

Le 22 mars 2021

## La loyauté, ressort de performance ?

***Et si la loyauté, loin de faire obstacle à notre liberté, était une ressource que la crise que nous vivons remet au goût du jour. Les membres du Cercle des Acteurs territoriaux ont choisi de se poser individuellement et collectivement cette question et celle de sa place au sein de nos organisations. Mais quand plusieurs personnes questionnent la loyauté, surgissent alors la fidélité, la réciprocité, l'obéissance, aussi bien que la capacité à tenir ses engagements, l'exemplarité, la confiance ou l'adhésion. On pense à Corneille, à ses personnages rongés par leurs codes d'honneur et leurs choix impossibles. Loin du Cid et du 17<sup>ème</sup> siècle quel nouveau regard peut-on porter sur la loyauté, à qui, à quoi sommes-nous loyaux ?***

Cet article n'a pas l'audace de se présenter comme la réponse à ces questions, mais comme un compagnon de votre réflexion.

« En s'encordant, les alpinistes s'imposent des limites dans leurs mouvements et si l'un perd pied, le risque est qu'il entraîne les autres dans sa chute, pourtant c'est précisément parce qu'ils s'encordent les uns aux autres que ces mêmes alpinistes parviennent à atteindre le sommet des montagnes. La corde est comme le lien dont ils dépendent pour arriver à leur but. Et si la loyauté, telle cette corde, était au service de notre autonomie, parce qu'elle établit un lien avec les autres, ce lien dont nous avons besoin pour devenir autonomes. »

Dans son ouvrage « Ces loyautés qui nous libèrent », Catherine Ducommun Naguy fait ainsi une analogie entre la loyauté et la corde qui relie les alpinistes. Loin de faire obstacle à notre liberté, la loyauté serait au contraire une force. Une force à apprivoiser. Elle serait avant tout une ressource et rarement une entrave. Car c'est la loyauté qui crée de la cohésion dans les équipes et ceux qui savent pouvoir compter les uns sur les autres agissent souvent avec plus d'engagement.

Certes, selon l'expression bien connue « comparaison n'est pas raison » mais pourquoi ne pas envisager que la loyauté se traduise en fait par un plus grand pouvoir d'agir, conféré à ceux qui participent à la décision. Une loyauté qui puisse être appréhendée comme une condition de la performance d'organisations qui prennent conscience de la nécessité d'un développement responsable et durable pour elles et pour leurs territoires.

## La loyauté favorise l'autonomie

La loyauté ne peut pas s'imposer, il s'agit d'un acte de liberté où chacun choisit à qui ou à quoi il est loyal. Elle est la condition de l'autonomie car si elle favorise l'alignement, elle laisse des marges de manœuvre, qui ramènent chacun à sa propre responsabilité. Chacun peut ainsi, reconnu et serein, se sentir acteur à l'intérieur d'un système avec lequel il peut avoir des points d'accord ou de désaccord. Les messages sont alors plus faciles à percevoir et les conditions essentielles sont réunies lorsqu'il s'agit de repenser nos modèles d'organisation

En effet, la loyauté, dès lors qu'elle constitue l'une des valeurs qui guident le choix d'un mode de gouvernance considérant les intérêts de toutes les parties prenantes, rassure sur la stratégie mise en œuvre et sur la volonté de l'employeur d'assumer pleinement ses responsabilités... L'autonomie, le travail en mode projet, la réactivité et la fluidité, la transversalité « libèrent » les énergies et sont ainsi sources de performance collective Editions JC Lattés



[Podcast Eric Manoncourt, directeur général adjoint « Ressources Humaines » - Toulouse Métropole et Ville de Toulouse :](#)  
[« La loyauté source d'autonomie, augmente le pouvoir d'agir »](#)

## Mais à qui, à quoi suis-je loyal ?

A son n+1, à son élu, à son organisation, au service public, à l'intérêt général, à soi-même et ses valeurs, à tout à la fois ou y a-t-il une hiérarchie ?

En étant loyal à une institution ou à une personne, c'est en fait aux valeurs qu'elles incarnent et dans lesquelles nous nous reconnaissons que nous sommes loyaux.

Aussi faut-il commencer par être loyal à soi-même, en cohérence avec ses propres valeurs, pour pouvoir « donner sa loyauté ».

C'est ainsi que l'on peut être loyal tout en conservant son indépendance d'esprit et de pensée, que l'on peut être loyal, en sachant dire non autant que oui, même ou particulièrement face à des circonstances changeantes ou adverses.

Mais cette loyauté n'est pas immuable, elle se teste, se vérifie régulièrement au fur et à mesure des situations, des collaborations et nous oblige en permanence à penser l'évolution des valeurs qui nous guident. Même si, et la crise sanitaire le démontre, l'intérêt général reste le ciment de l'action publique et du contrat social, les grands enjeux sociétaux (transitions, diversités, égalité femmes-hommes, etc.) devenus « non négociables », sont les grandes questions, les grandes causes sur lesquelles il nous faut nous rejoindre, travailler et construire ensemble. Cela interpelle notre loyauté, condition de la performance d'organisations qui prennent conscience de la nécessité d'un développement durable et responsable pour elle et pour leur territoire.

