

---

# CONFÉRENCE RÉGIONALE DE L'EMPLOI TERRITORIAL

---



## TABLE RONDE - LE MANAGEMENT TERRITORIAL : QUEL AVENIR ?

### 1-Intervention de Catherine MIEG, clinicienne du travail, consultante en management

Le management réunit les 2 registres qui m'intéressent : la personne humaine et l'organisation de travail. Pour parler de management, je vais vous parler de travail mais de manière un peu décalée. Pourquoi ? Parce que je vais vous parler de travail réel, alors que la plupart des approches managériales et tous les dispositifs RH sont pensés à partir du travail prescrit.

Les cliniciens du travail sont convaincus que le **travail est central dans la construction de l'identité** : non seulement le travail inscrit la personne dans un réseau social, en lui permettant de contribuer à la société, d'y avoir une place, mais le travail est une occasion de se transformer soi-même, de s'épanouir.

#### Comment le travail peut soutenir l'identité ?

C'est à travers la reconnaissance des autres. L'identité est toujours fragile, toujours en devenir. Quand je réussis au travail, je suis heureux, je suis fier de moi, je vais pouvoir en parler autour de moi, cela me donne envie d'aller plus loin en tant que parent, en tant que citoyen. Un cercle vertueux se met en place. C'est à la fois de bien-être dont il s'agit et de motivation.

Le travail suppose **un engagement de toute la subjectivité**. Vous avez expérimenté la porosité de la frontière entre temps personnel et temps professionnel : vous pensez au travail sur vos trajets, vous en rêvez même la nuit ! Nous travaillons bien au-delà du temps repéré comme un temps de travail. L'investissement de la personne humaine au travail, ce que nous allons appeler « **le travailler** » est **largement invisible**. Ce qui va évidemment poser des problèmes dès qu'il s'agira d'évaluer le travail.

L'engagement de toute la subjectivité, ça veut dire aussi que l'on ne travaille pas seulement avec sa tête (pour les travailleurs intellectuels) ou physiquement (pour les ouvriers), mais que **tout le corps est sollicité**. Parce que le travail nous affecte : il est toujours inattendu et cette confrontation au réel qui résiste nous met en colère, nous enthousiasme, nous déprime. Nous avons besoin de nos émotions pour travailler. C'est par le corps que l'on entre en contact et les émotions nous donne des informations sur notre rapport au monde et nous apportent les informations essentielles pour travailler.

Poser d'emblée le travail comme un des fondements de l'identité, c'est admettre que la grande majorité des gens qui occupent un emploi pour lequel ils ont les compétences, avec les moyens pour le réaliser, font un travail de qualité. Inutile de faire des séminaires de motivation tous les 4 matins ou de mettre en place des reportings continuellement pour les contrôler, écoutons plutôt ce qu'ils disent et demandons leur de quoi ils ont besoin pour bien travailler !! A priori ils vont avoir envie de faire le meilleur travail.

A contrario, être empêché de faire un travail de qualité met à mal la confiance en soi, et peut amener des conséquences graves en termes de santé, physique ou mentale. Ainsi, travailler est **une prise de risques** : le coût psychologique est fort. Les gens vont déployer un zèle considérable pour que « ça marche » et si le résultat n'est pas bon ou pas reconnu, alors ils peuvent s'effondrer. Quelque part, on risque sa peau dans le travail. On voit des collaborateurs qui vont au bout du bout pour démêler des problèmes faire marcher des environnements de travail. Il y a une attente très forte de reconnaissance à travers ces efforts.

Pour comprendre mieux ce qui se joue dans une situation de travail, posons nous **la question du travailler ?** C'est quoi travailler ?

Les ergonomes ont montré depuis longtemps qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit, ce que l'on me demande de faire, et le travail réel, ce que je fais réellement. Si l'on se tient juste à ce qui est prescrit, ça ne marche pas.

Parce que le travail est imprévisible : un logiciel qui bugge, un salarié malade non remplacé, des demandes inattendues, il met en face de difficultés, de surprises désagréables. Alors il faut ajouter au travail prescrit quelque chose de soi-même, son intelligence, son inventivité, sa capacité de sentir et de réagir à bon escient pour que, malgré tout, en dépit des obstacles et de tous les aléas, ça marche. Ce n'est jamais du « copier-coller ». **On ne peut pas travailler en étant exécutant ou obéissant !!** Même le ripeur derrière son camion poubelle met quelque chose de lui-même pour que ça marche.

Pour arriver à travailler dans cet écart entre le prescrit et le réel, il va falloir un peu contourner les procédures, les prescriptions pour que ça marche. Ces ruses déployées au travail sont comme des petites tricheries au regard du prescrit mais elles sont indispensables pour pouvoir bien travailler. Ce n'est pas une tricherie négative : ce sont toutes les petites infractions, les ficelles qui permettent d'arriver aux objectifs sans trahir les principes. L'image utilisée est celle d'un tissu dans le biais. Quand on tire un tissu en diagonale, on a du jeu, de la marge de manœuvre.

**Ainsi le travail est toujours plus ou moins transgressif**, à travers ce que vous ajoutez au prescrit, c'est à dire à travers la manière dont vous allez procéder à des ajustements : ces trucs, ces astuces, ces bidouillages ou improvisations pour « rattraper le coup ».

Et c'est là qu'entre en scène le manager. Parce que le collaborateur ne peut pas décider seul si ces « transgressions » sont acceptables. Jusqu'où j'ai le droit de contourner une consigne ? Est ce que j'ai eu raison de différer cette décision ?

Le manager entre en scène pour poser en amont quelques bornes pour **régler cette zone d'autonomie**, et en aval, pour donner un retour sur le travail, ce qu'on appelle **la reconnaissance sur le travail effectué**.

**En amont, le réglage de l'autonomie.**

In fine, c'est la question de la subsidiarité : on va attribuer la responsabilité au plus petit niveau où les gens sont capables de résoudre les problèmes par eux-mêmes.

