THÈSE

Pour obtenir le Diplôme d'Université de Docteur en administration des affaires (DBA)

Diplôme d'Université délivré par

L'**UNIVERSITE PAUL-VALERY MONTPELLIER III**

Pour le Doctorate
in Business Administration (DBA)

Préparée au sein de l'unité de recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par Marie-Christine Watel

Prise de conscience et sens au travail :
un nouveau défi de performance
pour les managers du Service Public
Une recherche-intervention dans un organisme de Sécurité sociale

Soutenue publiquement le 30 janvier 2020

Directrice de recherche	**Madame Florence NOGUERA**, Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Rapporteur	**Monsieur Frank BRILLET**, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, habilité à diriger des recherches
Rapporteur	**Madame Natacha PIJOAN**, Maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, Université Paul Valéry Montpellier 3
Suffragant	**Monsieur Jean-Michel PLANE**, Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Expert	**Madame Agnès Guyot**, Directrice de l'INSET et de la délégation du CNFPT Languedoc Roussillon

Communication, Ressources Humaines, Intervention Sociale - EA 7400

THÈSE

Pour obtenir le Diplôme d'Université de Docteur en administration des affaires (DBA)

Diplôme d'Université délivré par

L'**UNIVERSITE PAUL-VALERY MONTPELLIER III**

Pour le Doctorate
in Business administration (DBA)

Préparée au sein de l'unité de recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par Marie-Christine Watel

Prise de conscience et sens au travail :
un nouveau défi de performance
pour les managers du Service Public
Une recherche-intervention dans un organisme de Sécurité sociale

Soutenue publiquement le 30 janvier 2020

Directrice de recherche	**Madame Florence NOGUERA**, Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Rapporteur	**Monsieur Frank BRILLET**, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, habilité à diriger des recherches
Rapporteur	**Madame Natacha PIJOAN**, Maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, Université Paul Valéry Montpellier 3
Suffragant	**Monsieur Jean-Michel PLANE**, Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Expert	**Madame Agnès Guyot**, Directrice de l'INSET et de la délégation du CNFPT Languedoc Roussillon

Avertissement

L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces écrits doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Je remercie en tout premier lieu ma directrice de thèse, le professeur Florence Noguera, pour son accompagnement pendant ses trois années qui m'a permis d'orienter et de réaliser ce travail vers la prise de conscience chez les managers. Sa bienveillance et ses encouragements m'ont redynamisée.

Je tiens à remercier les membres du jury qui ont pris de temps de s'intéresser à mes travaux. Je suis également reconnaissante à tous les professeurs qui ont partagé leurs connaissances et plus encore leurs convictions tout au long de ces études, notamment les professeurs Jean-Michel Plane, Laurent Cappelletti et Henri Savall qui m'ont permis de nourrir ma thèse avec leurs apports théoriques et méthodologiques, leurs expériences terrain et également leur vision.

Je tiens à exprimer mes remerciements à l'organisme de Sécurité sociale qui m'a accueillie, l'ancien directeur et la directrice retraite grâce à qui j'ai pu mener cette recherche ainsi que le directeur actuel à qui j'ai pu rendre compte. Je tiens également à remercier Agnès qui m'a grandement facilité le travail de terrain, une ressource précieuse pour cette recherche, les responsables qui ont bien voulu répondre à mes différentes demandes malgré leur agenda très chargé et plus largement toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées et sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. Les compétences, l'engagement et leur volonté d'améliorer le fonctionnement que j'y ai trouvé montrent le fort potentiel de cet organisme.

Je remercie mes collègues d'études avec qui nous nous sommes soutenus tout au long de ces trois années. A chaque temps de séminaire, nous avons pu confronter notre vision de ce travail et les difficultés à le réaliser. A distance, nous avons partagé nos inquiétudes et nos doutes.

Je remercie également mes collègues et amis consultants Christine, Françoise et Stéphane pour leur soutien tout au long de ces études.

J'exprime toute ma gratitude envers ma famille qui a suivi les affres de l'écriture et tout particulièrement envers ma sœur Catherine, fidèle relectrice et soutien moral à chaque étape de l'écriture. Son aide m'a été extrêmement précieuse.

Enfin, j'adresse un remerciement tout particulier et chaleureux à Agnès Guyot pour avoir accepté de participer au jury en tant qu'experte métier et pour la confiance qu'elle me témoigne.

« Une prise de conscience est plus qu'une prise de connaissance »

Edgar Morin

Sommaire

SOMMAIRE **8**

INTRODUCTION GENERALE **10**

PARTIE 1 LORSQUE PRISE DE CONSCIENCE ET SENS AU TRAVAIL SONT INTERROGES CHEZ LES MANAGERS DU SERVICE PUBLIC : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE **26**

CHAPITRE 1 CADRE THEORIQUE **29**

1. LES EFFETS DU NEW PUBLIC MANAGEMENT **31**

1.1. LA BUREAUCRATIE AURAIT FAIT LE LIT DU NPM 31
1.2. LE NEW PUBLIC MANAGEMENT A LA SECURITE SOCIALE 44
1.3. LES NOUVELLES POLITIQUES PUBLIQUES ET LES ATTENDUS MANAGERIAUX 49

2. LE CONCEPT D'AWARENESS AU CŒUR DU LEADERSHIP PUBLIC **54**

2.1. PRISE DE CONSCIENCE ET REFLEXIVITE 54
2.2. CONCEPTS CLES AUTOUR DU SENS AU TRAVAIL 62

3. QUEL MODELE DE LEADERSHIP POUR LE SERVICE PUBLIC ? **71**

3.1. LES MODELES CONTEMPORAINS DE LEADERSHIP 72
3.2. LES MODELES EMERGENTS 76
3.3. LE MODELE DES NIVEAUX DE CONSCIENCE DE RICHARD BARRETT 83

CHAPITRE 2 DESIGN DE LA RECHERCHE **95**

1. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE **98**

1.1. ELEMENTS DE LA RECHERCHE 98
1.2. NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 102
1.3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE 106

2. LE CHERCHEUR-INTERVENANT, AVENTURIER ET EQUILIBRISTE **113**

2.1. LA NEGOCIATION DU TERRAIN 113
2.2. LE CADRE D'INTERVENTION 115
2.3. LA REFLEXIVITE CHEZ LE CHERCHEUR 119

3. LE MICRO-ESPACE COMPLEXE : LE SECTEUR RETRAITE D'UN ORGANISME DE SECURITE SOCIALE **123**

3.1. DESCRIPTION DU TERRAIN DE RECHERCHE 123
3.2. LE PROJET ET SON CONTEXTE 126
3.3. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE 129

PARTIE 2 UN ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS PAR UN RENOUVEAU DU LEADERSHIP PUBLIC **138**

CHAPITRE 3 LES REALITES ET L'ETAT DES PRATIQUES DU LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS DE SECURITE SOCIALE : RESULTATS **140**

1. LES CAUSES D'UN MANQUEMENT DE PRISE DE CONSCIENCE DES MANAGERS ET DES AGENTS PUBLICS **142**

1.1. LE SYSTEME DE GESTION DE LA PRODUCTION COMPLEXE NUIT A LA BONNE COMMUNICATION INTERSERVICES 142
1.2. DES PERIMETRES DE RESPONSABILITES FLOUS PROVOQUENT CONFUSIONS DE ROLES ET TENSIONS 146
1.3. LE MANQUE DE MANAGEMENT D'EQUIPE ENGENDRE DES TENSIONS DE VALEURS ET UNE PERTE DE SENS AU TRAVAIL CHEZ LES AGENTS 149

2. UNE PRISE DE CONSCIENCE PAR L'EVALUATION DES COUTS CACHES **152**

2.1. UNE INADEQUATION ENTRE LES BESOINS ET LES RESSOURCES HUMAINES 152
2.2. PRODUIRE EN QUALITE, UN CHANGEMENT DE PRATIQUE 157
2.3. ESTIMATION DES COUTS CACHES 159

3. UNE INSUFFISANCE DE PILOTAGE DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE 165

3.1. UN MANAGEMENT DE PRODUCTION PEU MAITRISE SUR LE TERRAIN 165
3.2. UNE INADEQUATION FORMATION-EMPLOI 168
3.3. UN MANQUE D'ALIGNEMENT ENTRE LE STRATEGIQUE ET L'OPERATIONNEL 170

CHAPITRE 4 VERS UN LEADERSHIP PLUS CONSCIENT ET REFLEXIF POUR TRANSFORMER LE SERVICE PUBLIC : ANALYSE, DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 179

1- CONFRONTATION DES RESULTATS AUX HYPOTHESES 184

1.1. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE, ORGANISATION DU TRAVAIL ET FORMATION, PREMIERS SUJETS DE PREOCCUPATIONS DES MANAGERS DE PROXIMITE ET DES AGENTS 184
1.2. QUAND LE MANAGEMENT D'EQUIPE FAIT DEFAUT 191
1.3. STRATEGIE, PILOTAGE ET ALIGNEMENT 198

2. UN LEADERSHIP CONSCIENT ET INTEGRATEUR POUR LE MANAGER PUBLIC 208

2.1. UN LEADERSHIP CONSCIENT 208
2.2. UN LEADERSHIP ETHIQUE 212
2.3. UN LEADERSHIP INTEGRATEUR 216

3. STIMULER LA PRISE DE CONSCIENCE ET LE SENS AU TRAVAIL CHEZ LES MANAGERS DU SERVICE PUBLIC : IMPLICATIONS MANAGERIALES 222

3.1. DES OUTILS POUR PRENDRE CONSCIENCE ET CONSTRUIRE LE SENS 222
3.2. EXPERIMENTATIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE 226
3.3. LIMITES ET RECOMMANDATIONS 230

CONCLUSION DE LA RECHERCHE 239

BIBLIOGRAPHIE 253

LISTE DES TABLEAUX 260

LISTE DES FIGURES 261

GLOSSAIRE 262

ANNEXES 264

TABLE DES MATIERES 266

Introduction générale

Choix du sujet

C'est en accompagnant des managers de proximité et des services RH d'organismes de Sécurité sociale et de collectivités territoriales sur le champ du développement des compétences, que nous nous sommes aperçus à quel point certains managers peuvent se trouver démunis face à la complexité du fonctionnement des organisations, des situations de travail et au problème inhérent du sens au travail : ce sens que les Directions demandent à l'encadrement de proximité de porter auprès des agents. En tant que consultante formatrice, les réponses que nous pouvions apporter aux problématiques managériales à travers des actions de formation toutes faites, « sur étagère » proposées par les organismes de formation ne nous paraissaient pas adaptées. Il nous semblait que les problématiques étaient insuffisamment posées, les interdépendances non prises en compte, peu ou pas de temps consacré pour approfondir les sujets, un manque de contextualisation qui éloignait des réalités de terrain.

Après avoir coconstruit et déployé un dispositif national d'accompagnement managérial stratégique sur la déclinaison des politiques publiques avec et pour une branche de la Sécurité sociale, nous avions une forte envie d'approfondir les problématiques et pour cela d'investiguer un organisme. Nous souhaitions avoir une vision globale compréhensive du fonctionnement, de la complexité des activités et des modes managériaux et de leurs impacts, afin de pouvoir être en mesure de proposer des pistes de réflexion et d'actions plus pertinentes, plus puissantes en termes de performance. Il nous a semblé également que les accompagnements sur mesure in situ pouvaient être beaucoup plus efficaces dans leurs adaptations au contexte dans l'idée de construction de collectifs managériaux partageant une vision, des valeurs et des pratiques.

Ce besoin impérieux d'aller au cœur du fonctionnement d'une organisation du Service Public nous a amené à nous engager dans une recherche-intervention en management, dans le cadre d'un Doctorate Business of Administration, avec l'Université Paul Valéry - Montpellier 3. Nous avons pour terrain de recherche un organisme de Sécurité sociale.

Contexte de la recherche

Le problème du sens au travail et ses impacts sur la santé et la qualité de vie au travail[1], et par conséquence sur la performance, est connu et évoqué régulièrement. Il fait l'objet de nombreux articles, ouvrages et également de travaux de recherche. La perte ou le manque de sens au travail se traduit par des dysfonctionnements : une démotivation, un absentéisme grandissant, des risques psychosociaux, des activités peu ou non performantes en termes de coûts, de délais et de qualité. Les maîtres mots de la majorité des organisations aujourd'hui sont adaptabilité, flexibilité, souplesse, innovation pour répondre aux besoins de réduction des coûts, des délais de conception de produits ou de prestations, d'innovation, de qualité. Ces injonctions portent sur des comportements organisationnels qui ne peuvent se décréter. Les activités reposant sur les individus, la compétence à les réaliser avec succès en atteignant les indicateurs de performance interpellent les directions, les confrontant ainsi à la dimension socioprofessionnelle incontournable et stratégique dans l'organisation. Les multiples évolutions qui se sont succédées ont dilué le sens au travail. Le mouvement est perpétuel, les dimensions économiques, politiques, technologiques, sociales s'interpénètrent, complexifiant le fonctionnement des organisations.

Sans parler de modèle d'organisation car cela semble difficile, voire impossible, et sans doute non souhaitable, quelques voies d'amélioration ont été identifiées depuis plus de vingt ans, centrées sur le facteur humain. Or, il apparaît qu'un grand nombre d'organisations en soit toujours plus ou moins éloigné. Il semble que les anciens modèles tayloriens, fordiens, wébériens soient difficiles à dépasser et aient finalement été perpétués, même de façon passive, avec une intensification du travail. Selon Savall et Zardet (2015), le virus TFW, en référence à Taylor, Ford et Weber, s'est développé dans les organisations du Service Public au détriment des conditions de travail et de la performance globale. C'est selon eux un obstacle à la modernisation du Service Public. La nécessaire transformation culturelle passe sans doute par des reconfigurations opportunes des organisations et du travail dans la combinaison de différentes dimensions évoquées, économiques, politiques, technologiques, sociales. Pour cela

[1] L'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) de juin 2013, a définit la notion de QVT en comme étant « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.* »

la prise de conscience des situations par les managers de proximité pour porter le sens et développer la performance nous parait être un véritable défi pour le Service Public.

Mais que signifie prise de conscience, sens au travail, performance ? Au-delà de la signification de chacun des mots clés, nous nous intéressons aux relations dialectiques que les termes entretiennent : prise de conscience et sens, sens et performance, sens et management et à la construction même du sens. Weick (cité par Autissier et Bensebaa, 2006) voit l'organisation comme un processus en mouvement, alimenté par les représentations des acteurs qui font sens pour eux, et les actions et interactions qui en découlent. Ils construisent le sens à partir de ce qu'ils prélèvent comme éléments dans leur réalité de terrain et ce qu'ils en comprennent. Sur quels outils de pensée et d'action s'appuient-ils pour comprendre et se représenter leur monde de travail, faire des diagnostics et agir ? Cela confirme selon nous la pertinence qu'il y a à aller observer et analyser le fonctionnement d'une organisation.

L'encadrement de proximité en charge de porter le sens peine souvent en surcharge de suivi de l'activité. François Dupuy (2013) parle de « sacrifice de l'encadrement de proximité ». En effet il est souvent sacrifié sur l'autel de la bureaucratie dévorante, procédures, consignes, indicateurs, reporting en tout genre, sous un pouvoir diffus. Nombreuses sont encore les organisations tournées entièrement vers la conformité, le comment, sans laisser suffisamment de place au pour quoi, au pourquoi, au sens. La rigidification du fonctionnement, soi-disant sous contrôle, déniant souvent la capacité de l'opérationnel à se gérer, assèche l'initiative, la motivation, l'engagement et favorise les risques psychosociaux. Les outils et les indicateurs économiques (Key Performance Indicateurs, KPI) sont érigés comme « valeurs suprêmes ». D'après Dejean, Bourassin et Mortreux (1998), il y aurait même une certaine fascination pour ces indicateurs au cœur du système décisionnaire. Dans certains contextes, le normatif crée des situations ahurissantes de contradiction ouvrant même parfois des espaces de liberté ou de non-responsabilité impensables, de non-sens, voire de transgression (interprétation ou détournement d'indicateurs pour afficher de bons résultats). Le sens s'évapore ! La prise de conscience de pratiques managériales dysfonctionnelles semble absente.