## **Loyauté dans l'exécution**

La loyauté peut être définie comme une des déclinaisons de l'obéissance sous la forme d'une obligation de volonté. Dans sa « Lettre sur l'Obéissance », Ignace de Loyola distingue trois manières d'obéir : l'obligation d'exécution de l'ordre, l'obligation de volonté et l'obligation de pensée ou de jugement. Si les agents publics ne sont pas tenus de penser comme pensent leurs autorités, en revanche, ils partagent avec les Jésuites l'obligation d'exécuter les ordres et celle d'en vouloir la réussite. La loyauté correspond à cette dernière facette de l'obéissance, dans les limites que fournissent le droit de retrait et d'alerte et la théorie des « baïonnettes intelligentes » comme l'invocation de l'article 40 du code de procédure pénale : si un fonctionnaire est témoin d'un acte délictueux il a le devoir de le dénoncer au procureur de la république en sa qualité d'agent public.

<https://centresevres.com/content/uploads/2020/04/autorit-ignace-patrick-goujon-avril-2019.pdf>

## **Pourquoi (re)parle-t-on de loyauté aujourd'hui ?**

Nous sommes depuis le début de la crise sanitaire face à une situation extrême qui bouscule les fonctionnements traditionnels de nos organisations. Impact de la distanciation sur la relation de travail, disparition soudaine des temps de convivialité, travail à distance, évolution des attentes réciproques de l'employeur et des agents, qui intègrent davantage la santé, la réévaluation des différents métiers à l'aune de leur utilité sociale... La hiérarchie, les process, le poids des normes sont remis en cause et ce dans un contexte de ressources humaines et financières très contraintes.

En outre, alors que depuis toujours seul le binôme politique / administration coconstruisait le service public autour de critères de performances clairement définis, aujourd'hui les citoyens ont pris une nouvelle place.

Obligés non seulement de se remettre en question mais aussi de rendre des comptes, les acteurs publics doivent élaborer des modes organisationnels plus horizontaux, avec plus d'échanges internes et externe et de délégations...

Parallèlement dans bien des collectivités, le sentiment d'appartenance s'est dissous et les valeurs traditionnelles du service public ne suffisent pas toujours à motiver les agents, l'engagement collectif n'est plus une évidence. La relation à l'emploi devient nécessairement plus instrumentale, ce qui amène les agents à raisonner en termes de réciprocité, à avoir une attitude plus évaluatrice vis-à-vis de leur employeur - bref à raisonner davantage en termes d'échange et de contrat. La question se pose en termes de contrepartie personnelle : « si je contribue qu'est-ce que j'ai en retour ? »

Dans cette période où la hiérarchie et les process sont requalifiés, revisités, où l'engagement et l'appartenance sont mis à mal, la question de la loyauté devient centrale.

Certes la loyauté est une des obligations déontologiques (pas toujours acquise) des agents publics, mais comment demander de plus en plus de loyauté à des équipes tout en étant de moins en moins capables d'apporter une contrepartie. Comment les motiver ? Comment justifier des nouvelles façons de travailler ? Une plus forte implication, si les collaborateurs n'ont pas compris les enjeux, les contraintes et les opportunités pour l'organisation et pour eux, s'ils ne s'impliquent pas davantage ?

L'association de la loyauté à la performance ne peut exister sans une (re)prise de conscience par les organisations qu'en face de cette loyauté "due" par les collaborateurs du service public doit être initiée, vécue, entretenue une loyauté organisationnelle.

## L'indispensable réciprocité

La loyauté n'est pas naturellement perçue comme devant être hiérarchiquement réciproque. Pourtant exiger, commander la loyauté n'a guère de sens, elle découle du respect et de la conscience d'appartenir à un collectif solidaire et responsable. Il n'y a de loyauté que quand il y a autorité véritable.

Il s'agit là d'une autorité au sens d'Hannah Arendt : « celle qui permet de faire progresser les autres », celle qui procure une naturelle légitimité et crée une hiérarchie implicite. La loyauté réciproque devient alors un contrat moral tacite. Chacun considère qu'il a des droits et des devoirs à l'égard de ses collègues, ses supérieurs, ses équipes et l'organisation.



[Podcast : Jean François Verdier, inspecteur général des finances :  
« La réciprocité de la loyauté n'est-elle pas trop souvent mise à mal dans nos  
organisations publiques ? »](#)

Mais le diptyque loyauté et réciprocité exige du courage. Il semble aujourd'hui bien malmené, à la fois par certains élus qui exigent de la loyauté mais ne sont pas toujours loyaux vis à vis des agents comme par des managers qui, que ce soit dans leur obligation d'exemplarité, dans la protection de leurs collaborateurs, au cours de leurs évaluations, à l'occasion des recrutements font preuve d'une réelle lâcheté managériale et sont de fait déloyaux.