### Cela suppose

- que les salariés aient, à leur poste de travail, l'autorité pour décider comment s'y prendre et que le manager ne dicte pas les modes opératoires, mais fasse confiance à ses équipes.
- Il faut aussi que le salarié ait compris le sens de ce qu'on lui demande. Il faut prendre un certain temps pour repréciser le périmètre, la place d'où il peut agir...
- Et cela suppose qu'on autorise la prise de risques. Il faut pouvoir inventer, expérimenter.

### Dit comme ça, l'autonomie fait l'unanimité :

- les subordonnés la réclament pour pouvoir bien faire leur travail, mais aussi bien sûr pour s'émanciper du rapport de domination quand le chef est un peu plus loin
- les managers sont heureux que leurs équipes soient autonomes et donc créatives, mais aussi dans certains cas, pour se dédouaner de leurs responsabilités en passant le relais à leurs collaborateurs.

Dans les faits, c'est plus compliqué : l'autonomie vient bousculer les rapports de pouvoir. On n'a pas toujours envie de lâcher quand on manage !

Ainsi l'autonomie se résume souvent à une injonction paradoxale : soyez autonomes, mais faites comme je vous dis...

- Quand l'autonomie est confiée à un collaborateur et que vous ne lui donnez pas les moyens de travailler, ça va être une surcharge de travail pour lui.
- Cette zone de liberté se traduit par une diminution des prescriptions, ou plutôt **un déplacement des prescriptions des modes opératoires sur les objectifs**. Vous savez ce qui est attendu à travers les objectifs (les résultats), mais vous êtes seuls pour trouver comment y parvenir. Du coup l'écart entre travail prescrit et travail réel se creuse, avec toujours le risque de ne pas être validé dans sa prise d'initiatives.
- L'autonomie **éloigne le collaborateur de son supérieur hiérarchique** : il a donc moins de signes de reconnaissance au quotidien.

Un mot sur **les environnements de services**. L'autonomie s'y déploie dans la relation de service qui est essentiellement une relation humaine. Elle est encore plus compliquée à régler, puisque les arbitrages vont se faire en temps réel entre l'agent et le bénéficiaire.

**Venons-en à l'aval, le retour du manager sur le travail est indispensable pour valider les initiatives.**

- C'est la reconnaissance qui va permettre aux travailleurs de donner un sens aux efforts qu'ils ont fournis, de convertir la souffrance d'avoir été confronté à des difficultés en plaisir, en confiance en soi et par la suite en motivation. C'est donc la reconnaissance qui va donner au travail le pouvoir de consolider l'identité.

La reconnaissance, dans le champ du travail, est la rétribution symbolique obtenue par celui ou celle qui travaille, en retour de la contribution qu'il apporte à l'entreprise, au sens large, et à travers elle, à la société toute entière. **Ce maillon là, la dynamique de la reconnaissance, est essentiel.**

Cette reconnaissance ne porte pas sur l'être, sur la personne (ça, ce serait de l'amitié ou de

l'amour), elle porte sur le travail. C'est un jugement sur la valeur du travail effectivement accompli. Elle porte sur le travail réel, sur son utilité économique, technique ou sociale, sur sa conformité aux attentes et dans certains cas, sur son originalité.

Savoir qu'on est utile donne confiance en soi. A contrario, être au placard, avoir l'impression d'être inutile est terriblement angoissant.

Le jugement de beauté peut surprendre quand on parle du travail et pourtant ...Entendre ses collègues ou son chef dire que « c'est du bon travail, du bel ouvrage » joue sur l'identité et renforce le sentiment d'appartenance à une corporation, à une communauté de métier.

Cette reconnaissance du travail par les autres est donnée par le manager, par les pairs mais aussi par les usagers.

Cette reconnaissance est tellement importante, qu'elle peut fonctionner comme un piège : on a tellement besoin de reconnaissance qu'on va aller la chercher pour soi, même au détriment de la coopération, par exemple quand des agents ou des cadres vont mettre en place des stratégies personnelles pour se faire valoir ou même récupérer le travail des autres. Le besoin de reconnaissance peut conduire à l'opportunisme, voire à la soumission ou à la compromission...

On met énormément d'énergie dans son travail et on en attend beaucoup. Le travail est porteur de promesse d'accomplissement de soi et promesse de lien social. Alors quand le travail ne tient pas ses promesses, on peut être renvoyé directement à la souffrance. Le déficit de reconnaissance est en lui-même un risque psycho-social, qui conduit directement à la souffrance voire à la maladie.

La reconnaissance se manifeste de manière ritualisée dans les entretiens d'évaluation, généralement menés annuellement. Et là, nous sommes devant une difficulté avec les dispositifs qui sont déployés dans la majorité des entreprises.

1. L'évaluation est individualisée alors que l'on ne peut pas travailler et être compétent seul. La qualité du travail mais aussi sa fiabilité et sa sécurité dépendent de l'efficacité de la coopération. Or, la contribution aux collectifs est peu, voire pas prise en compte dans l'évaluation ce qui n'encourage pas les dynamiques collectives et solidaires.
2. Les dispositifs d'évaluation sont adossés au prescrit : procédures, fiches de poste
3. La gestion par objectifs a mis l'accent presque exclusivement sur les résultats obtenus sans prendre en compte la manière dont ils ont été réalisés et les conditions nécessaires pour bien travailler, ce qui fait que la qualité est plus aujourd'hui jugée par rapport à sa conformité aux objectifs que par rapport à sa pertinence professionnelle.
  - Les résultats sont seulement une dimension de la qualité du travail : on peut obtenir des bons résultats en ayant épuisé ses collaborateurs, ou en ayant été déloyal par rapport à des collègues...
  - Dans tous les cas, un critère de qualité pertinent doit à la fois prendre en compte le résultat, mais aussi le processus, les efforts qui ont été déployés pour l'atteindre.
4. Retour à nouveau sur la spécificité des métiers de service et la difficulté d'y évaluer le travail.
  - Le service y est co-produit par le bénéficiaire, le fournisseur, le prestataire. Ainsi la responsabilité du tiers bénéficiaire est engagée dans la qualité du service. Il n'est pas juste, dans une relation de services, d'évaluer la performance sans prendre l'avis du bénéficiaire qui est par-

tie prenante de la production et de la qualité. Les enquêtes de satisfaction tentent d'écouter les bénéficiaires mais elles se focalisent sur le résultat et ne prennent pas en compte les efforts fournis, le processus déployé pour y arriver.

