

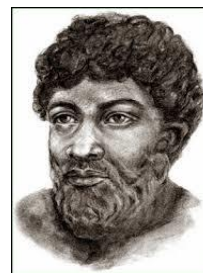
Le 22 mars 2021

Performance managériale : qu'apprenons-nous de cette crise ?

D'ESOPE au « manager dauphin », cet article, premier d'une série, se propose de partager les expériences et les regards croisés des membres du Cercle des Acteurs Territoriaux entre performance du service public, décision et responsabilité dans une période où il nous faut faire face à une accélération du changement doublée de la contrainte d'en piloter de multiples en même temps. Comment dans ce contexte répondre à une double exigence, celle de rendre un service public efficace et performant, sans jamais perdre de vue les valeurs qui nous guident ?

Parcourons les méandres de l'Histoire de notre civilisation, accompagnés par ESOPE penseur de l'antiquité grecque : une histoire de corps humain.

A une époque où la guerre était le quotidien de nos ancêtres, ESOPE se préoccupe des dissensions récurrentes entre les soldats et leurs officiers en utilisant une parabole sur le corps humain se partageant en organes et membres indépendants et autonomes. « Les pieds se prétendaient plus forts que l'estomac : la preuve, disaient-ils, nous te portons. Mes braves, répondit l'estomac, sans la nourriture que je vous fournis, vous ne pourriez rien porter par vous-mêmes. » L'organisation professionnelle est comme un organisme vivant. Et notre penseur de conclure à l'époque « dans une armée, le nombre ne sert à rien si les généraux n'y vont pas de leurs meilleures idées. »



Mais aujourd'hui, mieux informés des liens essentiels entre chaque membre du corps et pour aller au-delà de la proposition d'ESOPE, nous savons à quel point un modèle managérial performant est celui où les dirigeants créent les conditions de ces connexions, particulièrement lorsqu'elles ne sont pas ou plus naturelles.

Seule l'intelligence collective peut permettre d'atteindre ce niveau supérieur de fonctionnement. Une intelligence collective qui n'est pas la somme des intelligences individuelles mais un résultat supérieur à cette somme, comme le dit simplement et paradoxalement l'équation de la synergie : $1+1=3$.

Ce sont ainsi les synergies qui créent des collectifs intelligents capables de faire face au double enjeu auquel chaque organisation professionnelle publique est confrontée, à savoir :

- ❖ faire plus et mieux ou autrement avec moins d'argent public ;
- ❖ s'inscrire dans une démarche d'organisation durable, responsable et au service de la transition des territoires.

La crise sanitaire remet au goût du jour cette parabole à un moment où les acteurs publics sont et vont être plus que jamais sollicités pour participer au rebond des territoires, accompagner des acteurs économiques dans la reprise, consolider certaines politiques publiques, mettre en œuvre les contrats territoriaux de relance mais aussi préparer ces mêmes territoires à prévenir et affronter de nouvelles crises : autant d'enjeux parmi d'autres qui posent en termes nouveaux la question de la performance du service public.

Performance, de quoi parle-t-on ?

Un service public performant : est-ce un service public de proximité, qui sait s'adapter, qui ne coûte pas cher, qui répond présent... ? Un premier effort de définition semble nécessaire tant les mots performance, efficacité, efficience s'entrechoquent dans de longs débats d'initiés. Nous nous proposons de rassembler cette volonté de performance autour de trois objectifs⁽¹⁾ :

1- **des objectifs d'efficacité socio-économique** des politiques publiques au service du citoyen,

2- **des objectifs de qualité de service à l'utilisateur,**

3- **des objectifs d'efficience de la gestion au service du contribuable**, même si la notion d'efficience est ébranlée par le « quoiqu'il en coûte ». Proposer une déclinaison systématique de ces objectifs stratégiques en indicateurs peut être par ailleurs une première étape pour systématiser l'évaluation des politiques publiques, qui fait souvent défaut dans nos organisations. Comment, en effet, parler de performance, sans envisager son évaluation ?

(1) Source CREDOC

Tout commence par la performance managériale

Poser la question de la performance du service public c'est poser la question de la performance du management de nos organisations publiques, et ce qui la génère est moins notre capacité à bâtir un système de commandement hiérarchique clair, même s'il est indispensable, que de faire vivre un système décisionnel fondé sur l'appropriation et le partage du sens de l'action. En d'autres termes il s'agit de proposer une approche plus collective des enjeux, des objectifs, des valeurs, du sens même de l'action mais aussi des contraintes de chacun dans la mise en œuvre, car nul ne peut coopérer efficacement sans appréhender la contrainte/les contraintes de l'autre... Un exercice difficile qui consiste à être capable de toujours aller à la frontière de sa propre tâche pour la relier à celle des autres.