Bouzou et De Funès (2018) critiquent également la bureaucratisation qui empêche autonomie et initiative et sclérose les entreprises privées comme publiques : cette bureaucratisation qui fait croitre la complexité de structure et de fonctionnement au dépend du sens. Le management, très affecté dans son rôle et sa place, a des répercutions très négatives sur les équipes et produit des risques psychosociaux. Ils qualifient le management de comédie managériale. Ils dénoncent

également l'appareil de consulting et de formation qui propose et vend des « recettes » pour le management et pour les équipes parfois surréalistes et qui n'ont pas les effets attendus : formations, actions « gadgets » mises en place par des Directions, peu scrupuleuses ou inconscientes des bilans sociaux, en guise de réponse aux risques psycho-sociaux, au mal-être au travail. Ces actions en lien avec le bonheur au travail notamment ne s'intéressent pas au fond des problèmes, à leur(s) origine(s) et à leur complexité. On tente de soigner des symptômes sans s'intéresser aux causes racines.

Selon Bouzou et de Funès (2018), « le sens ne se donne pas et ne se décrète pas. Il se construit par le désir et grâce à la contribution de chacun. Ce qui est attendu des managers, c'est de mettre en lien les orientations, les résultats attendus, les objectifs, les projets, les valeurs, l'organisation, les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement pour donner du sens au travail. Bouzou et de Funès (2018) voit le manager comme le roi de Platon, un « tisserand ». Il s'agit de pensée complexe qui selon Morin (2005) a pour étymologie « complexus » signifiant tisser ensemble.

Thierry Colin et Benoît Grasser (2014) parlent de « mandat de plus en plus confus et d'exercice complexe au vu des injonctions paradoxales auxquelles doivent répondre les managers de proximité ». Dans leur approche, la place réservée aux managers de proximité entre la hiérarchie injonctive et les équipes à soutenir, ainsi que la matière même des paradoxes, voire des contradictions, sont des ferments de socialisation du travail, dimension dans laquelle ils s'investissent. Ils participent au système d'échange social et de coopération de l'organisation. En effet, l'ajustement, la négociation, les compromis sont leur lot quotidien pour que les activités soient réalisées par les équipes. Cependant, cette dimension sociale, liant de l'organisation, est malmenée entre les différentes tensions en présence.

En avançant que « Le discours du bon sens n'est pas un discours qui a du sens », Dupuy (2013) interpelle le discours des directions sur les changements, trop intellectuel et éloigné des préoccupations pratiques des individus sur le terrain. Le fait d'accepter la nécessité de changement par les individus, mais pas les conséquences, ne semble pas toujours compréhensible par les dirigeants. Selon Dupuy (2013), « considérer qu'il s'agit là d'une attitude contradictoire relève de la logique formelle, pas d'une appréhension fine de la réalité humaine ». Le sens serait à construire dans l'anticipation des effets du changement sur le quotidien. Il s'agit de redéfinir un « nouveau deal », sorte de « contrat social » entre les directions et les individus afin que les transformations puissent être acceptables par tous. Le

sujet du sens au travail et du rôle que pourrait y jouer l'encadrement de proximité nous parait devoir être prégnant dans les réflexions des Directions et des RH.

Crozier (1994) affirme dans les années 90 que le problème est sociologique. L'organisation doit construire des conditions de coopération efficace entre les individus prenant en compte le contexte contraint. Il soutient que les dirigeants souffrent d'un déficit de connaissance sur le fonctionnement humain dans les entreprises. L'écoute doit permettre de comprendre et de prendre la mesure du facteur humain dans la structuration de l'organisation. Des voies comme le management participatif, le projet d'entreprise, suivant leurs conditions d'exercice, participeraient au cadre d'appropriation de ce contexte. Selon Crozier (1994), « Ce qui va donner le succès, c'est la capacité à innover à la fois dans le produit, dans la technique et dans le rapport au client. Pour maintenir cette capacité, il faut gérer autrement ses ressources, et plus particulièrement ses ressources humaines ». Il ajoute que l'innovation ne peut reposer uniquement sur l'investissement matériel mais aussi immatériel.

On constate également ces dernières années une transformation du travail avec une évolution réelle globale de la prescription du travail. Nous sommes passés d'une prescription des tâches à une prescription des résultats. Il apparaît que l'entreprise laisse plus de latitude aux salariés quant aux modalités d'atteinte des objectifs. Cette évolution de la prescription, lorsqu'elle existe, ouvre une « fenêtre » vers un espace d'autonomie, de liberté à investiguer. Clot (2006), lui, tempère cette « fenêtre ouverte » en relevant que même si la dé-prescription opératoire apporte une autonomie, celle-ci est soumise à une pression temporelle exercée par les managers, en responsabilité de l'atteinte des résultats. Selon Clot (2006), « la prescription ne serait pas le contraire du travail » mais « le résultat « refroidi » des activités de gestion et de conception ».

De ce que nous constatons sur le terrain, il y a à nouveau un mouvement de prescription des tâches : paradoxalement, l'entreprise à travers des procédures qualité, sécurité, encadre de plus en plus le travail, la marge d'autonomie s'en trouve alors diminuée tout comme la latitude, l'innovation, etc. C'est ce que Savall et Zardet (2005) ont théorisé sous le nom de tétra normalisation : l'inflation de normes diverses comptables, financières, qualités, sociales, parfois contradictoires à intégrer dans les actes quotidiens. En effet, les activités sont mises sous processus toujours en recherche d'optimisation avec des injonctions paradoxales à conjuguer pour fonctionner. Le travail s'en trouve de plus en plus encadré, contraint, étroit. La charge mentale peut être très forte, saturée. Il y a ici une réduction du degré de liberté, de la fatigue et des interrogations sur le sens.

Vassal (2006) avance que le besoin de sens est avant tout un besoin de cohérence : « le premier facteur qui détruit le sens, c'est l'incohérence des politiques, des discours, et des actes ». Il s'agit d'intégrer et de gérer les paradoxes, voire les contradictions. C'est dans doute l'art du management. Ainsi production et qualité ne peuvent s'opposer mais doivent s'allier. Vassal (2006) insiste sur l'importance du pourquoi, alors que l'on se focalise souvent sur le comment sans d'ailleurs toujours le relier au pourquoi : « ce n'est pas avec des objectifs mais avec des enjeux que l'on manage. Manager c'est parler des seconds, les partager, les instruire. Car pour bien travailler il faut comprendre ».

L'étude menée par Savall et Cappelletti pour l'Institut Sapiens sur l'absentéisme en entreprise en 2018[2] montre un coût caché de plus de 100 milliards d'euros par an qu'ils attribuent à un mauvais management. Ce coût est caché car il est rarement pris en compte et visible dans le contrôle de gestion des organisations. L'étude s'appuie sur la Théorie socio-économique de Savall et Zardet et notamment la théorie des coûts cachés (2015). Ce coût est plus important dans les organisations publiques car il est dû à une résistance des modèles taylorien et wébériens et à la rigidité du secteur. Ces coûts cachés à valoriser peuvent être convertis en performance socio-économique si tant est que l'on n'ait pris conscience de leur existence et de leur importance. Il s'agit de s'intéresser véritablement à la performance sociale pour développer la performance économique.

Pour ce qui concerne le secteur public, le New Public Management, qui y a tenté d'introduire les méthodes de gestion du privé dans les années 90, a bousculé les modes de fonctionnement sans pour autant démontrer de réelles progressions en termes de performance. L'évolution du secteur public vers l'industrialisation de ses services, la co-production de données avec les bénéficiaires entrainent des transformations profondes des métiers et des activités. Les méthodes de management de la production industrielle de type lean management[3] arrivent dans le Service Public dont la Sécurité sociale sans pour autant être expliqués. Le sens y est également recherché.

Les constats de dysfonctionnements et de difficultés rencontrés par l'encadrement de proximité quant à la problématique du sens font tout à fait écho à ce que nous vivons sur le terrain. En effet, les accompagnements faits ces dernières années auprès de managers de proximité au sein

[2] Savall Henri et Cappelletti Laurent, « Le coût caché de l'absentéisme au travail » pour l'Institut Sapiens, 2018
[3] Méthode de management de la production issue du constructeur Toyota orienté résolution de problèmes qui optimise les processus afin de développer la performance.

de la Sécurité sociale comme dans la Fonction Publique Territoriale, confirment les nombreux dysfonctionnements et la disparition de sens au travail ou plus souvent la difficulté à en trouver. Dans la perception des managers de proximité et des agents, les objectifs ne paraissent pas toujours clairement définis, déclinés et en lien direct avec une finalité. La question de l'adéquation des moyens aux objectifs reste entière. Ils évoquent également un portage mou, parfois inexistant de certains projets présentés comme importants, voire à forts enjeux par les directions. Lorsque les objectifs évoluent, l'organisation et le management ne s'adaptent pas toujours et se retrouvent décalés. Ce que les managers de proximité questionnent n'est pas tant la nécessité des restructurations pour des économies de moyens mais la façon dont cela est mis en œuvre, la démarche et les moyens, le choix des actions, l'imposition par le haut sans concertation et sans anticipation des conséquences au quotidien, le poids des outils et le manque de socialisation du travail.

Les managers n'ont pas toujours conscience des changements à opérer pour s'adapter aux nouvelles exigences et contraintes. Ils sont démunis par rapport à leur anticipation, ils ont besoin de connaitre les conséquences pour leur service, de préparer et de mettre en place avec les acteurs. Il y a en effet peu d'études d'impacts en organisation et en ressources humaines menées au sein des organisations avant un changement, une restructuration. De plus, la déconnexion responsabilité-pouvoir de décision empêche l'encadrement de proximité de prendre des décisions quant au personnel, l'affectation des ressources, la récompense, la sanction ; en effet, quelle place pour la délégation, la responsabilisation, le principe de subsidiarité dans le Service Public ?

En contraste, car les contextes sont très variables, on peut étonnamment rencontrer des managers de proximité, étouffés par les problèmes quotidiens, à qui l'on confie des projets de réorganisation d'envergure, de mutualisation de services intra ou inter entité alors que cela ne relève pas de leur niveau de responsabilité. Cela renforce l'interrogation sur le niveau de responsabilité confié à chaque strate du management, le rôle de l'encadrement de proximité et également la prise de conscience des Directions de la nature complexe du fonctionnement d'une organisation et notamment des projets de changements. Pour autant, l'encadrement de proximité doit être associé et prendre part à l'évolution des organisations.

D'après les managers de proximité, ils n'arrivent pas toujours à construire le sens pour eux. Il devient alors difficile de le porter auprès des équipes. Suivant les contextes, « porter le sens » peut être perçu comme une charge, un poids et/ou une responsabilité, quelque chose d'abstrait

et en même temps de tacite. En réaction et en production au quotidien pour atteindre les objectifs, gérant l'absentéisme, subissant un reporting grandissant soutenu par de multiples outils, le court terme structure leur management, souvent frustré du manque de pouvoir de décision et de temps dans la relation avec leur équipe. En effet, nous avons pu constater que dans certaines organisations, il y a souvent une déconnexion entre les objectifs poursuivis, le management et l'organisation mis en place, les attentes des managers envers leurs équipes et les équipes envers le management. La communication souvent pauvre, peut aussi être discordante. Mais au-delà, c'est la capacité de la ligne managériale à prendre en compte la complexité, l'incertitude et à considérer la logique d'actions des acteurs dans la gestion des situations.

De plus, une grande partie des managers de proximité, voire intermédiaires, dans le service public ne sont pas devenus managers pour leurs qualités et compétences managériales mais très souvent par leur expertise technique et/ou leur ancienneté. Ils ne sont pas préparés au management des personnes et tentent principalement de gérer les activités au quotidien dans la complexité du système. Le système toujours bureaucratique continue de produire des normes et des procédures. Influencer fortement par le New Public Management, il produit également toujours plus d'indicateurs et de contrôles. Les valeurs du Service Public ne sont que peu cultivées au quotidien. L'affaiblissement de ces valeurs, exprimé comme entropie sociale par Barrett (2014) sont à l'origine d'un grand nombre de dysfonctionnements. L'entropie sociale, selon Barrett, recouvre la détérioration des valeurs, des collectifs, des relations humaines au sein des organisations, une désorganisation, forme de chaos si rien n'est fait.

L'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2003) s'est également installée : la difficulté à satisfaire l'ensemble des parties prenantes crée des difficultés pour les organisations du Service Public qui doivent rendre des comptes sous les injonctions d'amélioration de leur performance et la réalité du fonctionnement interne. Il s'en suit une différence entre les discours à destination des parties prenantes externes et les actions mises en œuvre à l'interne.

Les divers changements ces dernières années ont participé à l'affaiblissement de la culture du Service Public, au développement de dysfonctionnements et, in fine, à la perte de sens chez les personnels, managers de proximité comme agents. En fait, c'est tout un système qui, tentant de s'améliorer » en mettant en œuvre des mécanismes de gestion en provenance du privé comme outils pour réduire les déficits et optimiser les moyens, se détériore par des changements qui ne tiennent pas suffisamment compte des particularités du Service Public et de la place de

l'humain. Le problème est la prise de conscience par le management de cette situation, particulièrement complexe, où les interdépendances sont nombreuses. Il semble nécessaire de consolider, voire de refonder la culture du Service Public au regard du monde d'aujourd'hui. Sa finalité d'intérêt général et de justice sociale s'inscrit aujourd'hui dans un rapport coût-délai-qualité de plus en plus prégnant.

La situation appelle, selon nous, à une prise de conscience chez les managers. Développer un leadership plus conscient permettrait aux managers de redonner du sens au travail et de développer la performance socio-économique dans les organisations du Service Public. Il s'agit d'infléchir les effets négatifs du New Public Management en remettant l'humain au centre des organisations par un rééquilibrage du management selon les deux axes : social et économique.

L'objet et le champ de recherche

Notre objet de recherche porte sur :

La prise de conscience et le rôle des managers de proximité, dans le sens au travail et la performance socio-économique, au sein du Service Public, et plus précisément à la Sécurité sociale.

Nous cherchons à faire des liens entre prise de conscience, sens au travail et performance chez les managers du Service Public.

Il s'agit d'une recherche en Sciences de Gestion dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui se veut pragmatique, utile pour la réflexion et l'action sur le terrain. Les individus au travail et leur management sont au centre des préoccupations de la GRH dans la perspective de servir la performance des organisations.

La finalité de cette recherche est de montrer le rôle crucial des Directions dont celle des Ressources Humaines, à se placer au centre du jeu des organisations afin de s'emparer véritablement de ce sujet. Il s'agit d'accompagner l'encadrement de proximité dans les évolutions des milieux de travail, les professionnaliser. En effet les managers opérationnels sont en même temps la cible et le levier du sens au travail et de la performance. Ce que nous interpellons dans notre recherche est le rôle dévolu aux managers de proximité dans cette construction et ce portage de sens. Si Clot (2015) parle de soigner le travail, nous pensons qu'il

faut également soigner le management. Soigner est pris ici dans le sens de cultiver, de nourrir, de former, de fortifier.

Notre objet est composite et complexe : la prise de conscience, le sens au travail, le management et la performance, dans le champ du Service Public et à la Sécurité sociale. Ce sont autant d'éléments qui constituent dans notre représentation un système de relations signifiantes tissées entre elles. L'objet de cette recherche est de tenter de le décrire et de l'analyser.