Je conclurai cette partie sur le rapport individuel au travail par deux points sur le management :

1. **Comprendre la dynamique de reconnaissance de chacun de ses collaborateurs offre au manager des vrais leviers de mobilisation.** Quand un manager bute sur une difficulté avec un collaborateur, c'est souvent par la compréhension du besoin et des voies de reconnaissance de celui-ci qu'il trouvera des leviers de motivation. Mais décoder comment fonctionne un collègue n'est pas toujours facile,
  - parce que c'est finalement quelque chose de très intime qu'on vient chercher dans le travail : la reconnaissance s'adosse à l'idéal au travail que le salarié a construit à la fois à partir d'éléments de son identité (sexe, genre, culture, histoire personnelle...) mais aussi par rapport au métier qu'il exerce
  - les gens ne savent pas toujours dire ce dont ils ont besoin : chacun a besoin de plus ou moins de reconnaissance, chacun sera sensible à un canal de communication ou à un autre pour recevoir ces signes de reconnaissance...
2. L'investissement que les travailleurs mettent au-delà du prescrit pour que le travail soit bien fait est l'occasion pour eux de développer des compétences, des habiletés nouvelles. **Ce sont des ressources précieuses pour le manager, pour résoudre des problèmes.** La question va être comment va-t-il repérer ces ressources, les reconnaître et les capitaliser dans ses équipes. Cela suppose qu'il soit **à l'écoute du travail réel de ses collaborateurs**, mais aussi qu'il **s'appuie sur une dynamique collective.**

Parce que **le travail, c'est aussi vivre ensemble** et j'en viens à la dimension collective du management.

La coopération, **c'est l'envie de tous, de partager** la manière dont ils se débrouillent du travail, et d'aider les collègues à trouver la meilleure solution.

Elle va **s'appuyer sur la coordination** instaurée par l'entreprise, orientée par l'objectif instrumental. La coordination, c'est en quelque sorte le prescrit au niveau collectif. Elle se traduira par une répartition des tâches et une organisation sociale, à partir d'une division des gens et d'une hiérarchie. Elle est représentée par l'organigramme.

**La coopération va se saisir de cette coordination et la faire évoluer**, en renégociant par exemple les rapports de domination. Vous avez tous perçu les écarts qu'il peut y avoir entre l'organigramme formel sur le papier, et la réalité humaine de son fonctionnement.

Mais la coopération n'est pas « automatique », elle ne se décrète pas :

- elle nécessite un climat de confiance, qui va me permettre de témoigner de mon expérience, de dire les astuces personnelles que j'ai trouvées, la manière dont j'ai un peu contourné la règle, les difficultés que je rencontre

## La confiance

La confiance, c'est un pari sur l'avenir, sur ce qui n'est pas encore fait ou dit. La confiance relève de la promesse de cohérence, dans le temps, entre la parole donnée et l'acte qui suit, mais aussi de la promesse d'équité dans les jugements de travail.

- La confiance est un pacte, un lien social qui s'appuie sur la réciprocité et offre une forme de

sécurité. Elle n'est pas rationnelle.

- Faire confiance dans la coopération, c'est introduire dans le travail quelque chose d'hétérogène par rapport à la technique : la confiance repose sur des ressorts éthiques.

Cela nécessite aussi des espaces de dialogue et de délibérations. Il faut pouvoir discuter de la manière dont on travaille, comparer, confronter la façon dont, dans une équipe, on résout les problèmes rencontrés dans le quotidien.

La clinique du travail nous apprend que c'est **dans la construction des règles et leur respect que se crée ou se reconstitue la confiance dans les rapports de travail**. Elaborer des doctrines professionnelles (échanges de pratiques, retours d'expériences, entretiens de méthodes..) produit non seulement des règles mais aussi donne des repères pour que les individus ne soient pas autoproclamés.

## La délibération

Pour bien travailler, il est nécessaire de savoir ce qui se fait ou ne se fait pas. Il n'y a pas de bon travail sans infraction (puisque le travail prescrit ne peut pas tout prévoir). Mais la liberté a besoin d'être encadrée pour que chacun ne soit pas autoproclamé et ne « tire » pas dans sa direction.

**Il faut donc se parler, discuter du travail**. C'est à la fois accepter de rendre visible ma façon de travailler, mais aussi écouter et entendre comment les autres procèdent. C'est le sens et la qualité du travail qui seront au centre des débats.

Bien sûr, on n'est pas toujours d'accord sur la manière de faire : c'est même très **important que ces conflits puissent s'exprimer, que l'on ne lâche pas les contradictions fondamentales** de l'activité de travail mais qu'elles soient mises en débat et arbitrées par les managers.

Organiser la délibération sur les sujets qui concernent le travail, c'est laisser s'exprimer les points de vue divergents, autoriser la dispute, au sens latin du terme c'est à dire de la discussion. Exprimer ses doutes, les défauts, ce qui dysfonctionne est difficile. Pourtant **les différences de points de vue**, qu'ils soient entre salariés ou entre la Direction et les salariés sont des points d'appui **irremplaçables pour améliorer les pratiques professionnelles**. **Le droit à l'erreur** est constitutif non seulement d'un travail de qualité mais aussi d'une relation managériale de qualité.

- Les débats vont permettre de valider (ou non d'ailleurs !!) dans l'après coup ces « infractions ». Les écarts inévitables à la règle sont tranchés dans le débat interne, qui se traduit par une sorte de jurisprudence par rapport aux règles : évolution de la règle, nouvelle règle, écart admis à titre exceptionnel, écart refusé mais retenu comme retour d'expérience, écart refusé.
- Si les initiatives, les « transgressions » sont retenues par les collègues, alors elles vont devenir des règles de travail, voire des règles de métier et stabiliser les manières de travailler dans un collectif. Ces règles de travail sont des sortes d'accords normatifs de travail entre les gens sur ce qui est efficace ou non pour réaliser un travail de qualité, dans cette équipe précisément, à ce moment là de la vie d'une entreprise ou d'une collectivité.