Et chaque organisation étant différente, il n'y aura pas de performance sans schémas d'organisation adaptés à sa culture, à ce qu'elle est fondamentalement, en empruntant des chemins à réinterroger régulièrement, de manière itérative.

Enfin la performance, c'est la capacité à prendre la bonne décision. Le processus décisionnel ne repose pas sur un mode de gouvernance mais sur une capacité à produire une information juste, fiable, récente, partagée et vérifiée par ceux qui sont directement concernés. C'est l'analyse de ces informations qui permettra de prendre une décision éclairée, à tout niveau de responsabilité.

Décision concertée mais responsabilité unique

Le contexte actuel met en lumière les exigences et parfois les paradoxes du management en collectivité et la crise sanitaire, avec ses conséquences, renforce le nécessaire tandem élu/cadre ou DGS, une autre manifestation de l'intelligence collective. Ce tandem est essentiel au service de l'intérêt général et du fonctionnement collectif. S'il tangué, tout le collectif tangué.

La responsabilité est d'abord politique et celui qui prend la décision doit être capable de l'assumer jusqu'au bout. L'action managériale est, elle, subordonnée au projet politique et en prise avec la complexité de la réalité.

Or on perçoit de plus en plus souvent en cette période une différence d'appréciation entre les cadres et les élus. D'un côté sous prétexte que l'administration doit décider vite, certains cadres font le choix de ne pas solliciter les arbitrages politiques qui s'imposent. Il arrive également que des décisions politiques soient retardées par des cadres, car elles viennent percuter de plein fouet d'autres décisions politiques. De l'autre dans des situations de travail notamment, qui ont un poids social et symbolique fort, certains élus sont particulièrement présents sur des sujets de fonctionnement, de gestion des RH.

Il serait certes naïf de croire qu'une certaine porosité n'est pas naturelle dans le fonctionnement de nos collectivités, à une seule condition néanmoins, que celle-ci soit organisée, régulée et respectée par les parties, au risque de générer de nombreux dysfonctionnements.

Un mode de leadership questionné

Se pose alors la question de savoir quel manager nous sommes : est-on un manager pour soi-même ou au service de l'organisation, de ses équipes ?

Le rôle du décideur n'est plus de prendre la décision uniquement parce qu'il/elle est à la place de celui qui doit la prendre, son rôle est de créer les conditions qui lui permettent de disposer des meilleures informations au moment où il devra trancher. Son rôle porte finalement moins sur la décision elle-même que sur la qualité du modèle qui lui permet de la prendre.



[Podcast 2 Antony Giunta , DGS de La Courneuve » Plus on coopère , plus on gagne en ressources »](#)

Il n'est plus celui qui impose à d'autres un projet qui lui appartient, les autres n'étant là que pour l'exécuter, il est celui qui va recueillir les avis, montrer aux agents ce qu'ils apportent réellement, mobiliser, susciter, reconnaître et laisser aussi une part de pouvoir et d'autonomie ; mais quand ce travail en amont aboutira, il prendra sa décision seul et son autorité en sera d'autant plus légitime. Le dirigeant reprend alors le rôle de celui qui doit faire respecter la décision prise et si besoin sanctionner ceux qui ne respectent pas les règles collectives et collectivement partagées en amont.

Mais si l'autorité territoriale/l'exécutif, la DG et le comité de direction ne sont pas absolument convaincus de l'intérêt et la nécessité d'une telle approche, s'il n'y a pas de réelle exemplarité, si ce n'est qu'un gadget pour afficher une prétendue intelligence collective, si cela n'est pas incarné et ne repose pas sur une volonté politique sinon stratégique forte... l'échec est programmé !



[Podcast 3 Jean Jacques Roux, DGS de Cuers . *Deux lignes managériales combinées et concomitantes : Le système +*](#)

Piloter de multiples changements en même temps

Le management n'est pas un métier en soi, il consiste à mobiliser vers l'objectif et ne tient que par cet objectif. Or qui dit crise, dit déplacement de l'objectif et nécessité d'adapter son management : les urgences d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui... Les enjeux de demain ne sont pas ceux d'hier....

