouvelle direction, elle a bouleversé son modèle managérial, en supprimant par exemple le comité de direction. Les informations financières ont été présentées à l'ensemble des salariés. Cela a permis d'augmenter l'engagement des salariés. Des communautés de pratiques ont été mises en place en particulier avec des opérateurs. L'accent a été mis sur l'innovation et la créativité des salariés. Ce sont eux qui décident des nouveaux produits. Cela contribue à la croissance et à la performance de l'entreprise. Les primes individuelles à la performance ont été supprimées. En effet, elles créaient un système de concurrence entre les commerciaux et étaient contreproductives.

Isaac GETZ estime que la liberté et la responsabilité entraînent le bonheur et la performance.

Le modèle de l'entreprise libérée est intéressant. En effet, nous parlons beaucoup des risques psycho-sociaux, mais il convient aussi de parler de bonheur, de plaisir, et d'épanouissement. Plus largement, nous pouvons nous demander si le management par la confiance est utopie dans les collectivités territoriales.

Différents modèles de gouvernance s'affrontent dans nos structures publiques ce qui créé des injonctions paradoxales. Les agents doivent être plus autonomes, mais le mode de fonctionnement est toujours fondé sur le contrôle. Nous constatons par exemple les échecs du management par projet parce que les collectivités ne vont pas au bout de cette logique.

Yves-Philippe BLONDEL

J'abonde dans ce sens. Il serait inconcevable dans une collectivité de confier un projet de GPEC à un autre responsable qu'au Directeur des Ressources Humaines.

Laurence MALHERBE

Certains agents de grande qualité travaillent dans nos organisations et pourraient prendre en charge ces projets. Le système crée des injonctions paradoxales voire du désengagement.

Par ailleurs, il est important de mettre un terme aux approches paternalistes dans le management.

Avec les contraintes financières actuelles, les fonctions de contrôle augmentent et les décisions sont fondées sur des impératifs de court terme.

Nous assistons à l'émergence d'un nouveau modèle et il est nécessaire de dépasser les contradictions devant lesquelles nous nous trouvons afin de mettre en place un management par la confiance. Il convient de laisser la possibilité aux agents de décider et créer des espaces qui stimulent leur créativité. Les collectivités devront compter sur les ressources dont elles disposent.

Il est nécessaire de faire preuve de courage managérial et de persévérance. Je suis en train de mener une tentative pour mettre en place une équipe autogérée. C'est difficile lorsque les agents ont connu des modes de management très contrôlés. Néanmoins, ce type de projets a des impacts positifs sur l'engagement des salariés.

Il convient de réfléchir aux modes de recrutement. Aucun changement n'est possible sans les Directions des Ressources Humaines, la Direction des systèmes d'Information et les Directions Générales des Services.

De la salle

Je vous remercie pour cette intervention. Il est important de rappeler que le management doit faire attention aux agents. Le manager doit gérer son équipe avec enthousiasme et il doit pouvoir dire à ses collaborateurs qu'il les apprécie et qu'il aime leur travail.

De la salle

Je pratique depuis une dizaine d'années la stratégie de la bienveillance de Juliette TOURNAND. Il convient d'agir dans la justice. Le laxisme est mal vécu par les agents.

De la salle

L'encadrement intermédiaire et de proximité a un rôle essentiel pour passer les messages. Il doit être accompagné.

Yves-Philippe BLONDEL

Tout à fait. C'est à ce niveau que se fabrique le service public visible pour les habitants.

Conclusion

Yves-Philippe BLONDEL

En guise de conclusion, je souhaiterais rappeler les travaux de Michel CROZIER. Il indiquait que « *la réflexion sur l'organisation ne peut plus être une organisation logique a priori sur la meilleure façon rationnelle d'organiser le travail, d'allouer les ressources, et même de hiérarchiser les pouvoirs et les contrôler. C'est une réflexion sur la capacité des groupes à coopérer dans des systèmes complexes et sur des moyens de développer et d'utiliser cette capacité* ». Le management post-industriel est un travail sans cesse recommencé dont vous êtes les acteurs au quotidien.