

commandants de compagnie regrettent de n'avoir que très peu de marges de manœuvre sur leur budget ou le choix de leurs effectifs avec le jeu des entrées et des mutations. Sur le terrain, plusieurs indicateurs de suivi ont été mis en place plutôt de façon descendante mais le reporting est lourd et est vécu difficilement à tous les niveaux. Les gens ont l'impression de devoir rendre des comptes sans savoir vraiment pourquoi », analyse Jacques de Maillard, chercheur au Cespip (Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales).

La diffusion de critères d'évaluation est également un fait majeur. Cette logique a un effet sur les modes de management car dans le secteur public, la mesure de la performance s'avère compliquée en raison du grand nombre d'objectifs et d'acteurs impliqués. Selon l'inspecteur syndiqué SNPI-FSU de l'Éducation nationale Paul Devin, il est, par exemple aujourd'hui, absurde d'évaluer les établissements en fonction d'un taux de redoublement à la baisse pour mesurer le succès d'une politique éducative. « On a tendance aujourd'hui à penser qu'il n'y a pas d'évaluation sans des résultats chiffrés. On devrait plutôt se demander ce que sont devenus ces élèves. Ce n'est pas un outil de pilotage satisfaisant, au mieux une illusion pour communiquer »,

« C'est important de regarder comment une technique venue du privé s'applique dans le public. Le contexte et les enjeux sont différents. »

estime-t-il. Pour la sociologue au CNRS Danièle Linhart, ce déluge de procédures, de reporting et de protocoles s'est autant accentué dans le public que dans le privé. « On considère que c'est un mal nécessaire pour responsabiliser les salariés en permanence. Cela altère même le sens du travail et donne l'impression d'avoir une moindre marge de manœuvre. Les temps d'échange et d'intelligence collective diminuent », observe-t-elle.

TECHNIQUE VENUE DU PRIVÉ. Même les tendances du management contemporain essaient dans les organisations publiques. Ainsi, l'État a créé un fonds d'innovation RH pour financer de nouvelles expérimentations mais a aussi créé un réseau de conseillers en organisation du travail qui se déplacent en fonction des demandes des chefs de service déconcentrés pour accompagner la mise en

œuvre de projets liés au télétravail ou à la transformation numérique, par exemple. Par exemple, dans les Alpes-Maritimes, des personnels d'encadrement du conseil départemental, au travers de son laboratoire d'innovation publique Lab06, ont rencontré des salariés confrontés à des mêmes problématiques dans le privé pour pouvoir échanger et identifier certains processus qui pourraient être répliqués dans le public, comme le lean management expérimenté par des cadres de Thales. Mais la discussion ne reste pas à sens unique. La direction des services numériques du département est revenue sur son expérimentation d'un Obeya, un espace d'influence japonaise qui aide au pilotage visuel d'un projet grâce à l'organisation et au suivi sur un même espace d'une série de chantiers.

À la tête d'un incubateur interministériel de services numériques, Hela Ghariani tente de favoriser les initiatives novatrices d'agents qui veulent développer des projets au sein de leurs administrations. « Les plus difficiles à convaincre restent l'encadrement intermédiaire, habitué à un important niveau de reporting. On propose de nouvelles modalités pour suivre son équipe sans qu'elle ait besoin d'une validation permanente pour avancer. Parfois, les indicateurs de performance deviennent à tort l'objectif », relève-t-elle. Pour Philippe Bezès, « il reste important de regarder comment une technique venue du privé s'applique dans le public. Le contexte et les enjeux sont différents: le rapport aux élus, la production complexe d'une politique publique et des objectifs changeants et parfois ambigus. L'administration reste en permanence sous le contrôle des usagers et des instances politiques. Cela affecte nécessairement la manière dont les instruments vont être utilisés », note-t-il. La touche Ctrl-Z reste encore d'actualité dans la programmation du management public. ♦

* Les prénoms ont été modifiés.

Quand la fonction publique territoriale s'essaie à l'holocratie

Au sein du syndicat intercommunal d'assainissement des eaux de Valenciennes, regroupant neuf communes, le directeur général des services, François-Laurent Facquez, a misé sur l'holocratie depuis plusieurs années pour diriger ses 25 agents. Soucieux de ne pas reproduire les mêmes erreurs managériales observées, selon lui, dans ses précédents services, il découvre ce type d'organisation en ligne et décide de suivre une formation pendant une semaine. Moins de liens hiérarchiques pyramidaux, des règles du jeu déterminées à l'avance mais qui évoluent: à son retour, il distribue plusieurs rôles aux agents (pas loin de 200 rôles !) en fonction de leurs aspirations et compétences, sans mettre de processus de contrôle des tâches. Chacun est jugé et aidé par les autres membres de son « cercle » au cours de réunions où les rôles peuvent être redistribués en cas de tensions. « À l'intérieur, je ne suis plus le directeur général. On ne vient plus demander mon accord. Je ne donne plus d'ordres, hormis les éventuels arbitrages », relate-t-il. Pour lui, l'avantage de ce paradigme est de mieux identifier les différentes tâches à effectuer et de responsabiliser les agents. Mais cela n'a pas plu à tout le monde: deux personnes ont quitté le service. « Cela sert d'abord la performance publique mais à terme, le bien-être au travail est aussi l'un des objectifs. Mais il faut que les personnes s'approprient bien leur rôle et qu'il y ait un espace de parole garanti pour traiter d'éventuelles tensions », modère-t-il. ♦