Entre l'inflation textuelle de l'État, les changements technologiques, sociétaux et environnementaux, des attentes comme des besoins qui se sont radicalement transformés, et aujourd'hui des crises imprévisibles quant à leur intensité et à leur nature, nous avons à faire face aujourd'hui à une accélération du changement doublée de la contrainte de piloter de multiples changements en même temps... ce qui veut dire imposer à ses équipes des « changements de caps » fréquents, de les contraindre à des remises en cause et des

adaptations répétées, tout en sachant les amener régulièrement dans des zones de calme. Il faut ajuster, trouver les bons leviers de mobilisation, de motivation et donner du sens à l'action.

C'est un choc pour certains managers, un choc qui se nourrit de blocages, aussi bien culturels qu'émotionnels. Dans les deux cas, ces blocages compliquent au mieux ou empêchent au pire toute prise de conscience de l'urgence de la situation, retardent et donc aggravent les dysfonctionnements.

Il faut donc oser une véritable rupture, insister sur cette urgence de réinterroger en permanence les process et les modes d'action, ce qui veut dire promouvoir la responsabilité et l'autoévaluation en continu, le dialogue, la coopération et l'expérimentation permanentes comme l'usage intensif des nouvelles technologies de travail partagé.



Parce que les structures changent plus lentement que les hommes et les femmes, que les mentalités ou même que les techniques, dans un monde où il faut plus de souplesse, plus d'horizontalité et d'agilité, notre administration a du mal à s'adapter parce qu'elle n'est pas pensée pour cela. Parler de « nos administrations » serait plus juste car la crise sanitaire nous a montré que toutes ne sont pas touchées de la même manière, entre celles, riches d'une plasticité supérieure parce qu'elles ont déjà intégré la conduite du changement dans leur mode d'organisation et celles qui, pour diverses raisons sont restées sur le bord du quai.

Peut-être enfin, devrions nous intégrer dans nos réflexions une approche qui remette en cause le concept de réforme soudaine et parler plutôt de « transformations silencieuses », terme qu'utilise François Jullien ⁽²⁾, le philosophe sinologue dans ses écrits sur la conception du changement en Chine. Une conception selon laquelle, une révolution n'est que l'apparition soudaine et bruyante de mouvements de fond à l'œuvre depuis longtemps. Soyons attentifs à ces mouvements imperceptibles qui sous le sonore de l'événement, participent, non pas soudainement, mais progressivement à un basculement.

Comment « mithridatiser » le changement ?

Il faut démythifier le changement pour que culturellement, il ne soit plus vécu ni comme une contrainte ni comme un déni de compétences et encore moins comme un malheur mais comme l'exercice naturel du management. Il faut alors l'inoculer petit à petit pour le tolérer et pour s'immuniser de ses possibles effets nocifs. La langue française a adopté ce processus en référence à un roi de l'antiquité, cela s'appelle « la mithridatisation ».

Cela ne peut se faire sans un énorme accompagnement auprès de l'encadrement et des équipes, qui consiste dans un premier temps à repérer (ou recruter) des personnes qui ont conscience de cette nouvelle donne et sont en capacité de la porter à tous les niveaux

d'encadrement, de la partager au-delà, individuellement et collectivement, de faire le lien entre les équipes, de diffuser petit à petit ce changement de culture et l'intégrer dans les pratiques. Ce processus s'inspire fondamentalement des approches matricielles de nos organisations.

Gardons néanmoins à l'esprit que si le changement est vital, le calme et la sérénité de ses équipes aussi. C'est l'alternance des deux qui permettra d'avancer collectivement.

Être des managers dauphins

Il y a bientôt 30 ans, Dudley Lynch et Paul Kordis ⁽³⁾ analysaient les stratégies de management dans une métaphore aquatique.

- ❖ Celle du « requin » pour lequel le monde est essentiellement fait de rareté et de pénurie. Les requins sont animés par la rage de vaincre, de gagner, et gagner c'est l'emporter sur l'autre, même au prix de violentes batailles au cours desquelles ils vont s'épuiser, se perdre et souvent faire fi de leur valeur et leur éthique.
- ❖ Celle de la « carpe » convaincue qu'elle ne peut rien faire contre le danger et la pénurie, baisse les bras et adopte une attitude de retrait, espérant seulement se protéger et assurer sa sécurité. Ne rien tenter car il n'y a que des coups à prendre et privilégier la fuite, le repli ou l'immobilisme en se fondant dans le décor.