Ecoutons peut être Ousman Sy, ancien ministre de l'administration territoriale du Mali et coutumier de cette expression pour définir ce que doit être un dirigeant : « être au milieu quand il faut décider, être derrière quand il faut partager et être devant quand il faut agir ».



[Podcast Valérie Chatel, consultante, après avoir occupé plusieurs postes de DRH  
et DGS en collectivités locales et à l'Etat :  
« Loyauté et courage managérial »](#)

### ***Loyauté et confiance : l'exemple du télétravail***

Loyauté et confiance sont intrinsèquement liées, le télétravail en est une belle illustration. Il suppose de l'autonomie et des interactions claires. Il implique une grande confiance envers les agents et place la loyauté au cœur de la gouvernance. S'il existe une loyauté réciproque au sein du collectif, se crée alors une confiance mutuelle au quotidien et l'on est capable d'agir, ensemble, même à distance.

La première des loyautés devrait être la transparence et nos organisations publiques comme privées paient peut-être aujourd'hui cette absence de transparence et un certain manque de considération à l'égard des équipes, plus considérées comme des moyens humains que des ressources humaines.

Dans « L'art de la guerre », Sun Tzu nous propose quelques règles : « avoir un objectif commun, respecter les règlements, s'engager à fond sur la partie confiée, avoir confiance en ses collègues et en ses supérieurs, transmettre et recevoir les renseignements précis, pouvoir se lancer en avant en sachant que derrière il y a toute une équipe de soutien et de logistique... »

Dans un contexte de changement organisationnel où le lien hiérarchique va évoluer au profit d'une relation du travail plus fondée sur l'autonomie, les managers et les services RH doivent accompagner les agents dans ce changement où plus que jamais la loyauté compensera l'effacement du collectif. Mais une loyauté, comme nous le propose Sun Tzu moins fondée sur ce sentiment d'appartenance et d'engagement, que sur celui de responsabilité et d'obligations respectives de l'agent et de l'employeur, s'appuyant sur les droits et les devoirs respectifs de chacun et sur le dialogue. C'est la possibilité, pour une chaîne hiérarchique, de porter une position commune qui n'est peut-être pas celle de départ ni celle qui sera retenue à l'arrivée mais qui aura été discutée.

### ***La philosophie au secours du management***

Patrick Errard dans son livre « La philosophie au secours du management » appelle Montaigne et évoque ce dialogue loyal « on ne se ment pas, et par conséquent on ne ment pas à l'autre ». Ce que nous enseigne Montaigne est que la loyauté réciproque entre un manager et son équipe, c'est la capacité que l'un et l'autre ont à échanger leurs idées librement et à accuser réception de celles-ci. La loyauté, c'est se promettre d'être toujours en « adresse » ou « en réception » de la pensée de celle ou celui que l'on dirige, ou qui nous dirige.

Editions Odile Jacob

Cela est possible si les discours et les pratiques convergent vers ce que l'on pourrait appeler l'investissement dans l'employabilité des agents. Cet engagement réciproque ne change pas la nature du contrat entre l'employeur et les agents, il change par contre l'accompagnement de ce dernier, puisque qu'on va dorénavant plus manager ses compétences que son poste ou sa fonction. L'agent devient aussi acteur de son propre développement avec le soutien de la collectivité, élargissant son portefeuille de compétences, et renforçant sa valeur en terme de mobilité (interne comme externe). Cette politique de gestion de l'employabilité est une partie de la réponse sur la façon dont on peut les fidéliser et les impliquer. Mais elle demande un autre type d'investissement de la part et des managers et des DRH.



[Podcast : Mathilde Icard, DGS du Centre de Gestion 59 :  
« Y a-t-il un lien entre loyauté et confiance des usagers ? »](#)

Cela passe aussi par un partage clair des règles de conduite dès l'embauche des nouveaux collaborateurs et tout au long de leur carrière dans l'organisation, en donnant (élus comme managers) l'exemple de l'engagement et de la sincérité, en annonçant les objectifs clairement et d'une manière simple qui permette à chacun de se repérer et de visualiser sa place et son rôle au sein de l'équipe et de l'organisation. Il faut aussi rester vigilant et repérer les agissements déloyaux, et les recadrer.

Mais comme l'indique Nabilla Bakkass<sup>(3)</sup> : « La composition des équipes évolue naturellement : des nouveaux éléments arrivent, les autres sont promus ou changent de services, certains partent à la retraite ou poursuivent leur carrière ailleurs ». La cohésion et l'entente ne sont donc jamais figées.

Il faut tout faire pour la stabiliser. Comme une relation amicale ou familiale, la loyauté a besoin d'être cultivée et entretenue en permanence, et pas uniquement dans le cadre professionnel, mais aussi en favorisant tous les engagements extra professionnels possibles.

La loyauté est une valeur qui dépasse ce simple cadre professionnel, elle renvoie chacun d'entre nous à nos propres valeurs, elle se pratique au quotidien, en toutes circonstances et dans les actes.

<sup>(3)</sup> « La loyauté, quelle importance pour la cohésion d'équipe ? » Article à retrouver sur le site [lematin.ma](http://lematin.ma)

**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