Le cadre théorique, épistémologique et méthodologique

Notre recherche-intervention a pour point d'entrée l'influence du New Public Management dans le Service Public, les dysfonctionnements qu'il produit et le manque de prise de conscience des situations par le management.

Nous mobilisons le concept de prise de conscience « awareness » dans la compréhension des comportements managériaux des managers publics. En effet, le comportement des responsables n'obéit plus à des logiques toutes faites consignées dans des procédures et processus mais oblige à s'impliquer dans une action réfléchie et consciente, articulant connaissances (une praxéologie, les concepts opérationnels pour l'action) et valeurs (Gendron, 2015). Selon nous, le concept d'awareness joue un rôle central dans le processus de prise de décision des responsables de service.

A partir des théories contemporaines et émergentes en leadership, nous identifions les caractéristiques d'un leadership pouvant répondre aux besoins du Service Public. Nous développons le modèle des niveaux de conscience de Richard Barrett (2010). Barrett (2010) avance la nécessaire transformation culturelle des organisations pour combattre l'entropie sociale qui génère des dysfonctionnements. Il a élaboré le concept de conscience organisationnelle et son développement selon sept niveaux, de l'intérêt individuel vers l'intérêt collectif en passant par une étape de transformation.

Cette recherche-intervention a également comme sous-bassement la théorie socio-économique de Savall et Zardet (2004) pour les trois cadres de pensée qu'elle propose :

1. Un cadre de pensée théorique avec la théorie des coûts performance cachés qui vise à faire prendre conscience de l'importance des coûts des dysfonctionnements,

2. Un cadre de pensée épistémologique constructiviste qui conjugue recherche qualitative et recherche quantitative avec la recherche qualimétrique,
3. Un cadre de pensée méthodologique avec sa démarche socio-économique outillée allant du diagnostic au projet de transformation dans une organisation.

La théorie socio-économique (Savall et Zardet, 2004) vise un management socialement responsable et durable. Cette théorie est en résonnance avec le modèle de Barrett (2014). Toutes deux sont orientées vers le recentrage sur l'humain dans les organisations pour réduire les dysfonctionnements et développer la performance socio-économique.

Nous schématisons notre corpus théorique de la façon suivante :

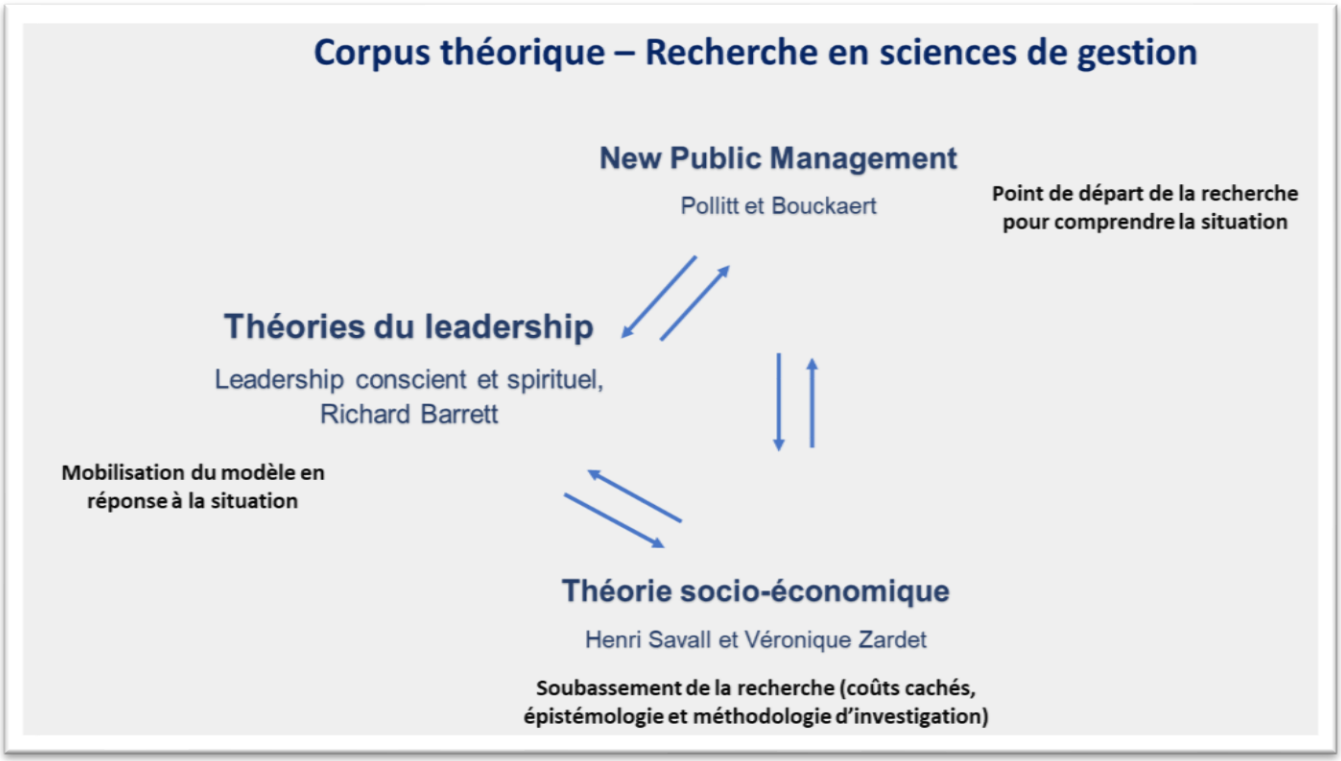


Figure 1: Schématisation du corpus théorique

Reliées par des doubles flèches, les théories se nourrissent, s'expliquent et se répondent.

La problématique

Notre problématique s'énonce ainsi :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

Quelques questions de recherche sous-jacentes accompagnent cette problématique :

- Comment réaliser une déclinaison compréhensive des politiques publiques à chaque étage de l'organisation ?
- Comment conjuguer valeurs sociales et valeurs économiques, paradoxales en tension au quotidien ?
- Comment mobiliser les équipes pour développer la performance sous contraintes ?
- Comment **faire prendre conscience aux managers publics de leurs actions et des impacts ?**

Ces questions vont nourrir notre recherche-intervention notamment sur le terrain dans les interactions avec les acteurs.

La prise de conscience et le sens au travail constitueront l'âme conductrice de notre recherche.

L'hypothèse centrale

Notre conviction nous amène à défendre la thèse suivante :

Un manager qui dispose d'une « bonne prise de conscience de la situation » sera susceptible d'adopter des pratiques managériales plus performantes dans le Service Public.

Cette hypothèse centrale est déclinée par un corps d'hypothèses qui sera présenté dans le chapitre 2.

Le micro-espace

Le terrain étudié est un organisme de Sécurité sociale traitant des retraites. Cet organisme est confronté, comme d'autres, à des difficultés récurrentes (erreurs, stock de dossiers…) dans le traitement des dossiers malgré de bons résultats de production. La direction souhaite élaborer et mener un projet visant l'amélioration actuelle du fonctionnement de son secteur retraite en prenant en compte des problématiques diverses mais également sa capacité à intégrer et à s'adapter aux changements. Ce projet doit amener les managers à construire le sens au travail pour leurs équipes. Il s'agit de partager une vision et une compréhension commune du fonctionnement au flux et en qualité du traitement des prestations afin d'améliorer la performance.

Les contributions de la recherche

Nous nous proposons de contribuer à l'enrichissement de la connaissance du contexte de fonctionnement de la Sécurité sociale et plus particulièrement d'un organisme de retraite. Il s'agit d'approfondir la compréhension des réalités de travail des managers de proximité dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Dans un mouvement inverse, l'identification de repères centraux de transformation, au cours de la recherche, suivant le courant de la contingence générique de Savall et Zardet (2004), devrait permettre de proposer un cadre de pensée et d'action transposable et ajustable dans d'autres organismes de la Sécurité sociale. En effet, les modes de management et l'industrialisation des prestations rendues nécessaires à la Sécurité sociale pour répondre aux besoins des assurés étant assez proches, les problèmes évoqués se retrouvent aussi bien en CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), qu'en CAF (Caisse d'Allocations Familiales), ou en CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de Santé Au Travail). Plus largement encore, ce cadre de pensée et d'action pourrait être également transposable et ajustable dans d'autres lieux du Service Public.

Il s'agit d'apporter aux services RH de nouvelles pistes de réflexion et d'actions pour accompagner le management et notamment l'encadrement de proximité dans le développement de sa posture et de ses compétences.

Il s'agit aussi d'enrichir l'appareil de formation dans ses différentes ingénieries des dispositifs de formation proposés en management dans le Secteur Public, tant sur le contenu que sur les méthodes.

En ce qui nous concerne, il s'agit d'approfondir et d'élargir notre champ de connaissances et de compréhension du fonctionnement des organisations du Service Public. En outre, nous souhaitons construire une démarche solide et outillée d'intervention en management socio-économique.

Structure de la thèse

Cette thèse est constituée de deux parties principales découpées en deux chapitres, eux-mêmes découpés en section.

La partie 1 présente le cadre théorique et méthodologique de la recherche-intervention :

- Le chapitre 1 explique l'influence du New Management Public sur le fonctionnement du Service Public avec un focus sur la Sécurité sociale et constate les besoins en management. Il présente le concept d'awareness, la prise de conscience, et propose des éléments de définition sur les concepts centraux de la recherche. Il présente les théories du leadership et développe le modèle de Barrett.

- Le chapitre 2 présente le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche en s'appuyant sur la démarche socio-économique de Savall et Zardet. Il interroge la posture du chercheur-intervenant, observateur participant et agent de changement. Il présente le micro-espace complexe, un organisme de Sécurité sociale.

La partie 2I fait état des résultats et engage la discussion :

- Le chapitre 3 présente le déroulement de l'investigation terrain et les différents résultats obtenus, la formulation d'idées-clés.

- Le chapitre 4 analyse les résultats et les confronte aux différentes hypothèses. Il fait des préconisations et présente les implications managériales.

La conclusion rappelle la problématique et les hypothèses et les principaux résultats obtenus. Elle confronte les hypothèses aux résultats. Elle montre les différents apports de la recherche-intervention et ses limites. Elle met en perspective les résultats pour de nouvelles pistes de recherche.

STRUCTURE DE LA THESE

Introduction

Partie 1 – Lorsque prise de conscience et sens au travail sont interrogés chez les managers du Service Public

- Chapitre 1 : Cadre théorique
- Chapitre 2 : Design de la recherche

Partie 2 – Un leadership plus conscient et réflexif pour transformer le Service Public

- Chapitre 3 : Résultats et analyse
- Chapitre 4 : Confrontation des résultats aux hypothèses, discussion, implications managériales

Conclusion

PARTIE 1

Lorsque prise de conscience et sens au travail sont interrogés chez les managers du Service Public :

Cadre théorique et méthodologique

Chapitre 1. Cadre théorique

1. Les effets du New Public Management
2. Le concept d'awareness au cœur du Leadership Public
3. Quel modèle de leadership pour transformer le Service Public ?

Chapitre 2. Design de la recherche

1. Epistémologie et méthodologie de la recherche
2. Le chercheur-intervenant, aventurier et équilibriste
3. Le micro-espace complexe : le secteur retraite d'un organisme de Sécurité sociale

Introduction de la Partie 1

Lorsque prise de conscience et sens au travail sont interrogés chez les managers du Service Public :

Cadre théorique et méthodologique

Nous avons choisi d'organiser notre cadre théorique et méthodologique avec des théories qui nous ont paru être dans une double résonance : résonance les unes avec les autres, résonnance avec notre terrain, notre expérience et nos intuitions.

Ces théories doivent nous aider à éclairer notre objet de recherche, nos résultats et également à identifier des pistes de réflexion et d'action afin de répondre à notre problématique.

La résonnance entre les théories permet de construire un système que nous souhaitons cohérent et synergique pour penser et mener cette recherche-intervention.

La résonance avec notre expérience se situe dans les accompagnements managériaux que nous avons pu faire tant dans la déclinaison de politiques publiques dans des caisses de Sécurité sociale que dans des collectivités territoriales à l'occasion de la régionalisation.

La partie 1 comprend deux chapitres :

- Le chapitre 1 a pour point de départ le New Public Management et ses effets dysfonctionnels dans les organisations du Service Public qui interrogent la prise de conscience des managers. Ceci nous amène à présenter le concept d'awareness et les autres concepts clés autour du sens au travail puis à nous interroger sur le rôle des managers et plus précisément au leadership dans le sens au travail. Après une présentation des théories classiques en leadership puis de théories émergentes qui montrent l'évolution du leadership, nous mobilisons le modèle de niveaux de conscience de Barrett.

- Le chapitre 2 présente le design de la recherche. Nous précisons nos choix épistémologiques et méthodologiques qui s'appuient sur la théorie socio-économique laquelle vient en soubassement de notre recherche-intervention. Nous expliquons comment nous envisageons la posture du chercheur-intervenant. Nous présentons le micro-espace complexe et le protocole de recherche.

Les choix ainsi opérés forment selon nous un socle solide pour construire notre objet, investiguer sur le terrain, comprendre les problématiques et identifier des pistes de transformation durable pour le Service Public.

Chapitre 1

Cadre théorique

1. Les effets du New Public Management

    1.1. La bureaucratie aurait fait le lit du NPM

    1.2. Le New Public Management à la Sécurité sociale

    1.3. Les nouvelles politiques publiques et les attendus managériaux

2. Le concept d'awareness au cœur du Leadership Public

    2.1. Prise de conscience et réflexivité

    2.2. Concepts clés autour du sens au travail

3. Quel modèle de Leadership pour transformer le Service Public ?

    3.1. Les modèles courants de leadership

    3.2. Les modèles émergents

    3.3. Le modèle des niveaux de conscience de Richard Barrett

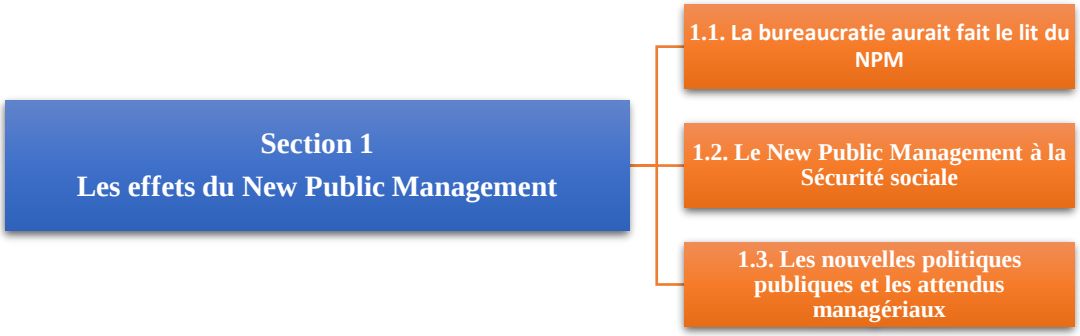
Introduction du Chapitre 1

Les problèmes de sens que rencontre une grande partie des agents du Service Public aujourd'hui en France résultent d'une confrontation et de l'hybridation plus ou moins réussie de deux paradigmes en matière de management, la bureaucratie et le New Public Management ou NPM.

Le NPM, en important des méthodes de gestion du privé dans le public, confronte deux cultures différentes sans réussir à construire une nouvelle culture et en provoquant des dysfonctionnements, une perte de sens et un manque de performance. Orienté management des activités, il s'est instrumentalisé au dépend du management des équipes. La vision gestionnaire qui a pu s'installer dans certains secteurs du Service Public a provoqué un surdéveloppement des indicateurs, du reporting et du contrôle monopolisant le temps des managers. Ce déséquilibre entre management des activités et management des équipes crée nombre de dysfonctionnements qui doivent être régulés. Nous présenterons dans cette section des éléments permettant de comprendre ce que revêt le NPM et ses impacts dans le Service Public avec un focus à la Sécurité sociale.