Ces règles ont une efficacité technique mais touchent aussi le vivre ensemble. Ouvrir la discussion transforme les embarras de travail qui sont souvent un stress et de les faire tomber. Ma définition de la coopération : intégrer dans mon propre travail les contraintes de mon partenaire de travail (et réciproquement).

Ainsi mettre en place, animer des collectifs vivants, c'est à dire qui débattent des questions de travail (c'est-à-dire pas des réunions de service « descendantes »), c'est à la fois renforcer la confiance, mais plus que ça, c'est aussi **prévenir les 4 causes majeures de souffrance et de dégradation de la santé au travail, ces fameux RPS** : la surcharge, le déficit de reconnaissance, la solitude et la souffrance éthique.

### **La surcharge :**

La surcharge est souvent réelle dans certains environnements de travail, mais la surcharge à elle seule ne peut pas expliquer l'apparition de souffrances aussi aiguës que celles qu'on découvre aujourd'hui jusqu'au suicide au travail.

- Les phénomènes de débordement, de surmenage sont malheureusement assez communs et ils ne sont pas complètement nouveaux. Le travail en équipe, le partage des difficultés permet de trouver des aménagements astucieux, de mobiliser des collègues, et alors la surcharge ne débouche pas sur l'explosion de pathologies.
- Une partie de la surcharge vient aussi des nouveaux modes de gestion, avec l'apparition de contrôles supplémentaires et constants et des reporting multiples, incessants et tous azimuts dont les gens se plaignent beaucoup. Ils disent qu'ils n'ont plus le temps de travailler !! Cette évaluation permanente contribue à accroître encore ce vécu de surcharge.
- On parle de surcharge, mais ce qui est important au regard du vécu des gens, c'est que cette intensification du travail est accompagnée, bien souvent, d'un sentiment de dégradation de la qualité du travail : « on n'a plus le temps ni les moyens de faire bien son travail ».

**Le déficit de reconnaissance :** la délibération entre collègues sur le travail permet de mettre en visibilité à la fois l'investissement d'un salarié et sa compétence à résoudre les difficultés de travail. C'est donc **une occasion unique de donner et de recevoir de la reconnaissance des pairs et du hiérarchique**. Ainsi l'échange en collectif sur le travail compense partiellement les biais des dispositifs d'évaluation, à la fois trop individualisés et décalés du travail réel.

**La solitude :** Les enquêtes les plus récentes désignent la solitude au travail comme le critère déterminant dans l'apparition des nouvelles formes de pathologies. En particulier la clinique des suicides au travail pointe que dans la très large majorité de situations, les salariés se sont trouvés totalement isolés avant de passer à l'acte.

- C'est assez facile de comprendre comment la qualité de collectifs de travail va permettre de combattre l'isolement des gens, générée en particulier par l'approche individualisée de la performance qui a créé de la concurrence voire même de la peur entre les salariés.
- La solitude, c'est aussi, dans toutes les situations de harcèlement ou les vécus d'injustice, l'expérience de l'indifférence voire de la lâcheté des collègues est dévastatrice au niveau subjectif.
- C'est l'isolement qui peut conduire à ret -même la violence de la situation devenue intolérable.
- La solidarité est une forme de prévention contre l'apparition de troubles psychiques.

### **La souffrance éthique :**

1. Un premier registre, c'est **agir contre son sens moral** : quand le salarié est amené à participer à des actes qu'il réproouve, parce qu'ils sont, selon lui, injustes ou préjudiciables à autrui. Par exemple, j'accompagne en ce moment une directrice d'un établissement culturel d'un conseil départemental. Au retour d'un congé de 2 mois pour un problème de santé important, elle est déchargée de fonction parce qu'il faut recaser le conseiller culture du cabinet en conflit avec l'exécutif. C'est violent bien sûr pour elle, mais aussi violent pour le direc-

teur des affaires culturelles qui subit la décision et pour le DRH qui est obligé de mettre en œuvre la décision qu'il n'approuve pas !! Alors faire le grand écart entre ses valeurs et les orientations de la collectivité, cela peut durer un temps, c'est très coûteux en termes de charge psychique et puis un jour, ça craque...

2. L'autre registre, c'est la question de la qualité. Quand on ouvre le débat dans des espaces de délibération sur le travail, c'est souvent la question de la qualité qui est arrivée en discussion : « qu'est ce que c'est qu'un travail de qualité ? ».

Il peut arriver que le management n'ait pas la même vision de la qualité que ses salariés.

- Une assistante sociale voudra recevoir plus longtemps un usager alors que l'organisation de la permanence ne le permet pas. Un collaborateur investit du temps sur des relations de partenariats à l'extérieur, alors que le manager voudrait qu'il se recentre sur les missions en interne...

- Les conditions d'exercice de leur travail leur barrent l'accès à la fierté d'un travail bien fait. Le travailleur sera écartelé entre des consignes et des prescriptions qui peuvent être ou lui paraître contradictoires. Alors ces visions divergentes de la qualité vont être sources d'insécurité et de conflits.

- Si ces écarts ne sont pas discutés avec le manager, ils produisent de la souffrance éthique, c'est à dire un conflit de valeurs ou de loyauté qui est dévastateur en termes de santé mentale.

- La stabilisation des critères de qualité est donc une priorité pour intégrer la santé dans la recherche de performance. Partager une vision commune dans un collectif de travail permet de sécuriser la manière de travailler et les initiatives prises, de valider ces fameuses transgressions indispensables pour travailler.

3. La dernière dimension, c'est quand le suivi de l'activité et du travail se concentre de manière presque exclusive sur les chiffres et des indicateurs qui n'intègre pas la réalité du travail.

Alors les gens sont obligés de tricher pour faire rentrer dans les catégories du logiciel qui ne prend pas en compte les temps de coordination, de préparation...