Aujourd'hui ces stratégies de management ne correspondent plus à la démarche d'organisation durable et responsable que nous proposons. Plutôt que de vouloir vaincre à tout prix et de vouloir être respecté, admiré, craint, plutôt que d'avoir peur de perdre, de ne pas y arriver, d'être différent, d'être inférieur, il s'agit désormais comme nous le proposent Lynch et Kordis d'allier « intelligence et réactivité, expérience et innovation, fermeté et souplesse, écoute et décision dans un total respect de son environnement humain, social, économique et naturel. »

Et pour revenir à notre métaphore, à la différence du requin et de la carpe, crispés sur leur raison d'exister et qui reproduisent chaque jour un peu plus les mêmes schémas, le dauphin privilégie « l'autrement ». Il ne craint pas le changement. Plutôt que de le subir, il cherche à l'anticiper, voire à le provoquer, cherche d'autres solutions, tente, émet des hypothèses. Sa capacité d'adaptation se fonde sur le fait qu'il ne craint ni la pénurie ni l'abondance et a intégré que les deux existent et peuvent se succéder.

Surfant sur la vague, bifurquant au bon moment, il n'est ni dans l'évitement ni dans un affrontement qui doit nécessairement entraîner la perte de l'autre. Il sait se défendre, il sait attaquer ; mais sa puissance, son sens du collectif, son sens aigu de l'environnement le conduit à privilégier des solutions élégantes qui créent de l'abondance pour lui avec les autres.

Enfin sa capacité à oser sortir de l'eau, à jaillir, à sortir du cadre et se placer au-dessus de la mêlée, lui ouvre les yeux vers d'autres possibles.

Nous aurions tort de nous priver des enseignements de cette métaphore qui nous montre que les logiques de subsidiarité, de responsabilité, de durabilité et d'amélioration continue doivent, face aux nouveaux enjeux, nourrir les réformes de nos structures et de nos organisations.

⁽³⁾ *Dudley Lynch, Paul Kordis, La stratégie du dauphin, Éditions de l'Homme, 1994.*

© - Propos recueillis et retranscrits par Hugues Perinel (hugues.perinel@gmail.com) et Estelle Chevassu

➤ Prochain article à paraître : « **la loyauté : ressort de performance** »

Ont collaboré à cet article :

- ❖ Véronique BALBO-BONNEVAL - Directrice générale des services - CY Cergy Paris Université
- ❖ Nadège BAPTISTA - Préfète déléguée pour l'égalité des chances en Seine-et-Marne)
- ❖ Candice BROTEL - Directrice générale adjointe « Ressources » - Communauté d'agglomération du Pays Voironnais
- ❖ Marie-Hélène CAITUCOLI - Déléguée générale de la Chaire Gouvernance et Régulation, Fondation de l'Université Paris-Dauphine - Co-directrice du Master Droit et Gestion publique Dauphine-ENA
- ❖ Valérie CHATEL - Consultante, après avoir occupé plusieurs postes de DRH et DGS en collectivités locales et à l'Etat
- ❖ Laurence CHENKIER - Première conseillère - Chambre régionale des comptes Grand Est
- ❖ Bruno COLLIGNON - Sapeur-pompier de carrière, deux mandats de président d'une organisation syndicale représentative, poursuit son engagement pour préserver le service public
- ❖ Martin DIZIERE - Directeur du Pôle Aménagement et Développement du Territoire - Mions et Animateur National du Groupe de Travail « Direction des Services Techniques » de l'AITF (Association des Ingénieurs Territoriaux de France)
- ❖ Anthony GIUNTA - Directeur général des services - La Courneuve
- ❖ Virginie HALDRIC - DGS du Conseil départemental du Var
- ❖ Sonia HASNI - Sous-préfète de l'arrondissement de Vervins
- ❖ Mathilde ICARD - Directrice générale des services - Centre de Gestion du Nord et Présidente de l'ADRHGCT (Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales)
- ❖ Vincent LELONG - Directeur général de Sofaxis groupe Relyens
- ❖ Eric MANONCOURT - Directeur général adjoint « Ressources Humaines » - Toulouse Métropole et Ville de Toulouse. Membre du bureau de l'Association des DRH des Territoires (ANDRHDT).
- ❖ Jean-Robert MASSIMI - Directeur général - Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale
- ❖ Jérôme PECH - DGA en charge des richesses humaines à la Ville de Blagnac
- ❖ Hugues PERINEL - Journaliste, coach et médiateur, Fondateur et animateur du cercle des Acteurs Territoriaux
- ❖ Dominique PESCHER - Contrôleur Général – Inspecteur - Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises
- ❖ Pierrick RAUDE - Directeur général des services - Communauté d'agglomération du Bassin d'Arcachon Nord (COBAN)
- ❖ Jean-Jacques ROUX - Directeur général des services - Cuers
- ❖ Jean-François VERDIER - Inspecteur général des finances