1. Les effets du New Public Management

Le plan de la section 1 est le suivant :



Introduction

Cette section expose le contexte d'introduction du New Public Management dans le Service Public et ses effets dans les services. Nous montrons également comment le New Public Management s'est développé à la Sécurité sociale. Enfin, nous présentons les attendus managériaux en lien avec le projet de transformation du Service Public. Il nous parait important dans un tout premier temps de faire un rapide historique du développement de l'administration d'Etat en France pour expliquer l'arrivée du NPM.

1.1. La bureaucratie aurait fait le lit du NPM

1.1.1. La bureaucratie régnante dans l'administration et au-delà, avant l'avènement du NPM

Le développement de l'Etat en France est historique. Sous l'impulsion de Napoléon, structuration, centralisation, concentration vont permettre l'émergence de l'administration française, ses ministères, ses grands corps et ses grandes écoles. L'Etat continuera de se développer au 19ième siècle se chargeant de la justice, l'armée, les finances, les infrastructures. Le vingtième siècle verra la prise en charge de nouvelles missions par l'Etat, l'urbanisme, le social, l'accès aux techniques nouvelles.

Son périmètre s'est ainsi élargi et ses effectifs ont régulièrement augmenté pendant plusieurs décennies et notamment dans la seconde partie du vingtième siècle. Avec 5,66 millions de personnes en 2017[4], les fonctionnaires représentent aujourd'hui 20% des emplois en France. L'augmentation depuis le début des années 1980 (3,95 millions) à ce jour est d'environ 40%. Les effectifs ont tendance à se stabiliser ces toutes dernières années. Il faudrait ajouter à ces 5,6 millions de personnes, les effectifs de toutes les organisations en délégation de Service Public pour avoir le nombre de personnes concernées par les impacts sur New Public Management et le sens au travail dans le Service Public. C'est dire l'importance humaine du sujet qui nous anime !

C'est Max Weber (Mayntz, 2010), économiste et sociologue allemand qui est à l'origine de l'analyse de la bureaucratie réalisée à partir de l'organisation de l'armée prussienne. Weber s'intéresse notamment aux formes de domination et de rationalité dans une démarche compréhensive de l'action rationnelle des individus qui donnent du sens à sa finalité. Sa théorie reprend le concept d'idéal-type, un modèle pour comprendre la réalité. Pour Weber, la bureaucratie est une organisation du travail, une administration fondée sur le droit. C'est pour lui une nécessité dans une démocratie moderne. En effet, il s'agit pour Gangloff (2009) de « lutter contre la corruption et le népotisme en introduisant un large spectre de règles et procédures visant à limiter les intrusions à la fois du pouvoir politique et du pouvoir managérial ». Concrètement c'est une organisation pyramidale rationnelle, stable, fonctionnant selon des règles et des procédures que chacun applique, éloigné de tout intérêt personnel et sans remettre en cause les décisions. La hiérarchie des emplois et des rémunérations y est clairement définie. Neutralité, objectivité et contrôle sont de mise. Weber observe d'ailleurs que le phénomène bureaucratique se développe dans tous types de secteurs, au-delà de l'administration.

Nombre de sociologues ont critiqué par la suite le caractère excessif de la bureaucratie qui paralyse le fonctionnement des organisations du Service Public et impacte les bénéficiaires, citoyens comme entreprises. Le terme « bureaucratie » est alors devenu péjoratif. Crozier (1971) dans son étude sur le phénomène bureaucratique voyait en la pérennité de la bureaucratie et ses dérives dans les organisations du Service Public, un phénomène culturel français lequel était un frein à la modernisation. Crozier (1971) a critiqué comme beaucoup le formalisme de

[4] L'emploi dans la Fonction Publique au 31 décembre 2017, Informations rapides n°325, 13/12/2018, Insee conjoncture

la bureaucratie à l'œuvre en France et sa lourdeur procédurale, son fonctionnement hiérarchique très rigide, un manque d'intérêt pour l'humain, son inefficacité.

Cependant pour Plane (2016), Crozier ne rejette pas pour autant l'idéal-type de Weber. Crozier s'intéresse au pouvoir dans les organisations bureaucratiques. Il montre que la hiérarchie n'étouffe pas le pouvoir et que des marges de manœuvre émergent de l'informel de ces organisations. Il existe pour lui ce qu'il appellera des « zones d'incertitude » dans lesquelles se développent des stratégies individuelles ou collectives. La bureaucratie laisse ainsi des « zones franches » dans l'organisation, espace à investir pour les stratèges.

Pollitt (2003) rapporte effectivement que dans de nombreux ouvrages et articles « la bureaucratie est décrite gouvernant la terre avant le NPM comme un dinosaure » (…)… « trop gros, trop lent, trop insensible, pas assez adaptable et très peu puissant ». Les règles et procédures génèrent des tensions et démotivent les individus. Pollitt remet en question ces critiques uniquement négatives en rappelant que la bureaucratie a aussi apporté de nombreux points positifs en lien avec l'application des règles et des procédures comme le traitement équitable, l'impartialité, la fiabilité, l'absence de corruption notamment. Pollitt n'est pas d'accord sur le fait qu'avec la pression économicopolitique dans un monde globalisé, « la bureaucratie devait s'effondrer et être remplacée par quelque chose de similaire au NPM ».

Le NPM se serait imposé afin de contrecarrer la bureaucratie paralysante de l'administration, son coût très important et ses faibles résultats en matière de performance. En opposition avec ce qui est dit et écrit couramment sur le NPM, Pollitt affirme que plus qu'une conséquence, « il a été choisi par des praticiens, principalement des hommes politiques et des fonctionnaires, mais avec également l'influence de consultants en gestion et d'universitaires ». La popularité que le NPM a rencontré dans différents pays vient notamment du fait qu'il portait la promesse d'économies par la réduction des effectifs, une amélioration de l'efficience et également un meilleur contrôle des politiciens. Il considère enfin qu'il y a eu un phénomène de mode dans sa diffusion. En effet, dans les années 70, les coûts des services publics, effectifs et prestations, creusent les déficits, sans mesure d'efficacité et d'efficience. Les Etats cherchent des solutions pour les endiguer.

Le NPM (Pollitt, 1993) appelé également Nouvelle Gestion Publique, prône alors d'introduire les principes de fonctionnement de l'entreprise privée dans les services publics et notamment la culture du résultat dans une perspective d'efficience. Le NPM est un courant protéiforme qui

se nourrit d'intellectuels, d'économistes, de Think Tanks divers. Pollitt caractérise le NPM de mouvement caméléon. Le NPM, dans sa mise en œuvre, développe principalement l'aspect économique dans sa recherche d'efficience en s'éloignant de l'essence et de la finalité du Service Public ainsi que de sa force première, ses agents. C'est un changement de paradigme qui bouleverse le mode de pensée des administrations et plus profondément la place et le fonctionnement de l'Etat sur les missions d'intérêt général. Autant son influence est forte dans les pays anglosaxons, faible est sa perméabilité en France. Quant à ses résultats, ils sont extrêmement contrastés sur l'ensemble des pays dans lesquels il s'est implanté tant les facteurs d'influence de sa réussite sont nombreux et contextuels. D'autre réformes ont également eu lieu en même temps que le NPM ce qui rend difficile l'appréciation réelle de ses apports.

L'idée générale était de mettre en place dans les organisations publiques un système de contrôle de gestion de la performance sur base d'indicateurs visant économie, efficacité, efficience.

La manière d'introduire le NPM en France et ses tentatives pour repousser la bureaucratie wébérienne paraissent toujours vaines aujourd'hui car les services publics ont des difficultés à remettre en question leur fonctionnement à tous les niveaux. Le modèle wébérien présente une organisation principalement sous-tendue par des règles et des procédures concernant les objets de travail. Ce mode de fonctionnement rigidifie et sclérose les organisations les rendant inefficientes et couteuses. Le NPM a percuté ce fonctionnement en important du modèle privé le langage et les méthodes de gestion avec comme promesses la réduction des coûts et une amélioration de la performance du Service Public.

Il s'en suit une hybridation de systèmes de management, diachronique, tentant de faire cohabiter performance et conformité à la règle. Ces méthodes produisent des contraintes et des paradoxes au détriment du sens au travail et de la performance socio-économique. Elles renforcent finalement le phénomène de bureaucratisation en définissant toujours plus de normes et de règles, celles du secteur public et celles importées du privé. Selon Bartoli (2015), ces démarches « ont été victimes d'erreurs de dosage, de défauts d'adaptation au contexte, de manque d'implication des acteurs, et d'ambiguïtés sur la nature et le sens même du concept de management ». Autant le besoin de gestion, d'objectifs et d'indicateurs de performance, d'évaluation, de pilotage est sans doute nécessaire à l'amélioration du fonctionnement du secteur public, autant le NPM dans sa mise en œuvre n'a pas toujours su s'opérationnaliser, ni se contextualiser. En outre, il s'est parfois éloigné de l'essence du Service Public : un bien commun au service de tous, un modèle socio-politique. En effet, en privilégiant notamment

l'axe économique, le NPM comme outil de modernisation de l'Etat a pu oublier, et c'est encore le cas, l'axe social du Service Public tant pour ses bénéficiaires que pour ses propres agents.

Depuis les années 70, les coûts du Service Public sont en constante augmentation. Ils sont toujours montrés du doigt sans que l'on sache exactement comment ils peuvent être calculés, sur quelles bases. Il est également difficile de mesurer les effets des politiques publiques en termes d'amélioration du cadre de vie des citoyens et de réduction des inégalités. D'autre part, les termes comme manager, production, reporting, performance, pilotage, arrivés avec le NPM ont encore du mal à être acceptés dans certains espaces du Service Public, considérés comme des « gros mots » en opposition avec l'essence du Service Public.

Jacques Généreux dans son ouvrage « La déconnomie » (2018) fait une critique sévère du New management (NPM dans le Service Public), extension du lean management appliqué au Service Public. Outil de modernisation de l'Etat, pour certains, doctrine pour d'autres, rhétorique anti-bureaucratie pour d'autres encore, le NPM prône une mise en concurrence des services de production, le contrôle des résultats et des procédures provoquant une perte de valeurs, une perte de sens et une souffrance éthique. Il qualifie de brutales les méthodes du New Management avec des résultats catastrophiques en matière de santé et de qualité de vie au travail faisant notamment référence à l'ouvrage de Christophe Dejours « Souffrance au travail » paru en 1978. Le New Management provoque la démotivation, une augmentation importante d'arrêts maladie, des effets désastreux sur les personnels et une contre-production évidente.

En définitive, Généreux (2018) inscrit le NPM dans le mouvement plus large du New management ou managérisme lié à une économie de marché survenue dans les années 80.

Le NPM concrétiserait l'Etat néolibéral. Au-delà d'intégrer des méthodes de gestion du privé, l'Etat se penserait tel.

1.1.2. Des différences d'implantation suivant les secteurs

Notre vision du NPM est nuancée et contrastée. En naviguant dans différents univers, nous pouvons faire différents constats. Effectivement le NPM ne s'est pas diffusé dans toutes les organisations du Service Public de la même manière ; le contraste entre la Sécurité sociale et la Fonction Publique Territoriale par exemple est très important, prolifération d'objectifs, d'indicateurs et maîtrise des risques pour la première qui ont tout de même permis de juguler

en partie les déficits alors que pour la seconde, le pilotage de la performance n'est pas encore entré dans la culture. Une des différences en revient en partie, nous semble-t-il, à la certification des comptes présente dans la première et pas encore dans la seconde. La Loi NOTRe (août 2015) en donnant mandat à la Cour des Comptes pour certifier les comptes des collectivités territoriales va sans doute faire évoluer les choses. Par ailleurs le processus de certification des comptes a lui-même été influencé par les démarches anglo-saxonnes de certification du privé (Portal 2009). Cependant, le problème du sens au travail tant pour les managers de proximité que pour les agents est commun aux deux univers. Ces derniers sont confrontés à la bureaucratisation toujours vivante et à la multiplication de normes parfois contradictoires.

Trosa (2006) a un regard plus nuancé sur le bilan négatif du NPM fait par Pollitt et Bouckaert. Selon elle, leur critique du NPM est sévère tant dans sa légitimité, non liée pour eux à des problèmes économiques que dans ses résultats. En ressort par exemple l'absence ou la faiblesse de l'évaluation des réformes mise en place avec le NPM qui nécessite plusieurs années pour en mesurer les effets, un comble par rapport au NPM. D'autre part, il parait impossible d'attribuer clairement les améliorations lorsqu'elles existent à la réduction des effectifs ou à d'autres modes de fonctionnement. Trosa (2006) considère qu'une globalisation du bilan du NPM n'est pas appropriée et que finalement le NPM est un management situé dans un contexte dont il faut tenir compte pour comprendre sa mise en œuvre, ses résultats et ses effets (outputs, outcomes). Un bilan du NPM parait donc être un exercice d'analyse très difficile tant les formes qu'il revêt sont différentes, les transformations processuelles et complexes.

Chatelain-Ponroy (2010), en s'appuyant sur la métaphore de l'iceberg, présente les difficultés de rester uniquement au niveau visible, c'est-à-dire d'adopter des outils de gestion sans se questionner suffisamment sur leur nécessaire adaptation et appropriation par les acteurs, partie cachée de l'iceberg.

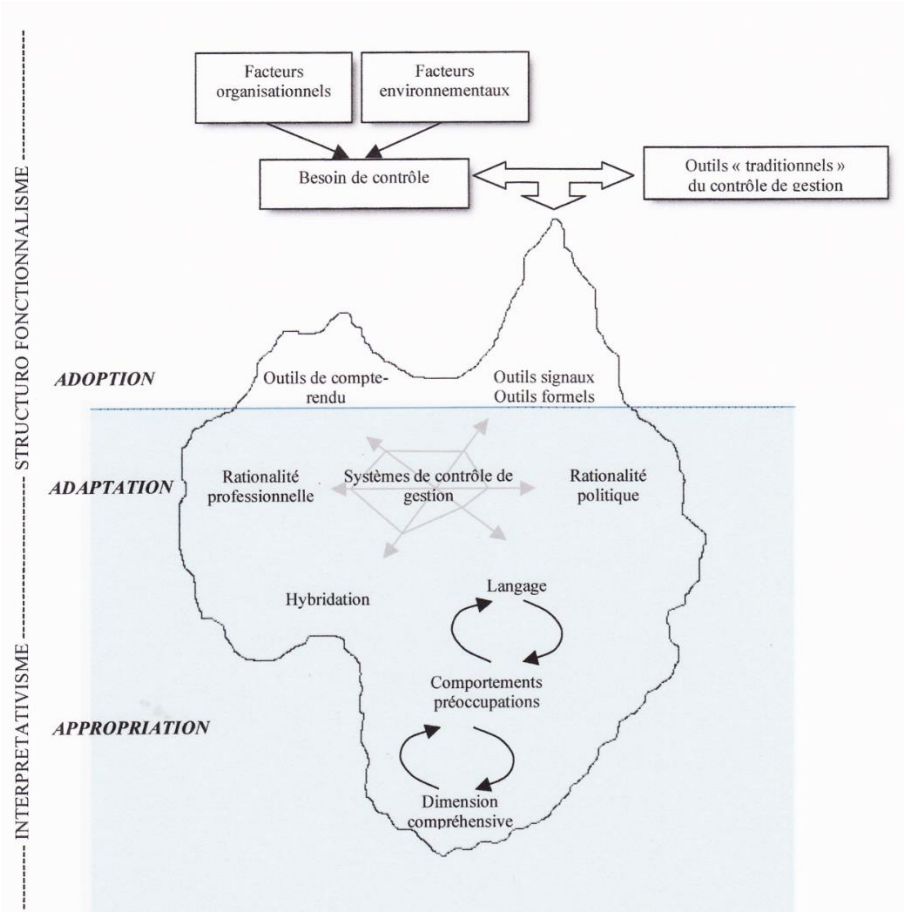


Figure 2: Métaphore de l'iceberg - Chatelain Ponroy 2010

Elle interroge la pertinence du choix d'outils de gestion venant d'autres secteurs. Elle avance ainsi que l'adoption d'outils de gestion répond plutôt à une injonction externe et permet de se légitimer plutôt que faire évoluer le fonctionnement interne de l'organisation. La rationalité économique recherchée se heurte pour elle à la rationalité politique et la rationalité professionnelle des organisations dans lesquelles ces outils sont implantés. Il faut donc travailler avec les acteurs sur la pertinence et la finalité des outils, leur compréhension, leur mise en œuvre, leurs usages et les effets. Sa vision compréhensive de la problématique rencontrée reflète bien pour nous les situations que nous rencontrons sur le terrain dans lesquelles les outils de gestion sont premiers, insuffisamment compris des acteurs, alors qu'ils doivent servir au mieux la finalité des activités. Se pose d'ailleurs la question des liens entre instrumentation et instrumentalisation en management. Les phases d'adaptation et d'appropriation insuffisamment considérées provoquent perte de sens et dysfonctionnements sans qu'il y ait de prise de conscience de la problématique. Nous avons pu constater cette réalité dans les différentes organisations du Service Public dans lesquelles nous intervenons.