La souffrance éthique est finalement une question de sens : quand il est perdu, par les travailleurs peuvent tomber gravement malades.

De manière paradoxale, le développement de la « qualité totale » a contribué à renforcer ce sentiment de dégradation du travail : la qualité est un idéal poursuivi par chacun, mais si on en fait une norme, par exemple quand on parle de zéro défaut ou d'excellence, alors on met tout le monde en échecs. Les salariés trichent et camouflent les erreurs ou les difficultés au lieu de les partager et de les traiter, puisqu'elles ne peuvent pas être mises en débat.

Un point sur lequel je réfléchis souvent avec les cadres que j'accompagne, c'est à la question de la sur-qualité. Vous avez déjà entendu parler de la loi des 80/20 : jusqu'à 80% de la réalisation de vos objectifs, l'énergie mobilisée est à peu près proportionnelle aux résultats, au-delà les résultats sont insignifiants par rapport aux efforts fournis. Si vous admettez que la réalisation à 100% de vos objectifs est un idéal inatteignable (comme tout idéal) alors vous allez plutôt apprécier la zone de risques que vous prendrez : les activités auxquelles vous renoncez ou pour lesquelles vous acceptez de travailler en mode dégradé. Vous stabilisez ces fameux 20% plutôt que de vous épuiser (et épuiser vos équipes) pour aller au-delà des 80% pour un résultat très insatisfaisant... En période de crise, de baisse des ressources, de fortes contraintes, cela n'est plus une question secondaire, mais c'est une question de survie.

L'intelligence collective, c'est évaluer ensemble le risque qui est pris et l'intégrer dans son pilotage. Ne pas laisser le collaborateur seul à devoir gérer ses priorités.



## La coopération

La coopération, c'est la source la plus importante de valeur ajoutée.

La coopération demande toujours des efforts, mais elle produit des ressources immatérielles : la compétence, la confiance, voire la pertinence des choix ou des actions. Dans d'autres référentiels, on parlerait de capital humain puisque finalement, c'est bien des hommes et des femmes qui travaillent dont il s'agit. Le terme immatériel n'est d'ailleurs pas tout à fait approprié, car ces ressources sont justement bien matérielles puisqu'elles sont incarnées dans des corps et déployées par des personnes : on pourrait plutôt parler de ressources invisibles par opposition aux ressources matérielles.

Ce qui est intéressant dans ces ressources immatérielles c'est qu'elles se développent dans un mouvement qui est inverse du développement des inputs matériels.

- Vous fabriquez une voiture avec de la tôle : quand elle est terminée, vous n'avez plus de tôle. Avec les compétences, plus vous les déployez, plus vous les mobilisez, plus vous les développerez.
- Par ailleurs, ces ressources ne peuvent pas se stocker, elles se perdent facilement. Vous avez tous en tête les dégâts produits dans des environnements où la confiance a disparu... les compétences se délitent. Les gens se protègent d'un environnement délétère.
- Ces ressources immatérielles ont toujours existé, mais elles sont aujourd'hui encore plus capitales, du fait de l'importance des relations de service, et donc de l'aléa humain qu'elles induisent.

Pour conclure :

Le manager doit piloter la réussite des résultats mais aussi révéler, produire ces ressources : compétences, expériences dans ses équipes en portant attention au travail réel, là où se trouve l'inventivité et la créativité des collaborateurs.

## 2 - DÉBAT

### Les problématiques du management dans les collectivités territoriales dans le cadre des évolutions constantes

- **Hervé RAVEL** - Président départemental du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales de Vendée
- **Bruno JARRY** - Représentant de l'association des DRH des grandes collectivités
- **Marc JOULAUD** - Président de l'association des maires de la Sarthe
- **Benoît PILET** - Délégué régional du CNFPT des Pays de la Loire
- **Catherine MIEG** - Clinicienne du travail, consultante en management, associée au laboratoire universitaire -psychanalyse, santé, travail- CNAM/Paris 5°

Dans un contexte d'évolutions constantes, quelles sont les problématiques du management en collectivités territoriales : regards croisés d'élus, de DGS, de DRH et d'experts, avec la mise en perspective des enjeux à venir.

#### PARTIE 1 : LES GRANDES ÉVOLUTIONS

**Antoine LEBEAU**, animateur de la table ronde : Quelles sont les grandes évolutions observées impactant le management dans les collectivités et établissements publics territoriaux ces dernières années ?

**Hervé RAVEL**, Président départemental du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités, DGS de Saint Jean de Mont

Nous avons vécu une période des 30 glorieuses des collectivités depuis les années 80. Aujourd'hui le contexte est différent. L'âge d'or est révolu. Nous vivons actuellement une période de forte incertitude :

- Sur le plan financier, on sent des tensions financières très fortes : réforme de la fiscalité, baisse des dotations
- La recomposition des territoires, la loi NOTRE, les transferts de compétences... transforment nos paysages institutionnels
- Le numérique et les réseaux sociaux ont une influence forte sur les équipes, exige l'immédiateté

Globalement, on maltraite nos agents, on les met sous pression. Or, la qualité de service public est indissociable de la qualité de vie au travail des équipes. Nous devons y veiller.

**Bruno JARRY**, représentant de l'association des DRH des grandes collectivités, DRH du Mans et du Mans Métropole

Pour réaliser des économies, il faut baisser les dépenses de personnel. Pour autant, les exigences (politiques, de service...) restent les mêmes. Nous avons beaucoup de questions à nous poser :

- Comment réorganiser pour faire aussi bien avec moins de personnel ?
- Quels sont les doublons de postes et repositionnements nécessaires induits par les réformes institutionnelles : fusions, regroupements, transferts de compétences ?
- Quels sont les nouveaux besoins en matière de services publics ?

Toutes ces questions appellent de nouvelles méthodes participatives pour réfléchir en peu de temps aux évolutions.

D'ailleurs, les agents changent. La génération Y ne trouve pas toujours des leviers de motivation dans le statut de la Fonction Publique : avec son fonctionnement traditionnellement vertical, son système de primes. Les attentes sont différentes.