Le Service Public, en France, traversé par de nombreuses réformes depuis une trentaine d'années, voit s'opérer une accélération cette dernière décennie. Il doit s'adapter, se transformer. En France les réformes se suivent, la LOLF[5], puis la RGPP[6]. Dans son rapport de 2011 sur la mise en œuvre de la LOLF, Didier Migaud[7] (à l'origine de la LOLF avec Alain Lambert) rappelle que la responsabilisation est au cœur de la LOLF pour la performance. Il s'agit pour lui de trouver un équilibre entre liberté de gestion et obligation de rendre compte. Il trouve la mise en œuvre décevante par rapport à l'esprit de la LOFT. En effet les gestionnaires ne sont pas plus maîtres de leurs moyens que précédemment. Il y a une faiblesse du pilotage par la performance avec une profusion d'objectifs et d'indicateurs pour lesquels il faut interroger la pertinence. L'évaluation est à généraliser. L'esprit de confiance et de liberté et la responsabilisation inscrits dans la LOLF ne se sont pas développés. Le principe de séparation entre l'ordonnateur prescripteur de la dépense et le comptable public serait également un frein à l'efficacité. Il propose d'ailleurs une coordination accrue entre les deux acteurs, une mutualisation de leurs moyens et outils, un contrôle allégé en partenariat.

Par ailleurs, le NPM privilégiant le suivi des résultats par unité dans les organisations publiques ne permet pas d'avoir une vision globale du fonctionnement et de sa cohérence avec les politiques publiques. La systémie n'est pas prise en compte. Finalement le Service Public cumule souvent les dysfonctionnements : ceux dus à la bureaucratie toujours existante avec sa profusion de procédures et ceux produits par le NPM dus au seul aspect gestionnaire. Il faut également noter que la révolution numérique n'a pas été considérée suffisamment tôt dans l'ensemble du Service Public. Aujourd'hui, ce dernier tente de combler le retard en mettant en place de nouveaux applicatifs métiers pour les agents, des sites internet pour les usagers qui nécessitent souvent des correctifs. Ce retard explique aussi en partie le manque de performance avec des fonctionnements encore archaïques, voire anachroniques dans certains services.

Le Service Public étant pluriel, les asymétries d'évolution peuvent être compréhensibles. Entre les trois Fonctions Publiques que sont la Fonction Publique d'Etat, la Fonction Publique Hospitalière, la Fonction Publique Territoriale et ce qui est confié, aux entreprises et organismes

[5] Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances
[6] Révision générale des politiques publiques
[7] Lambert Alain, Migaud Didier, « La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances – A l'épreuve de la pratique, insuffler une nouvelle dynamique à la réforme - Rapport au Gouvernement », 2006

publics, semi-publics (agences, établissements publics, entreprises de droit privé en délégation), les différences sont nombreuses : la finalité, le rôle et la place sur le territoire, les missions, la gouvernance, les objectifs poursuivis, le pilotage, l'organisation, le management. On parle des services publics. Ceux-ci ne sont pas pilotés de la même manière. En effet le « dialogue de gestion », à décliner du stratégique à l'opérationnel, ne s'est pas engagé partout de la même façon ni à la même période dans le Service Public. Les résultats en termes de performance globale sont contrastés. Le dialogue de gestion permet de s'entendre sur les objectifs et les moyens de la mise en œuvre de politiques publiques entre l'Etat et les organisations en charge de leur mise en œuvre. Il s'agir de mettre en adéquation objectifs et moyens mis en œuvre pour y parvenir. Les résultats en termes de performance globale sont contrastés. Le problème du sens y est présent.

Aujourd'hui, le Service Public se repose de plus en plus sur le management de proximité pour mettre en œuvre les réformes et atteindre les indicateurs de gestion sans pour autant modifier en profondeur son fonctionnement. Le management de proximité est le dernier maillon du management, strate fragile sur laquelle pèse de lourdes attentes et responsabilités en termes d'atteinte de résultats. Il lui est notamment demandé de « porter le sens » auprès de ses équipes.

Les managers de proximité se retrouvent souvent seuls, déboussolés, démunis pour répondre aux attentes importantes de la hiérarchie qu'ils ne comprennent pas toujours. Ils ont souvent du mal à identifier leur rôle, leur place, leur périmètre de responsabilité et par conséquent à s'engager dans des activités et une organisation dont ils ne saisissent pas toujours les tenants et les aboutissants. Effectivement comment réussir son travail lorsqu'il ne parait pas intelligible ? Les managers de proximité maîtrisent souvent peu les fondamentaux du management. Une grande partie d'entre eux n'a pas eu de formation en management. Ils ont souvent construit leur légitimité sur leur expertise technique, sur laquelle ils ont souvent été promus. La question du leadership est interrogée dans les dysfonctionnements récurrents rapportés ici et là. La capacité à donner une vision claire de la finalité et des différentes étapes pour y arriver, voire scénarii dans l'incertitude, semble absente. Le manque de leadership organisationnel avancé par Savall et Zardet (1989) rejoint le déficit de vision et d'animation d'une partie de l'encadrement de proximité dont on peut faire le constat dans le Service Public. Acculés par les indicateurs, le suivi des tableaux de bord, un certain nombre de managers de proximité pilotent à vue et non par le sens. Surchargés, ils sont en grande partie absents de l'accompagnement des équipes.

Alors que le rôle des managers de proximité dans le Service Public est reconnu comme fondamental, les organisations peinent à les accompagner et à les soutenir dans leurs missions. Aujourd'hui, la quête, la conquête ou la reconquête de sens tant pour l'encadrement de proximité que pour les équipes sont plus que jamais d'actualité dans le Service Public.

Il devient vital pour les managers de proximité de desserrer, voire de sortir de l'étau dans lequel ils se trouvent, entre les injonctions de la hiérarchie et les revendications des équipes. Ils ont besoin de retrouver de la respiration et des marges de manœuvre afin de construire, en premier lieu, le sens pour eux. Ils sont en même temps la cible et le levier du sens au travail et de la performance.

1.1.3. Le service public à l'épreuve des politiques publiques et des réductions de déficit

Le NPM dans le Service Public a bousculé et perturbé les organisations, leur fonctionnement et le système signifiant qui y préexistait. Son influence a remis en cause différents éléments qu'il convient d'examiner pour comprendre la problématique du sens au travail dans ce secteur.

Dans l'ouvrage « Les paradoxes du management par le sens » coordonné par Trosa et Bartoli (2012), est posée de façon claire et approfondie la problématique du management dans le Service Public : un management traditionnel, dépassé et inadapté au monde du travail actuel, contre-productif. Trosa et Bartoli (2012) le dissèquent sans complaisance : il repose sur « une inflation d'injonctions et d'outils dépourvus de sens » et produit de la maltraitance. Loin de faire un procès d'intention, elles expliquent et mettent en exergue les tensions et les paradoxes qui tissent la toile des politiques publiques, tissu à maille complexe, résistant et fragile à la fois. Sans doute faut-il y être confronté de l'intérieur pour avoir conscience de ce qui se joue dans les services publics ces dernières années et comprendre les défis colossaux à relever pour les agents au regard de la réduction des moyens drastique annoncée.

En préface de l'ouvrage, Didier Migaud, Président de la Cour des Comptes, y repositionne la philosophie et les objectifs de la loi organique sur les lois de finances. La LOLF a mis entre les mains des gestionnaires la responsabilité de la gestion, des actions entreprises et de la mesure de leur efficacité. Il rappelle qu'à l'origine de la loi en 2006, le besoin le plus urgent était de « donner du sens à l'action administrative en augmentant la responsabilité ». Il avoue ne pas toujours se retrouver dans la réalité gestionnaire actuelle, les gestionnaires n'ayant pas toujours su s'approprier l'esprit de la LOLF. Il affirme également que la Cour des comptes se fait « le gardien d'une approche exigeante du management public et du pilotage de l'action publique ».

Toujours dans cet ouvrage, Serge Vallemont, ancien directeur du personnel du ministère de l'équipement revient, lui, sur la mise en œuvre des différentes réformes, la LOLF en 2001 suivie de la RGPP en 2007 (Révision Générales des Politiques Publiques) et enfin plus largement de la MAP en 2012 (Modernisation de l'Action Publique, aboutissement d'une réflexion sur les missions) ; il met en exergue la traduction opérationnelle des objectifs d'évolution posés qui ne s'est pas attachée à l'accompagnement des personnels alors que l'humain est au cœur de l'action de modernisation. Il parle d'une « déferlante de réformes » subies par les agents du Service Public sans tous les effets escomptés et pour cause. Alors que la LOLF s'engageait sur l'amélioration de la performance et la transparence de gestion de l'Etat, la RGPP sensée la décliner s'est focalisée sur la réduction des dépenses en obérant la performance. La RGPP, qui a introduit le lean management dans le Service Public, n'a pas su s'articuler à la LOLF. Le sens et la cohérence n'ont pu véritablement y trouver chemin pour ceux qui tentent de mettre en œuvre au quotidien les réformes.

Selon Serge Vallement, « une organisation ce n'est pas seulement une structure, ce sont d'abord des hommes et des femmes, des modalités de travail, de coopération, de décision, toutes choses qui renvoient à des compétences et à des comportements ». Il avance le besoin de progressivité et d'expérimentation, d'accompagnement et de formation, la nécessité d'apprentissage individuel et collectif pour mettre en œuvre les réformes.

Comme souvent les intentions sont bonnes dans les réformes, mais c'est bien l'opérationnalisation qui pose systématiquement problème. La plupart du temps cette dernière est décidée de manière descendante, « en chambre », loin de toute réalité du terrain et sans la participation des personnes concernées au premier chef. C'est ainsi que le sens qui prévaut au départ se dilue jusqu'à se noyer dans les méandres de l'organisation, manque de cohérence de l'action en regard des objectifs visés. Les managers de proximité doivent ensuite tenter de reconstruire le sens avec leurs équipes alors qu'eux-mêmes sont perdus. Cet environnement, tiraillé et parfois également raillé, produit des conditions difficiles pour manager, pour travailler. Et bien que moult « démarches ou recettes soient mises en avant pour moderniser le management, celui-ci peine à évoluer. Leur ouvrage est un manifeste pour un management par le sens. En effet, les auteures appellent à une reconstruction d'un management cohérent, exigeant, au service du débat et des acteurs.

Les constats convergent, dénonçant les dérives d'un management public qui a privilégié les chiffres au détriment de l'humain sous le poids des normes et des règles. Mais faire évoluer le

management ne se décrète pas et ne peut en aucun cas être une nouvelle injonction. Les auteures parlent de lucidité quant à comprendre et reconnaitre le caractère particulièrement complexe de la situation, d'accepter les paradoxes et de les intégrer dans la réflexion et le débat. En effet la complexité se situe à différents niveaux : l'évolution sociétale, la nécessité de moderniser l'Etat et d'en réduire les dépenses, la multiplicité des compétences du Service Public et de ses acteurs nécessitant la collaboration à toutes les étapes et d'envisager des politiques publiques en synergie et non en fonctionnement tubulaire.

C'est sans doute sur les injonctions que l'on peut faire avancer le débat sur le management dans le Service Public. Les choses ne se décrètent pas et le constat est unanime, alors pourquoi persister dans ce mode de fonctionnement ? Est-ce par facilité, par manque d'alternative, de connaissances, de compétences ?

Il s'agit bien de construire de nouvelles fondations pour ériger un management socio-économique dans le Service Public qui prend tout son sens dans la co-construction avec les acteurs. Le management par le sens reposerait sur une analyse collective et partagée du contexte. Les auteures parlent également de management de la décroissance ; en effet, réductions de moyens, les départs en retraite non remplacés, les mutualisations de services, les fusions d'entités dans le service public ont également pour conséquence une réduction des postes de cadres et cadres supérieurs notamment. Paradoxalement les expertises techniques manquent, rendues nécessaires par l'évolution technologique, juridique, fiscale et les changements d'échelle dus aux mutualisations et fusions.

On peut retrouver dans cet ouvrage un certain nombre de termes forts de sens et communs au courant d'évolution du management : logique de coopération, importance du collectif, reconnaissance et valorisation des compétences, confiance, délégation, principe de subsidiarité, anticipation, sortir du courtermisme, espaces de discussion, mise en débat, dialogue, un peu moins courant : modestie, simplicité, sobriété.

En tant que consultante formatrice, pour la Sécurité sociale et la Fonction Publique Territoriale, nous avons pu retrouver tous ces éléments dans les situations rencontrées : des intentions premières des réformes aux réalités sur le terrain, injonctions paradoxales, primauté des chiffres au détriment de l'humain, débat occulté sur le travail, des politiques publiques souvent descendantes qui finissent pas se vider de leur substance et laissant place in fine aux normes et aux règles, manque de fiches de fonction qui déterminent les missions et les périmètres de

responsabilité. Les acteurs sont confrontés à des conflits de valeurs, ne trouvent plus le sens et sont exposés à des risques psychosociaux. Les activités ne peuvent être menées de manière efficiente alors qu'elles ne semblent pas être en cohérence avec les objectifs poursuivis. La recherche de performance socio-économique qui devrait animer les activités est discrète, voire muette.

Comment transcender les paradoxes ou plutôt les « tricoter » et comment transformer en opportunité la modernisation de l'Etat ? Il s'agit de mettre en débat la performance socio-économique au sein du Service Public, avoir une réflexion approfondie sur les organisations, sur les différents termes à prendre en compte pour les mettre dans une dynamique positive, constructive. La recherche de sécurité, de stabilité, de non-changement, de certitude, de réassurance freine la transformation du Service Public. Comment prendre conscience de cette situation globale complexe ?

1.1.4. La bureaucratie et la production de normes

Il nous parait également important de s'intéresser au phénomène pérenne de la bureaucratie hybridée au NPM, la fabrique de normes qui a des impacts sur le travail que font les personnels pour leur mise en œuvre.