On parle de plus en plus des entreprises libérées. Autant s'inspirer de ce qu'elles amènent de bon : plus de responsabilités, nécessité de construire du sens (important en période de changement).

En particulier dans les grandes collectivités, avec des organisations très stratifiées, on a besoin d'amener plus de transversalité.

**Marc JOULAUD**, Président de l'Association des Maires de Sarthe, maire de Sablé sur Sarthe

La mutation que nous vivons est profonde. La question pour les élus : quelle gouvernance avec quels périmètres et quelle répartition de compétences ?

- Un enjeu est d'écrire des projets de territoire nouveaux en associant les différents niveaux.
- Un autre enjeu est d'anticiper les impacts sur le fonctionnement, sur les ressources humaines. Les élus doivent expliquer ce qui se passe aux agents qui ont un attachement très fort au service public, et des compétences à valoriser.

Nous avons un grand travail de décloisonnement à fournir, qui souvent porte de beaux résultats.

tats. Les agents ont plaisir à travailler hors de leurs cadres de travail habituel.

Nous avons de beaux exemples d'innovations permises par ce travail en transversalité. Des agents d'une communauté de communes, par exemple, donnent du temps pour participer à un service rendu dans la ville centre pour éviter de recruter. La mutualisation peut être une clé pour faire des économies tout en assurant le service.

**Benoît PILET**, Délégué régional CNFPT Pays de la Loire, adjoint en charge des RH d'Angers Loire Métropole

On repère des besoins nouveaux de formation liés aux mouvements : il faut anticiper, accompagner les évolutions professionnelles subies ou voulues. Or la cotisation du CNFPT baisse... Le CNFPT engage des efforts importants pour malgré tout proposer une nouvelle offre la plus adaptée possible : sur catalogue mais aussi par sa salle de co-conception, ses modules e-learning et pour les cadres, l'animation d'un club DRH, des séminaires de DGS.

Il nous faut plus que jamais nous habituer à travailler en complémentarité.

## **LE PROJET MANAGERIAL : DEFINITION ET TENDANCES ACTUELLES**

**Antoine LEBEAU** : Ce terme de projet managérial n'est-il pas un peu contradictoire ? Un projet est limité dans le temps alors que le management amène une notion de durée, de continuité.

**Bruno JARRY** : Pourquoi un projet managérial ? Parce que les cultures managériales sont très diverses au sein des organisations.

Auparavant, un manager était choisi pour son expertise et si besoin, partait en formation sur les aspects de management. Mais il n'y avait pas une grande volonté de l'institution d'amener la question du management. Aujourd'hui, c'est différent. Créer une culture managériale commune est bien un projet.

Certaines collectivités pionnières ont engagé des actions très importantes : écoles de managers, charte, démarches participatives...

**Hervé RAVEL**

Le projet managérial ou projet d'administration permet de clarifier des règles,

- de définir le comment, le « Qui fait quoi ? », le cadre de relation avec les élus en partageant une vision bien claire des limites de chacun
- de revoir les règles internes : modalités d'avancement, mobilité interne, régime indemnitaire...

**mais surtout de donner du sens**

- fixer les objectifs collectifs aux services
  - rappeler les valeurs
  - décrire comment on met en œuvre le projet
- en cela, c'est plutôt un projet d'administration

**Catherine MIEG**

**Il est important de ne pas tout mélanger. On doit distinguer :**

- La politique RH
- Le projet d'administration = déclinaison du projet politique une fois le cap donné par les élus

- Les chartes managériales qui affichent les valeurs et la façon dont on veut travailler. Malheureusement, après des démarches participatives très intéressantes, une fois que ces chartes sont abouties, on les met souvent dans un placard et personne ne les fait vivre. Il faudrait une vision plus dynamique, que les valeurs restent vivantes et incarnées. Par exemple choisir une valeur chaque année et la décliner chacun à son niveau. Et l'année suivante, choisir une autre valeur.

### **Marc JOULAUD**

Il est important d'articuler le projet managérial et le projet politique de la collectivité.

- Le rôle des élus, c'est de donner un cadre aux réflexions et aux actions, à partir de leur lecture du territoire. Ils ont à matérialiser le sens politique dans un projet de territoire. D'ailleurs, ils s'engagent sur cette base auprès de leurs électeurs.

- Ensuite le rôle du projet d'administration, c'est de dire comment s'organiser pour matérialiser ce projet politique.

Avec une dimension managériale importante :

- une vigilance des élus à ne pas déborder de leur rôle

- et à l'inverse, une vigilance des cadres à ne pas utiliser leurs adjoints pour emporter une décision

C'est vrai qu'on recrute souvent sur les compétences techniques. Mais il faut faire attention à la capacité de mobiliser des équipes, d'appréhender la matière complexe qu'est l'être humain.

### **Bruno JARRY**

La formalisation écrite d'un projet managérial n'est pas obligatoire. Parfois les choses changent sans formaliser des chartes. La direction donne des signes clairs sur les recrutements, la culture managériale avance par petites touches, par la formation, les entretiens professionnels...

Mais les démarches d'envergure restent intéressantes. De grandes collectivités comme Angers s'engagent, avec un discours fort pour « oser manager autrement demain » et pousser les managers à sortir de leur cadre habituel, à prendre des risques. 200 cadres ont été associés.

Lille Métropole va plus loin et crée même une « marque employeur », comme facteur d'attractivité. Chaque manager est formé et reçoit un jeu de cartes après sa formation pour se rappeler les principes. Les cadres savent ce qu'on attend d'eux. C'est un projet ambitieux.

### **Hervé RAVEL**

La culture managériale est un élément important. Il faut sortir de la vision du cadre expert. Nous avons tous besoin de travailler en transversalité.

### **Catherine MIEG**

Affirmer le management comme une question prioritaire est bon signe. Mais attention à ne pas le formater.

Les « bons » managers admettent leur propre posture, travaillent sur eux, entretiennent une réflexion sur eux-mêmes, leur rapport au pouvoir. Ils développent une personnalité managériale unique singulière, pertinente.

L'injonction à innover, à coopérer, ça ne marche pas très bien. L'organisation tout entière doit pouvoir être capable d'accompagner les circuits de décision, les arbitrages, les nouvelles façons de faire.

### **Marc JOULAUD**

Dans un contexte de réforme, le projet managérial doit avant tout amener de l'efficacité. Au bout du compte, il faut que l'organisation fonctionne. Le cap fixé doit être tenu même si le contexte est mouvant.

L'idée n'est pas de copier sur le secteur privé mais autant ne pas rester hermétique aux bonnes idées. Certaines sont d'ailleurs à prendre dans d'autres collectivités qui innovent dans les services publics.

Pour les jeunes en particulier, il s'agit de développer les possibilités d'évolutions de carrière. La vie au sein de la collectivité peut être multiple. Elle n'est pas fixée ad vitam aeternam.

## **PARTIE 3 : ACTEURS : ROLE ET ARTICULATION**

**Antoine LEBEAU** : Du fait de l'évolution des compétences et de l'organisation, Quid des acteurs et de leur articulation ? Qui sont les différents acteurs et quels sont leurs rôles ? Comment doivent-ils s'articuler ?

### **Marc JOULAUD**

Le projet managérial se situe souvent à l'échelle de la commune alors qu'aujourd'hui beaucoup de compétences relèvent de l'intercommunalité. Un des axes d'évolution, c'est de porter un projet de territoire à une échelle plus globale.

A échelle intercommunale, nous sommes plus forts vis-à-vis de l'Europe ou pour obtenir des financements.

Peut-on imaginer que demain, la GRH, l'informatique, les formations se gèreront à échelle intercommunale ? Sans doute que oui, progressivement, dans l'idée de gagner en cohérence et en efficacité.

### **Hervé RAVEL**

Les objectifs doivent être bien clairement définis entre élus et DGS des différentes échelles. Ce n'est pas toujours évident. Il faut que les élus pensent à associer les cadres du territoire communal aux évolutions. Sinon, les « communaux » risquent de se cantonner seulement à la gestion administrative de proximité, à l'intendance. Il faut un effort d'appropriation par tous sinon une part de la FPT serait en marge et ce serait dommage.

### **Bruno JARRY**

Si les élus donnent bien l'impulsion de départ, le manager n°1, c'est le DGS. Ensuite, le DGS en tandem avec le DRH créent la politique RH, déploient les outils, accompagnent les managers et les agents.

Ce qu'on peut attendre des élus, c'est une certaine bienveillance, un soutien à la démarche managériale.

## **PARTIE 4 : AXES PRIORITAIRES A VALORISER DANS LES PROJETS MANAGERIAUX**

**Antoine LEBEAU** : Quels sont les axes prioritaires à valoriser selon vous dans les projets managériaux et les outils associés ?

### **Hervé RAVEL**

En externe, ce qui prime, c'est la qualité du service public. Mais on ne peut pas l'avoir sans qualité de vie au travail en interne, un cadre de bienveillance et que les valeurs du service public soient bien gardées à l'esprit.

Catherine MIEG

Attention au terme de qualité de vie au travail. Si on détourne le sens, on pourrait se cantonner à mettre un Baby-foot dans un coin.

Ce qui compte c'est les moyens pour fournir un travail de qualité, l'accompagnement du travail réel.

Si les collaborateurs et managers peuvent faire un travail de qualité, le bien-être au travail en découle naturellement.

### **Bruno JARRY**

Beaucoup d'outils sont expérimentés dans les politiques RH : échanges de pratiques, mentorat, coaching, réseaux internes, rencontres avec DRH et managers, écoles de management. Mais avant cela, on a déjà des outils RH à bien utiliser : les formations, les entretiens professionnels sont individualisés certes, mais ils sont l'occasion d'avoir le regard de l'agent sur l'organisation.

### **Catherine MIEG**

...à compléter peut-être par une évaluation de la coopération verticale, horizontale, transversale (avec services supports, partenaires...).

## **QUESTIONS / ECHANGES**

Question de la salle : Dans une fonction publique où les femmes sont majoritaires, quelles pistes pour féminiser les équipes de responsables ?

Quelles initiatives pour équilibrer vie professionnelle et vie privée pour les femmes et pour les hommes ?

Différentes pistes ou pratiques sont citées

- parité dans l'équipe de direction (Saint Jean de Mont)
- Temps partiel ou congé parental accordés aussi bien aux hommes qu'aux femmes
- Télétravail
- Obligation à la déconnexion
- Harmoniser les primes des filières technique et administrative
- Vérifier que les temps partiels sont choisis et non subis

Question : Comment expliquer que les petites communes présentent un taux de retour seulement de 42% des bilans sociaux ? Que faire de cette opacité ?

Devant l'avalanche de normes, de contraintes, d'obligation de transmission de documents, il semble que les communes se dispensent de retourner leurs données non pas par désintérêt mais par manque de temps, de moyens. Il manque à beaucoup de communes les ressources, les outils, les compétences pour produire ces documents.

Nous constatons une tendance de baisse des effectifs, des retards des déroulements de carrière, une montée en charge des agents de catégorie C qui assument des responsabilités de service, sans la rémunération et la reconnaissance qui va avec. Catherine Mieg évoque les « petites transgressions » entre le travail prescrit et le travail réel. Dans le contexte que nous venons d'évoquer, nous, représentants du personnel, voyons de plus en plus d'agents qui sont dans cette frange-là, « dans le transgressif », sans qu'il y ait perception ni discussion avec les services RH ou les élus. Et cette frange-là pose problème, elle met des équipes en difficulté. Je pense qu'il faut qu'on s'arrête sur ces questions et qu'on prenne le temps d'en discuter.

**Catherine MIEG** : C'est vrai, il faut discuter, mais cette baisse des effectifs, c'est aussi l'occasion de travailler autrement. Il y a trop de réunions, d'interfaces non gérées, de doublons, de dossiers orphelins jamais traités

On aurait une meilleure productivité si le travail était plus coopératif.