Dans un billet sur son blog, Alain Lambert[8], ancien ministre du Budget, Président du Conseil National d'Evaluation des Normes (CNEN) souhaitant revenir à l'origine de la bureaucratie en donne la définition suivante : « une forme d'organisation du travail désignant une administration dont les agents sont recrutés par concours ou examen, obéissant à un pouvoir hiérarchique affirmé, et agissant dans le respect d'un droit précis, découlant d'une rationalité légale productrice de règles juridiques nombreuses, elles-mêmes issues d'un savoir savant ». En s'appuyant sur la vision allemande de la bureaucratie non stigmatisante, il préconise de revenir au sens de moyen de la bureaucratie et non de finalité comme souvent pratiquée. Il invite également à l'exercice modéré de son pouvoir et à suivre les recommandations du Conseil d'Etat sur la simplification et la qualité du droit qui pour lui signifie « réglementer avec

[8] Lambert Alain, « Bureaucratie – retrouver leur sens aux mots pour réinitialiser le dialogue avec nos administrations », https://www.alain-lambert.org/2019/08/bureaucratie-retrouver-leur-sens-aux-mots-pour-reinitialiser-le-dialogue-avec-nos-administrations/, août 2019

pragmatisme et bon sens ». Il est important selon lui d'élaborer les normes avec celles et ceux qui les mettront en œuvre. Il milite pour la fin de l'inflation normative.

Dans le rapport de 2013 sur la mission de lutte contre l'inflation normative qu'il élabore avec Jean-Claude Boulard, maire du Mans, il est fait état de délire normatif. Ils montrent l'absence de sens ou le non-sens de certaines normes et font quelques préconisations autour de la simplification mais également sur le mode d'élaboration et de suivi des normes. En conclusion de ce rapport, tous deux insistent sur leur mission : « notre devoir de serviteurs de l'État nous impose d'adresser au gouvernement qui nous a missionné une alerte « écarlate » sur la nécessité de retourner la logique néfaste dans laquelle nous sommes engagés : le supposé pouvoir magique conféré à la loi, l'obsession du risque zéro, le partage kafkaïen de la conduite des politiques publiques, le goût hystérique de la communication médiatique et, plus généralement, notre frilosité institutionnelle. Autant d'obstacles à franchir au prix d'une volonté sans faille ». Ce rapport est édifiant. Il permet de toucher réellement à l'absurdité et aux risques démocratiques et économiques de cette prolifération de normes qui fait d'ailleurs l'objet d'un axe de recherche, la Tétra normalisation.

La Tétra normalisation est définie par Savall & Zardet (2005) comme une théorie qui «se propose d'identifier les phénomènes qui transforment et perturbent les règles du jeu économique et social, d'en décrire les caractéristiques et les incidences sur les entreprises ». La Tétra normalisation fait référence à quatre pôles producteurs de normes : normes comptables et financières, normes sociales, normes qualité, sécurité et environnement, normes commerciales et techniques. Les sources de normes se multiplient, au-delà de la sphère publique » avec pour conséquence une concurrence entre les normes à appliquer, des conflits et des dysfonctionnements dans les organisations. Le Service Public est envahi par cet océan de normes qui complexifie et rigidifie son fonctionnement d'où la nécessite de mettre en œuvre un programme de transformation de l'Etat comprenant sa simplification.

1.2. Le New Public Management à la Sécurité sociale

Nous nous intéressons plus spécifiquement aux impacts du NPM à la Sécurité sociale, notre terrain étant un organisme gérant la retraite.

1.2.1. Eléments de compréhension de la gestion à la Sécurité sociale

Créée en 1945, la Sécurité sociale est un service public par délégation de l'Etat avec la particularité d'être paritaire. Depuis les années 90, elle a été traversée par de nombreuses réformes qui ont rendu le fonctionnement des organismes complexe, peu lisible avec de forts impacts sociaux : la dématérialisation permise par l'évolution des technologies de l'information qui permet aux assurés un accès plus complet à leurs informations mais met en difficultés les personnes éloignées d'internet ou bien des guichets, la baisse des moyens pour réduire les déficits publics qui impose des réorganisations et une optimisation des processus, les évolutions sociétales qui nécessitent de nouveaux besoins, les lois et décrets qui se succèdent, s'empilent, la pyramide des âges de la population qui y travaille. Elle se réforme tant pour adapter son offre de services aux besoins que pour se rationnaliser. Les ordonnances Juppé en 1996 (ordonnance n°344 du 24 avril 1996) marquent un tournant dans le mode de fonctionnement de l'Etat avec la Sécurité sociale. C'est la création des Lois de Financement de la Sécurité sociale (LFSS) et des Conventions d'Objectifs et de Gestion (C.O.G.) pluriannuelles signées par chaque branche avec l'Etat engageant un dialogue de gestion entre eux. Des changements importants sont alors amorcés dès les années 90 pour réduire la dépense et mieux la cibler. La Sécurité sociale connait à cette époque ses premières mutualisations, le développement de plateformes téléphoniques, des transferts d'activité. Elle s'organise et s'industrialise pour pouvoir traiter des prestations de masse en s'appuyant sur les pratiques de gestion de production de l'industrie de produits. Le NPM poursuit son incursion dans les services publics et s'ancre à la Sécurité sociale

Aujourd'hui, au travers des conventions d'Objectifs et de Gestion (C.O.G.), chaque branche (maladie, famille, retraite, accidents du travail et maladies professionnelles, recouvrement) s'engage sur des objectifs en termes de mise en place de politiques publiques, de réduction de personnel, d'outillage, de pilotage de la performance. Les C.O.G. se déclinent en région dans les caisses par des Contrats Pluriannuels de Gestion (C.P.G.) signés entre chaque organisme et sa direction de branche. Un projet de caisse puis des projets de service viennent souvent compléter la déclinaison du CPG. Chaque directeur restant « maître à bord » de son organisme quant à sa façon de fonctionner et à sa gestion des ressources humaines. Des actions locales peuvent être menées également, en complément d'actions nationales. La caisse peut, s'organiser, s'outiller, en complémentarité du national. Les C.O.G. déterminent ainsi les objectifs pluriannuels de gestion, l'organisation, les moyens mis à disposition et les actions à engager accompagnés d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces contractualisations permettent d'encadrer les politiques publiques et d'aller vers des plans d'actions opérationnels

et mesurables en termes d'indicateurs. Elles constituent la feuille de route des caisses nationales dans une responsabilité partagée avec l'Etat. Les différents documents constitués par les C.O.G., les C.P.G., les projets de Direction et de Service sont pour nous des objets qui donnent le sens de l'action dans toutes ses significations, compréhension, direction, cohérence.

1.2.2. Les transformations en cours à la Sécurité sociale

Ces dernières années, l'injonction toujours plus ferme de réduction des déficits engage plus fortement encore la Sécurité sociale dans des transformations de nature organisationnelle et managériale : la départementalisation, la régionalisation, la mutualisation croissante, la spécialisation, l'expertises, les réductions d'effectifs et l'introduction du numérique à tous les niveaux. La recherche de performance socio-économique est ainsi au cœur de la Sécurité sociale de manière globale, équilibre financier recherché entre les services délivrés aux assurés et les prélèvements, en réponse à des besoins sociaux et médicaux. C.O.G. comme C.P.G. structurent de plus en plus l'activité des organismes. Les démarches qualité engagées par les organismes ont renforcé également la structuration des activités et leur rationalisation par les processus. Le management de production par objectifs et le pilotage au flux se développent dans l'ensemble des branches. Les objectifs sur lesquels s'engagent les branches nécessitent de nombreux indicateurs de suivi de l'activité. Ils sont au cœur du système de fonctionnement. La confusion entre le contrôle et le pilotage réduit la performance. Le contrôle de gestion demande à être repensé. La pression sur les délais, incontournables pour délivrer des prestations sociales attendues, occulte souvent le facteur humain interne des organismes. Le management des activités supplante le management des équipes. La performance socio-économique des organismes si elle progresse n'est pas encore toujours au rendez-vous.

Pour ce qui est de la gouvernance de la Sécurité sociale, celle-ci est complexe de par la multiplicité des acteurs. La Sécurité sociale est placée sous la double tutelle du Ministère de la santé et du Ministère des finances. Le Parlement a un droit de regard sur les recettes et les dépenses. Les comptes doivent être certifiés par la Cour des Comptes. Chaque branche a un conseil d'administration paritaire. Le service Public de la Sécurité sociale verse environ 400 milliards de prestations par an qui sont traitées par 186 800 agents. Elle a plusieurs fois été confrontée à des déficits financiers sur l'équilibre de ses comptes. C'est toujours le cas aujourd'hui dans la branche maladie. Ses principaux enjeux actuels sont la dématérialisation,

la lutte contre la fraude, la maîtrise du risque financier, la réduction et l'optimisation de ses moyens dont les ressources humaines. Ses objectifs sont d'améliorer la qualité de service à l'usager, de développer des services attentionnés vers les publics fragiles, de simplifier les démarches, de développer la performance.

Parmi les transformations en cours ou à venir pour l'ensemble de la Sécurité sociale, outre des modifications régulières sur les droits, l'adaptation de ses services aux besoins des assurés (principe de mutabilité), les prestations versées, il y a l'intégration du régime social des indépendants au 01/01/2020 et une digitalisation toujours plus importante des activités dont la co-production de données avec les assurés à travers les sites internet des branches (Ameli, ma CAF…). La Sécurité sociale s'engage dans la digitalisation de ses services quitte à se heurter au mode de fonctionnement bureaucratique qui réside et résiste encore. L'industrialisation de ses services et la transformation numérique qu'elle connait bouleversent les rapports des agents au travail.

1.2.3. Dissonances, dysfonctionnements à la Sécurité sociale

Les ressources humaines et le management dans les COG prennent de plus en plus d'ampleur avec une incitation vers une évolution du management et une gestion de plus en plus contrainte des moyens et des délais. La branche retraite qui nous intéresse plus particulièrement dans notre recherche multiplie les initiatives pour un développement du management des équipes et inscrit cet axe dans sa COG 2018-2022.

La mise sous processus des différentes activités de la Sécurité sociale, l'élaboration et le suivi des indicateurs de gestion, principalement économiques, interroge ces dernières années les valeurs sociales fondatrices de la Sécurité sociale. C'est la cohérence entre le discours et l'action qui est interpellée. L'articulation du politique et de l'exécutif est questionnée au quotidien à travers la mise en œuvre des politiques publiques sur le terrain.

Plus largement, les contraintes ont évincé les exigences dans le travail. Au risque de sur qualité, on ne définit pas la qualité. Il y a alors un déni inconscient du travail empêché. La perte de sens au travail prend de plus en plus d'ampleur face à la montée des phénomènes gestionnaires et financiers injonctionnels qui occultent souvent le social. Les risques psycho-sociaux sont avérés selon les chiffres des organismes. Nombreux sont cependant les projets sur la santé et la qualité

de vie au travail qui fleurissent çà et là, eux aussi souvent sous injonction plus que par conviction et responsabilité.

Par-delà ces situations, il est des espaces dans lesquels le social trouve sa place, discrètement, confidentiellement même parfois dans sa façon de gérer les situations en « jouant avec le cadre ». Transgression, déviance positive, stratégie de contournement des contraintes pour agir et réussir les situations de travail. Ces managers opérationnels, dont les collaborateurs sont souvent complices se saisissent des zones d'incertitude (Crozier 1981), acteurs stratèges qui arrivent à construire le sens pour l'action. Interprétation des consignes, des procédures, prise d'initiatives, expérimentations discrètes constituent des compétences à développer, un potentiel de performance.

Depuis 2014, la branche Maladie de la Sécurité sociale a mis en place dans tous ses organismes un Système de Management Intégré (SMI). Ce SMI associe tous les dispositifs d'amélioration continue des processus : qualité, contrôle interne, sécurité du système d'information, contrôle de gestion, responsabilité sociétale. Il s'agit de développer la performance globale en prenant en compte les différentes dimensions d'une organisation. Chaque branche ayant son propre fonctionnement, le SMI n'est pas déployé partout mais on peut remarquer les initiatives et les engagements de la Sécurité sociale sur le plan de la performance.

En outre, le lean management a aussi fait son apparition à la Sécurité sociale. L'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité sociale (EN3S) forme au lean management[9] de futurs agents de direction. Cette méthode de management de la production est déployée dans l'industrie dans le monde avec plus ou moins de succès suivant ses modalités de mise en œuvre et son esprit. En effet, la façon de la mettre en place notamment de manière partielle ne permet pas d'aboutir aux mêmes résultats, que ce soit dans le privé comme dans le public. L'introduction du lean management à la Sécurité sociale est une manifestation du NPM qui finalement perdure.

Un management sans doute trop gestionnaire, des problématiques de sens et de dysfonctionnements montrent d'une part le manque de management d'équipes et d'autre part un besoin de montée en compétences sur le management des activités. La perte de sens, la confrontation de valeurs dévoilent une faiblesse du leadership. La culture est impactée et

[9] Méthode de management de production issue de chez Toyota

demande à être rebâtie, renouvelée, refondée. En outre, la gestion nécessite l'intégration de stratégie et de pilotage pour être plus efficace et efficiente.

1.3. Les nouvelles politiques publiques et les attendus managériaux

D'après Bartoli et Blatrix (2015) « l'un des défis majeurs à relever pour le management public reste celui de la conciliation entre les nécessaires mouvements de modernisation et la raison d'être de l'action publique autour de l'intérêt général, tout en tenant compte des facteurs de motivation et d'attachement des agents publics et des citoyens. C'est alors toute la question d'un management par le sens qui est posée.

1.3.1. La modernisation de l'action publique

La mise en œuvre des nouvelles politiques publiques visant à moderniser l'action publique et à réduire les déficits nécessite un accompagnement des agents et en premier lieu la ligne managériale. En effet, le leadership des managers est plus que jamais sollicité alors que les modes managériaux ont que peu évolué. Les nouvelles politiques publique pourraient-elles constituer des opportunités pour faire évoluer le management dans le Service Public ? Nous nous sommes intéressés au Programme action publique 2022 de transformation de l'Etat.

Il vise à :

- Améliorer la qualité des services publics ;
- Offrir aux agents publics un environnement de travail modernisé ;
- Accompagner la baisse des dépenses publiques (réduction de trois points de la part de la dépense publique dans le PIB d'ici à 2022).

Il comprend 5 chantiers transversaux :

- Simplification administrative et amélioration de la qualité de service ;
- Transformation numérique ;
- Rénovation du cadre des ressources humaines ;

- Organisation territoriale des services publics ;
- Modernisation de la gestion budgétaire et comptable.

Ce programme très ambitieux est accompagné de financements, publications, méthodes et outils ainsi que d'une offre de services à destination des acteurs du Service Public : formations, participation à des évènements. L'ensemble s'inscrit dans l'Innovation Publique. L'étude de ce programme dans sa globalité et des premiers retours montre que la transformation du Service Public repose sur l'innovation dans les modes de fonctionnement et donc des changements de pratiques. Les gains en matière de simplification et d'optimisation ne pourront se voir qu'à moyen terme.

1.3.2. Les différentes transformations attendues

Pour ce qui concerne la transformation numérique, l'acquisition de compétences numériques et l'acceptation d'une différence d'appétence sur le sujet est en lien avec les différentes générations. Il est également nécessaire d'avoir des outils numériques qui embarquent les ambitions des nouvelles politiques publiques que ce soit la maitrise des risques comme la fusion de budget, de régie ou autres ; ce qui n'est pas forcément le cas aujourd'hui au regard des différents terrains que nous fréquentons (Sécurité sociale, Fonction Publique Territoriale notamment). En cas de mutualisation, voire de fusion, certains outils ne sont absolument pas prévus pour et demandent des doubles saisies. Les tâches sont ainsi éparpillées dans différents outils numériques provoquant une charge mentale importante, une perte de temps et des erreurs. La dématérialisation demande différents outils pour scanner les documents papier dans les services attelés à un système de gestion électronique documentaire (GED) et un workflow (flux de travaux) de travail de même génération. Cela interpelle le travail qui se fait au niveau des Systèmes d'Information. L'investissement en la matière est à forts enjeux. La multitude d'outils développés au fur et à mesure des politiques publiques dispersent l'information et en définitive le sens.

La co-production de données avec les bénéficiaires de services via les sites internet pourra alléger la charge de travail des agents mais sans doute pas à court terme : en effet cette co-production interpelle à différents niveaux : la capacité des bénéficiaires à se saisir de cette co-

production, quels accompagnements sont proposés par les services en question ? Les applicatifs sur les sites ne sont pas toujours stabilisés lorsqu'ils sont mis à disposition, des fonctionnalités insuffisantes au démarrage qui peuvent faire reculer les bénéficiaires, peu ou pas d'assistance prévue. De plus certains agents sont inquiets de l'évolution de leur métier voire de leur disparition. L'accompagnement à tous les niveaux des organisations du Service Public est essentiel.

La rénovation du cadre des ressources humaines montre la volonté de l'Etat de placer l'humain au cœur du Service Public. Il s'oriente en effet vers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, ainsi que le développement des compétences avec la formation initiale et continue. L'évolution des métiers, l'organisation territoriale des services fait augurer une augmentation de la mobilité et de la reconversion ainsi qu'un impératif de développement de compétences que les organisations du Service Public devront accompagner.

Concernant la modernisation de la gestion budgétaire et comptable, la culture de la maîtrise des risques financiers est à géométrie variable dans le Secteur Public suivant si les comptes sont certifiés ou non. Cette culture est très présente à la Sécurité sociale avec parfois des excès en matière d'indicateurs, de reporting, de contrôle interne mais assez faible dans la Fonction Publique Territoriale. L'expérimentation en cours (2017-2022)[10] de la Cour des Comptes auprès de vingt-cinq collectivités territoriales dont une dans laquelle nous intervenons nous montre le besoin d'évolution du management tant sur le pilotage qu'en matière de leadership pour donner du sens aux transformations. Concrètement, il s'agit de convaincre et mobiliser les agents sur les enjeux des nouveaux processus et procédures de travail ainsi que la mise en œuvre du contrôle interne.

1.3.3. La régionalisation

En outre, la régionalisation impacte également très fortement la Fonction Publique Territoriale avec des mutualisations, des regroupements, des fusions d'entités. L'échelle de transformation est majeure, les défis également. L'organisation territoriale des services avec les mutualisations, les fusions, les nouvelles compétences confiées crée de nouveaux besoins au changement

[10] Certification des comptes des collectivités : comité de fiabilité des comptes locaux – L'expérimentation de la certification des comptes des collectivité locales – Document de travail – Mai 2014, enjeux et méthodes - Annexe

d'échelle : plus d'expertises et également de polyvalence, des structurations différentes, de nouveaux métiers, plus de transversalité, un passage de fonctionnement pyramidale en fonctionnement matriciel en interne, en réseau à l'externe, coopération et partenariat. De plus, des différences de rémunérations existantes entre collectivités qui fusionnent, amènent à harmoniser les traitements. Même sans alignement automatique par le haut, la masse salariale augmente et parfois de manière très significative. Dans son « Rapport sur la situation financière et la gestion des collectivités territoriales et de leurs établissements publics » de juin 2019, la Cour des Comptes dénonce le coût supplémentaire dû à la régionalisation, l'augmentation de la masse salariale et également le manque d'efficience.

Alors que nous nous focalisons sur la Sécurité sociale et menons une recherche au sein d'un de ses organismes, pourquoi revenir sur les problématiques de la Fonction Publique Territoriale ? Parce que nous pressentons que le fonctionnement gestionnaire mis en œuvre à la Sécurité sociale pourrait également avoir lieu dans la Fonction Publique Territoriale dans la création d'agence comptable au sein des collectivités territoriales et la certification des comptes. Les organismes de Sécurité sociale sont ainsi structurés. Le fonctionnement des organismes de Sécurité sociale repose sur la séparation entre l'ordonnateur (le directeur) et l'agence comptable (l'agent comptable). Les deux doivent cependant travailler en complémentarité, coopérer notamment dans le processus de contrôle à mettre en place et à faire vivre.

Le contrôle de l'utilisation de l'argent public est essentiel mais la gestion ne doit pas se faire au détriment de l'humain. Aujourd'hui précisément, c'est l'ensemble des agents des services publics qui doit pouvoir s'engager dans la transformation sachant que cette transformation est systémique.

Conclusion section 1

Le NPM hybridé à la bureaucratie a développé des organisations dysfonctionnelles. Le management des activités supplante souvent le management des équipes au détriment de la performance. La confrontation de valeurs, le manque d'alignement, la « chiffromanie » bousculent le sens et nuisent au management des équipes et des activités. Le pilotage semble également faire défaut.

Nos terrains d'intervention privés (sidérurgie, agro-alimentaire) et publics (Sécurité sociale, Fonction Publique Territoriale, Education Nationale) nous montrent que le NPM dans l'idée d'importer des méthodes du privé dans le public est toujours d'actualité et bien vivant, mais de manière très contrastée. En effet le NPM est bien implanté depuis des années à la Sécurité sociale. C'est avec l'industrialisation de ses services que le lean management a fait son apparition à la Sécurité sociale, sans ajustement à cet environnement.

Les organisations du Service Public, dysfonctionnelles, n'ont pas véritablement pris conscience des différentes problématiques, complexes, en présence et de l'attention à porter à l'humain. Leadership, sens et performance sont peu présents.

Face à cette situation, il nous semble qu'un leadership soucieux des valeurs, conscient inscrit dans un management équilibrant social et économique peut permettre un réalignement de l'organisation entre valeurs et principes d'action, vision, mission et moyens. La performance pourrait alors se développer.

2. Le concept d'awareness au cœur du Leadership Public

Le plan de la section 2 est le suivant :



Introduction

Nous nous intéressons à la prise de conscience et au sens au travail chez les managers opérationnels du Service Public dans l'optique de développer la performance. Notre objet d'étude est composite : prise de conscience, managers de proximité, sens au travail, performance socio-économique dans le champ du Service Public et à la Sécurité sociale. Il constitue dans notre représentation un système complexe de relations signifiantes tissées entre ces différents concepts. Nous souhaitons donner des éléments de compréhension et de définition de ces concepts et des liens qu'ils entretiennent.

Cette section présente le concept d'awareness, les différentes définitions de la prise de conscience ainsi que la réflexivité qui lui est associée.

2.1. Prise de conscience et réflexivité

2.1.1. Le concept d'Awareness

Les ouvrages et articles actuels sur le management s'accordent sur l'importance de la conscience pour manager. L'hypothèse de recherche avancée est qu'un responsable qui dispose d'une « bonne prise conscience de la situation » sera susceptible d'adopter des pratiques managériales plus performantes.

L'intérêt de cette hypothèse tient principalement à la mobilisation du concept de prise de conscience - « Awareness » - dans la compréhension des comportements managériaux des managers publics. En effet, le comportement des responsables n'obéit plus à des logiques toutes faites consignées dans des procédures et processus mais oblige à s'impliquer dans une action réfléchie et consciente, articulant connaissances (une praxéologie, les concepts opérationnels pour l'action) et valeurs (Gendron, 2015). Selon nous, le concept d'awareness joue un rôle central dans le processus de prise de décision des responsables de service.

Il existe deux termes dans la langue anglaise pour parler de la conscience et de la prise de conscience : consciousness et awareness avec des significations non stables, différentes ou semblables sur lesquelles selon les disciplines des sciences humaines et les usages qui en sont faits. Le concept d'awareness n'est donc pas précisément défini aujourd'hui et recouvre des notions variées, dans des domaines différents. Nous nous intéressons plus précisément au concept d'awareness au travail et chez les managers.

Endsley (1995) présente le concept d'awareness en l'associant à une situation, « situation awareness ». Selon Endsley, la « situation awareness » est inscrite dans un processus de performance dont il fait une représentation schématique :

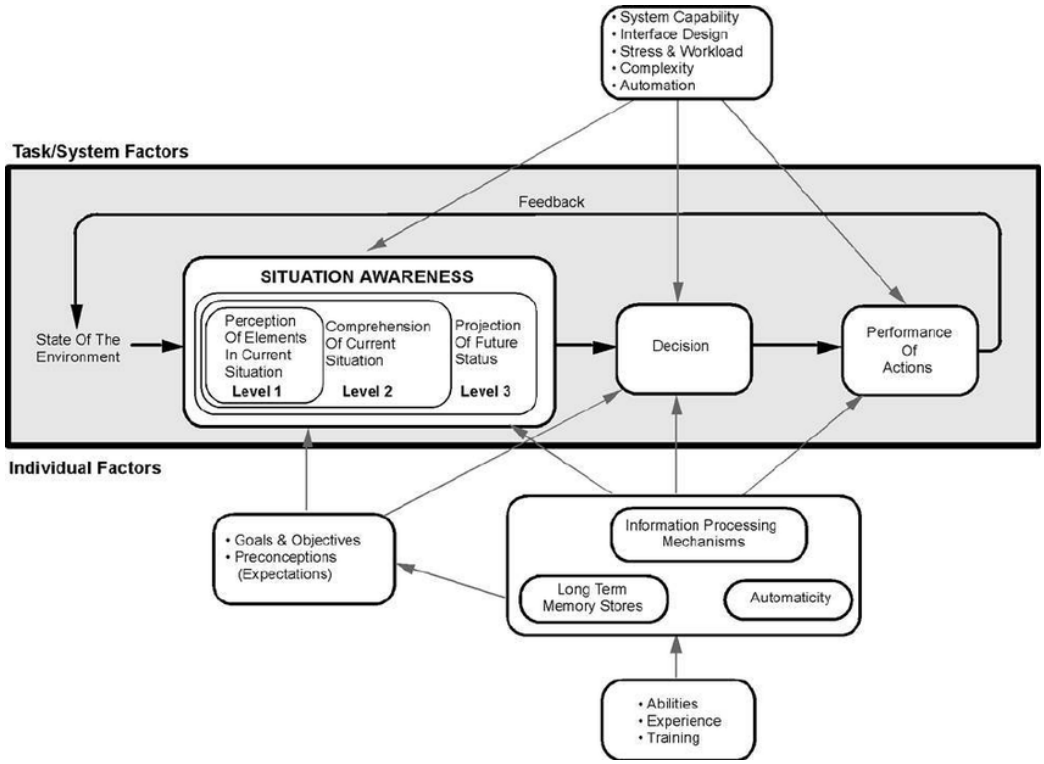


Figure 3: Modèle de « situation awareness » dans la prise de décision dynamique – Ensley 1995

La « situation awareness » est première et comprend trois niveaux :

1. La perception des différents éléments de la situation. L'individu doit identifier toutes les informations nécessaires à la réalisation de la tâche, leurs caractéristiques, leurs statuts.
2. La compréhension de la situation à partir de l'interprétation des éléments. Elle se fait en lien avec l'expérience et les connaissances de l'individu. Celui-ci va interpréter les éléments perçus au regard de situations résolues déjà rencontrées, ses connaissances et ses compétences. Il construit ainsi une représentation de la situation.
3. La projection d'un changement de statut de ces éléments et de la situation. L'individu identifie les actions qui pourraient permettre de modifier le statut de différents éléments de la situation et la situation elle-même.

Ces trois niveaux permettent de faire un diagnostic et d'identifier des pistes d'action possibles. La prise de conscience de la situation peut ainsi nourrir une prise de décision pertinente pour la situation. La prise de décision ainsi éclairée permet de mettre en place des actions performantes. Dans une boucle de rétroaction, on peut à nouveau prendre conscience de la situation qui a changée, prendre de nouvelles décisions et mettre en place des actions. La réflexivité ainsi exercée par l'individu permet de contrôler et d'ajuster le changement de situation vers la cible visée.

La « situation awareness » et plus largement l'ensemble du processus dépend de chaque individu. De plus, Ensley (1995) distingue la « situation awareness » de la prise de décision et de la mise en œuvre d'actions performantes. Ce qui signifie que même si la « situation awareness » permet de faire un bon diagnostic de situation, rien ne présage de l'adéquation de la prise de décision et des actions à mettre en place.

La « situation awareness » met pour nous en scène le concept d'awareness au travail. Cette vision de l'awareness au travail d'Ensley rencontre notre vision du management en situation. La prise de conscience est première et c'est à elle qu'il faut s'intéresser. Nous posons donc le concept d'awareness comme une prise de conscience d'ordre cognitif. Cette prise de conscience chez les managers de proximité est essentielle à leur management. Selon nous, elle doit faire partie de leur posture.

Nous postulons que les managers doivent développer un leadership plus conscient pour prendre en compte la complexité des situations et faire évoluer les pratiques managériales.

Le concept français de prise de conscience recouvre également différentes significations que nous souhaitons aborder.

2.1.2. Prise de conscience

La conscience est un terme qui recouvre différentes significations suivant le domaine qui s'y intéresse : la psychologie, la pédagogie, la linguistique, la philosophie, voire d'autres domaines encore. La conscience est définie dans l'encyclopédie Universalis comme suit : « La conscience est l'organisation dynamique et personnelle de la vie psychique ; elle est cette modalité de l'être psychique par quoi il s'institue comme sujet de sa connaissance et auteur de son propre monde ». Le dictionnaire Larousse en donne plusieurs définitions : « connaissance intuitive ou réflexive immédiate, que chacun a de son existence et de celle du monde extérieur », « Représentation mentale claire de l'existence, de la réalité de telle ou telle chose » et dans le domaine de la psychologie : « Fonction de synthèse qui permet à un sujet d'analyser son expérience actuelle en fonction de la structure de sa personnalité et de se projeter dans l'avenir ».

Quant au Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) [11], voici une des définitions proposées : « [Chez l'homme, à la différence des autres êtres animés] Organisation de son psychisme qui, en lui permettant d'avoir connaissance de ses états, de ses actes et de leur valeur morale, lui permet de se sentir exister, d'être présent à lui-même ». Toujours sur le site du CNRTL, il est fait état également dans le champ de la philosophie de conscience réfléchie : « Connaissance claire indirecte, accompagnée d'effort, la conscience effectuant un retour réflexif sur elle-même pour analyser et caractériser avec exactitude le fait conscient ou l'objet de la conscience » et de prise de conscience : « Passage à la conscience claire et distincte de ce qui, jusqu'alors, était automatique ou implicitement vécu (Lafon 1963-69) ».

Nous retenons plusieurs points de ces différentes définitions qui entrent dans notre concept d'awareness :

- « Connaissance intuitive ou réflexive immédiate »,
- « Il s'institut comme sujet de sa connaissance »,

[11] https://www.cnrtl.fr/definition/conscience

- « Analyser son expérience actuelle »,
- « Se projeter dans l'avenir »,
- « Avoir connaissance de ses états, de ses actes et de leur valeur morale »,
- « Être présent à lui-même »,
- « Connaissance claire indirecte, accompagnée d'effort »,
- « Passage à la conscience claire »,

Nous comprenons que par un effort et dans un mouvement réflexif, le sujet prend pour objet lui-même et son inscription au monde. Il analyse ce qu'il vit au regard de qui il est pour être plus présent au monde. Il s'agit d'un passage d'un état de conscience à un autre. C'est ce que nous entendons par leadership conscient. Il nous semble que conscience et prise de conscience se confondent dans les définitions ci-dessus.

Toujours au CNRTL, en psychopathologie-psychiatrie, nous trouvons la définition suivante de la prise de conscience : « Fait de prendre connaissance, conscience de quelque chose, en particulier de l'existence d'un problème, par une démarche intérieure souvent plus morale qu'intellectuelle ».

Enfin en sociologie, nous trouvons une définition de la conscience collective : « Ensemble des faits psychiques (représentations, idées, sentiments, aspirations, croyances, interdits...) communs aux membres d'une même société, qui se manifeste par les rites, les traditions, les institutions... et dont l'existence est particulièrement ressentie lors de certains rassemblements). ».