**Bruno JARRY** : Il faudrait aussi réussir à dépasser le discours de victime et amorcer une vraie

dynamique de changement. Si on est contraint, autant y aller à fond et revoir le travail en profondeur.

La reconnaissance est une question qui me travaille en tant que DGS.

Ce qui revient souvent des agents, c'est que la reconnaissance du manager est assez présente (et importante). Mais les agents témoignent aussi de manque de reconnaissance des élus. Or on vit une double hiérarchie au quotidien. Comment faire pour que l'agent ressente cette reconnaissance des élus, au-delà des discours de vœux, ou des pots qui paraissent du vent pour beaucoup d'agents ?

La reconnaissance passe beaucoup par la relation humaine. Créer des occasions de ritualiser la reconnaissance, d'accord, mais le plus important se joue au quotidien : soutenir en cas de difficulté, avoir le courage d'arbitrer, écouter sur le terrain, discuter avec les agents.

Ils n'ont pas seulement besoin d'explications mais d'attentions. Dans les discours, il faut aller jusqu'au bout. Orientation politique, déclinaison opérationnelle, mais aussi très précisément ce que ça va changer pour l'agent. Il faut descendre à ce niveau très matériel du travail.

**Benoît PILET :** Chacun doit être à sa place, l'élu n'est pas le chef de service. Etre élu n'est pas métier et pour beaucoup, les collectivités paraissent une grande nébuleuse.

Le rôle de l'élu, c'est être là pour les arbitrages, aller voir les agents sur le terrain, même sans prévenir.

Mais pas d'assumer un rôle hiérarchique. Il faut laisser la place pour que les encadrants soient reconnus comme encadrants.

Le moment des médailles est attendu pour les uns et redouté pour les autres mais au moins, c'est un moment posé dans l'agenda.

Depuis ce matin, on parle beaucoup de manager mais pas beaucoup de « leadership ». « Le management territorial, quel avenir ? », pour moi, c'est la question « avec qui ? ». Comment accueillir les nouvelles générations et préparer les départs futurs ? Comment chacun, élu ou agent, trouve sa place ? C'est un fait, l'élu se professionnalise. L'élu-manager est une réalité, à en croire les formations proposées par l'AMF. Alors, manager oui, mais avec qui ?

**Bruno JARRY :** Pour ce qui concerne les jeunes générations, on a encore beaucoup d'efforts à faire. Dans ma collectivité, les procédures de recrutement sont encore très basées sur l'écrit. Nous devons nous professionnaliser :

- augmenter notre capacité à chercher des bons profils sur les réseaux sociaux
- simplifier la démarche du candidat
- se faire aider par des coaches ou des psy. On fait encore beaucoup d'erreurs

Pour renforcer notre attractivité, il faudrait commencer par connaître l'image de la collectivité à l'extérieur. Or, même dans les grandes villes, on n'a pas toujours de community manager pour détecter cette image.

Quelle priorité : management ou expertise ? Les agents se sentent reconnus si le manager a une connaissance du métier. S'il sait quel temps il faut pour telle ou telle tâche. De l'extérieur, il ne peut pas le savoir.

**Catherine MIEG :** Oui, le manager doit savoir de quoi il retourne mais pas forcément avec une expertise poussée, qui devient impossible quand on monte dans la hiérarchie. Le manager, même s'il n'est pas expert, doit se mettre à l'écoute du terrain, voir comment ça se passe et le temps que ça prend. C'est la « présence habitée » dont je parle dans mon livre .

Un indicateur de réussite des projets managériaux, c'est l'absentéisme. Or, on a vu tout à l'heure que cet indicateur n'évolue pas dans le bon sens, malgré les projets managériaux. Comment inverser les tendances ? Quels retours d'expérience dans vos collectivités?

**Bruno JARRY :** Il n'est pas sûr qu' l'absentéisme soit lié aux changements institutionnels, managériaux et financiers. Il est peut-être plutôt lié à un management qui ne change pas. Sauf si les changements sont subis, les évolutions vont plutôt dans le bon sens. Les collectivités mettent en place des cellules d'écoute avec assistantes sociales et psychologues, planifient des entretiens au retour des arrêts maladie, où les agents peuvent déposer leurs difficultés.

**Catherine MIEG :** Je voudrais qu'on aille plus loin dans la réflexion. C'est sûr qu'il y a un absentéisme structurel. Mais n'oublions pas que c'est aussi un mode défensif pour se protéger du travail qui ne va pas bien et c'est donc souvent lié à un déficit managérial. Les managers ont une responsabilité énorme dans l'absentéisme. Comme on l'a vu tout à l'heure, les agents n'ont aucune raison de quitter le travail si ça se passe bien.

Les RPS aussi doivent interpeler les managers, qui ne doivent pas se cantonner aux données agglomérées dans les bilans RPS mais aller sur les causes précises, examiner ce qui s'est passé dans quelle équipe.

Je crois que les nouveaux modes de management produisent de la souffrance au travail. Quand la dimension financière passe avant la dimension humaine, les agents sont en difficulté dans leur système de valeur.

**Les concours et examens professionnels sont-ils toujours des outils ? Quel est leur avenir ?**

Il faudra en sortir tôt ou tard. Il faut pouvoir recruter en fonction des compétences et des métiers. Ex : quand un diplôme d'Etat existe pourquoi faire passer un concours ?

1- Les habits neufs du management : comprendre la souffrance du manager. Catherine MIEG, Editions François Bourin, 2015

---

Cette matinée riche en témoignages et débat a mis en évidence combien le management est une préoccupation partagée par tous et suscite un intérêt collectif.

Le regard croisé d'élu, de DGS, de DRH, du CNFPT et d'expert montre que les approches peuvent être distinctes mais convergent toutes vers une volonté commune de prêter une attention particulière à cette population des cadres. Cette attention est directement liée au nécessaire questionnement de l'évolution du management face aux mutations auxquelles les collectivités sont confrontées.

La matinée s'achève donc sur cette table ronde animée par des échanges parfois convergent, parfois opposant des regards complémentaires selon l'angle d'approche.