La théorie de la prise de conscience de Piaget :

Selon Piaget (1974), « l'action constitue une connaissance (un « savoir-faire ») autonome, dont la conceptualisation ne s'effectue que par prises de conscience ultérieures ». La prise de conscience permet la conceptualisation et la représentation de l'action. Par un phénomène de rétroaction, Piaget (1974) précise qu'elle a une influence en retour sur l'action dans l'amélioration de sa régulation : « une certaine capacité d'anticipation et un réglage plus actif, s'est à dire s'ouvrant sur une possibilité de choix entre moyens différents, sans plus se limiter aux régulations automatiques par simples corrections compensatrices ». C'est par ce processus de prise de conscience et de conceptualisation qu'il est possible de travailler sur le changement de comportements en construisant de nouvelles représentations. Piaget (1974) parle d'« abstraction réfléchie ou de pensée réflexive ». L'abstraction réfléchissante serait un

processus inductif permettant de transposer des actions du sujet sur un niveau supérieur de conceptualisation. Suivant la proximité des connaissances nouvelles et celles préexistantes, il y aura assimilation ou bien accommodation amenant à une reconfiguration du cadre d'assimilation.

Il s'agit pour nous d'introduire la notion de prise de conscience dans le leadership, comme un processus inhérent dans l'idée de prise en compte globale des situations, de leur régulation.

2.1.3. Réflexivité et pratique réflexive

Réflexivité :

La prise de conscience introduit la réflexivité. Le terme réflexivité recouvre également différentes notions et se confond avec la conscience. Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons à la prise de conscience dans sa dimension cognitive, une démarche intellectuelle. La posture réflexive du manager nous paraît être essentielle à la prise de conscience des situations pour pouvoir les faire évoluer. Dans l'exercice réflexif, le sujet se prend lui-même pour objet d'observation. On parle de pratique réflexive. La réflexivité se pratique dans les organisations depuis de nombreuses années dans l'analyse de pratiques, les retours d'expérience selon différentes méthodes. Il s'agit parfois de réflexion, parfois de réflexivité.

Distinguons réflexion et réflexivité :

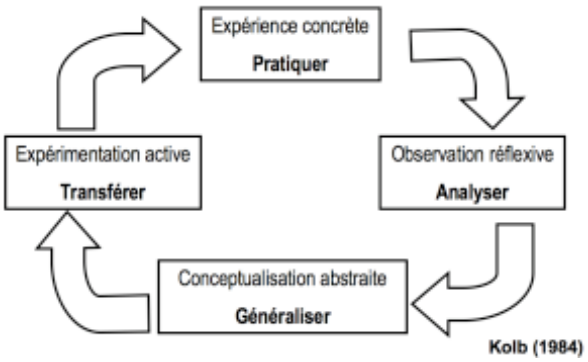
Dans le dictionnaire Larousse, la réflexion est une « action de réfléchir, d'arrêter sa pensée sur quelque chose pour l'examiner en détail », alors que la réflexivité est une «propriété caractérisant une relation réflexive » qui « Se dit, en philosophie, de la conscience qui se prend elle-même pour objet ». Selon Edgar Morin (Guillaumin 2009), conscience cognitive et conscience de soi seraient « incluses l'une dans l'autre ». Cependant, « le développement de la conscience cognitive n'entraînerait pas pour autant, le développement de la conscience de soi et réciproquement ».

Selon Deffayet Davrout, Fronty et Browne (2017), « la réflexivité pourrait être une manière tout à fait intéressante pour le responsable d'aujourd'hui d'exercer son leadership dans le contexte contraint et incertain que le monde socio-économique et politique connait aujourd'hui. En effet, une pratique réflexive permet, entre autres, d'identifier ses ressources pour diriger et

de s'y appuyer en conscience ». L'analyse de son exercice du leadership permet au manager de prendre conscience de ses propres schémas de pensée et d'action. Il peut alors infléchir, déconstruire pour réélaborer de nouveaux schémas plus adaptés aux situations. C'est une méta compétence dans la mesure où on apprend à apprendre. La remise en question qui est sous-tendue permet de conserver une ouverture d'esprit et une posture humble devant les situations. Cette gymnastique cognitive devient réflexe lorsqu'elle fait partie de l'activité et peut même alors se dérouler pendant l'action plutôt qu'après l'action. La prise de conscience devient alors conscience en action, même si elle n'est pas tout à fait de même nature.

Le type de réflexivité que nous avons choisi d'aborder est d'ordre cognitif. Il s'agit de la conscience cognitive.

Le rôle de la prise de conscience dans l'apprentissage a été théorisé par Kolb en 1984 (Kolb 2011). Sa théorie de l'apprentissage expérientiel est représentée par un cycle. Le cycle de Kolb montre les différentes étapes à mettre en œuvre afin de permettre à l'individu de prendre conscience et de progresser dans la gestion de son activité. Il est composé de 4 étapes :



- Etape d'expérience concrète : L'individu est en situation de résolution de problème
- Etape d'observation réfléchie : L'individu analyse l'expérience vécue et prend conscience. Il analyse le contexte et la situation, les actions, les émotions
- Etape de conceptualisation abstraite : L'individu tire des enseignements de l'analyse de la situation vécue pour résoudre d'autres situations
- Etape 4 : L'individu ajuste et enrichit sa logique d'action à partir des enseignements pour réinvestir ses acquis dans une nouvelle situation

C'est par la pratique de ce cycle que l'apprentissage se développe. A partir de l'action concrète, il y a conceptualisation. Il s'agit d'une démarche inductive. Nous utilisons ce cycle en analyse

de l'activité pour développer les compétences et notamment le raisonnement dans la conduite de l'action.

Pratique réflexive :

La notion de pratique réflexive a été avancée par Schön en 1994. La pratique réflexive est une démarche méthodologique de l'individu qui vise par l'analyse de l'expérience vécue, la prise de conscience et la conceptualisation de l'activité :

- Prendre conscience de sa logique d'action : la prise d'informations qu'il opère, le diagnostic qu'il en fait, son raisonnement pour résoudre la situation, sa prise de décision dans la stratégie de résolution, ses actions, le contrôle des résultats (itération), la coopération nécessaire, la traçabilité, la justification de décisions prises ou non.

- Prendre conscience de son état d'esprit et émotionnel qui influence la conduite de l'action.

- Identifier les fondements de sa logique d'action : quels sont les savoirs sur lesquels s'appuient son raisonnement, sa logique d'action ? Sont-ils justes ?

- Étudier en quoi il est possible d'enrichir et d'optimiser la logique d'action pour obtenir les résultats escomptés : nouveaux savoirs, évolution du raisonnement

Selon les travaux d'Argyris et Schön (1994, 1995), la réflexivité s'inscrit dans l'agir professionnel. La finalité de cette pratique est l'amélioration de la performance. Il s'agit de développer des méta-compétences, apprendre à apprendre, avoir une réflexion sur ses actions et son propre développement des compétences, s'auto-évaluer pour s'ajuster.

Selon Perrenoud (2001), la pratique réflexive permet de « résoudre un problème, comprendre une situation complexe, s'interroger sur sa pratique et imaginer de nouvelles façons de développer sa performance ». L'analyse de la logique d'action pointe les forces et/ou les fragilités du raisonnement et des savoirs sous-tendus.

Le concept d'awareness recouvre donc pour nous la prise de conscience au sens mental et cognitif. Il est important que les managers prennent conscience de la transformation nécessaire des organisations, de leurs comportements en situation ainsi que de leurs impacts pour les

ajuster, donner du sens et développer la performance socio-économique. La pratique réflexive provoque et exerce la prise de conscience.

2.2. Concepts clés autour du sens au travail

Alors que nous associons prise de conscience et sens au travail, il nous parait également essentiel de tenter de comprendre ce que recouvre le sens au travail et ce à quoi il est associé.

2.2.1. Sens au travail

Si l'on cherche la signification du mot sens, du latin « sensus », mot polysémique, il est nécessaire de tenir compte de ses différentes acceptions. Parmi celles présentées par le dictionnaire Larousse, nous retenons le sens comme signification en lien avec un contenu, avec un ensemble d'idées ; comme direction dans laquelle se fait un mouvement ; comme une raison d'être, une valeur, une finalité, ce que quelque chose signifie. Mais il s'agit également de « chacune des fonctions psychophysiologiques par lesquelles un organisme reçoit des informations sur certains éléments du milieu extérieur, de nature physique (vue, audition, sensibilité à la pesanteur, toucher) ou chimique (goût, odorat) ». Le sens peut aussi se référer à un mot, un objet, un état. Avec les sens du sens, on mesure la complexité de signification de ce terme.

Le sens recouvre un univers d'idées, de croyances, de sensations, d'émotions. Il est composite. C'est dans son association à d'autres termes qu'il se précise sans pour autant se définir réellement : sens au travail, sens du travail, perte de sens, sens au travail et performance, management et sens au travail.

Dans cette quête, cette conquête ou encore cette reconquête du sens au travail, son caractère polysémique et sa « conjugaison » ouvrent des espaces de signification. Conjugué avec un verbe, c'est de la quête du Graal qu'il s'agit dans les organisations en perte de repères : chercher le sens, percevoir le sens, accéder au sens, révéler le sens, restituer le sens, donner du sens, porter le sens... Le sens est devenu une revendication des opérationnels, managers de proximité y compris, dans les organisations. Chacun s'affaire à le trouver, à le construire, se heurtant à la complexité et aux paradoxes de l'organisation.

Le sens peut donc revêtir une infinie de significations car celles-ci relèvent avant tout de l'intime ; ce que l'on est, ce que l'on a vécu, ce que l'on vit. Les recherches sur la santé et la qualité de vie au travail, les risques psycho-sociaux ont mis au jour des facteurs favorisant le sens en milieu professionnel, voire des ingrédients du sens. Le sens est quelque chose qui échappe à l'enfermement des définitions, qui ne peut se résoudre à la finitude d'une expression. Il est un construit qui ne cesse d'être interrogé par l'individu confronté aux réalités quotidiennes de travail. Il relève de l'individu, du collectif, de l'organisation et se construit à plusieurs niveaux. Pour une majorité d'individus au travail et de directions, le manager doit donner du sens au travail.

C'est donc dans sa conjugaison que nous allons chercher ce qu'il peut revêtir en milieu professionnel.

Sens du travail, sens au travail

Dans un programme de recherche démarré en 1993, « le sens du travail, la santé mentale et l'engagement organisationnel », Estelle Morin (2008) chercheuse dans le domaine de la santé au travail, a étudié différentes variables conditionnelles qui influent, selon elle, sur le sens du travail et en montre la complexité :

- Variables personnelles et familiales (personnalité, âge, niveau de scolarité, formation professionnelle…),
- Variables sur l'emploi actuel et l'historique de carrière : occupation principale, responsabilité d'encadrement, expérience de chômage…).

Estelle Morin (2008) définit ainsi six caractéristiques qui donnent un sens au travail : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissages et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance. Elle définit ainsi un cadre favorable au sens du travail pour les individus. Elle envisage alors trois composantes qui sous-tendent le sens au travail et qui touchent l'identité du sujet :

- (Sensus) la signification du travail, la valeur du travail aux yeux du sujet et la définition ou la représentation qu'il en a.

- (Sumo) la direction, l'orientation du sujet dans son travail, ce qu'il recherche dans le travail et les desseins qui guident ses actions.

- (Phénoménologie) l'effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il pose quotidiennement dans le milieu de travail. Il s'agit ici d'alignement du sujet avec les valeurs de l'organisation, sa mission, ses actes quotidiens, à l'opposé d'un décalage, voire d'une division ou d'une césure qui pourrait amener au burn out. Pour nous l'alignement englobe les deux premiers composants. Ramené à l'organisation, l'alignement est bien la recherche de cohérence d'ensemble qui permet de « recaler », d'ajuster l'organisation pour en donner une meilleure compréhension, un sens, une vision. Le travail d'Estelle Morin montre la complexité de la notion de sens au travail.

Nous observons au moins deux niveaux au sens au travail : un premier niveau global en lien avec le besoin d'accomplissement, niveau ultime de la pyramide des besoins fondamentaux de Maslow, et de cohérence avec ses valeurs. Il s'agit du rôle et de la place que l'on a dans l'organisation. Le second niveau est en lien avec les situations concrètes de travail, les moyens, les modalités, la cohérence de la finalité, des objectifs poursuivis et de la mise en œuvre. Il s'agit là du sens que l'on donne à l'action. Le sens au travail est certainement une combinaison de ces deux niveaux, propre à chaque individu et également à l'organisation.

Pour emprunter à la sémiotique, il ressort des différentes tentatives de recherche de définitions du sens au travail qu'il repose sur un système signifiant produit par l'organisation.

2.2.2. Construction du sens au travail

Thoenig (2007) parle lui de langage organisationnel. Il s'agit d' « une construction cognitive qui est collectivement produite et qui se présente comme un ensemble de références et de positionnements. Ces références et ces positionnements sont mobilisés par des individus ou des groupes pour construire leurs actions ou leurs décisions, et gérer leurs interactions ». Cette construction cognitive permet de rassembler puis d'assembler des éléments de sens morcelés dans l'organisation. C'est donc à cette construction qu'il faut s'intéresser et s'atteler.

Selon Thoenig (2007), le langage organisationnel « se construit et s'approprie tout au long d'itérations multiples, d'interactions disjointes et par des acteurs qui ne sont pas des automates ». Le langage organisationnel serait intégratif sans pour autant noyer chaque élément dans le tout. Il conjuguerait les paradoxes, voire les contradictions. L'organisation est un

construit social dans lequel les jeux individuels et collectifs qui s'entremêlent participent du sens et aussi de ses errements. Aborder la notion de langage organisationnel comme système signifiant nous parait très riche pour découvrir les rives du sens au travail.

Le langage organisationnel nous amène naturellement au concept de sensemaking de Weick dont le cœur est la communication. Selon Weick (Autissier et Bensebaa 2006), le sens se construit dans les interactions et dans l'action. Il relie ainsi interactionnisme et enactivisme (action, expérimentation) pour expliquer sa vision. Il s'agit alors d'un processus collectif continu en boucle dans lequel se suivent action et interprétation. La communication y est centrale. La construction continue de la réalité par les individus dans les interactions est rendue nécessaire pour l'action et la décision. Elle serait rétrospective à l'action, cette dernière étant le matériau de pensée. Cette construction est inventive dans la mesure où elle se saisit d'éléments prélevés dans l'environnement et opère un choix parmi les interprétations qui se présentent.

La construction de sens est, selon Weick (Autissier et Bensebaa 2006), la problématique centrale des organisations. Weick (Autissier et Bensebaa 2006) parle d'augmenter la résilience de l'organisation, c'est-à-dire comment faire en sorte que l'organisation, structure faite de cadres et de sens, maintienne un fonctionnement adéquat face aux situations alors que c'est un construit social en mouvement perpétuel. Finalement, les visions de Thoenig et Weick se croisent et montrent un processus collectif itératif.

Du fait de son caractère complexe, le sens au travail ne peut être définitif car il dépend des évènements, des actions, des informations, des décisions, des situations, des contextes. Il est contingent. Il est réinterrogé en permanence dans les organisations. Il tente de se frayer un chemin dans les entrelacs des organisations notamment en période de changement, de transformation. Le changement perturbe le sens car il fait perdre les repères. Il crée un déséquilibre. Selon le principe d'homéostasie, l'organisation prise comme système vivant recherche l'équilibre pour sa survie en se régulant. Pour cela elle doit s'adapter, voire se transformer par l'interne (Varela, 1989). Il s'agit, selon nous, d'un processus d'équilibration entre le sujet et l'organisation. Nous faisons un parallèle avec la théorie de l'équilibration de Piaget (1975) chez l'enfant qui s'appuie sur deux processus :

- L'assimilation : réception d'informations nouvelles et intégration dans des structures cognitives préexistantes,

- L’accommodation : modification de structures cognitives pour absorber, comprendre et appliquer des informations nouvelles.

Dans un double mouvement, il nous semble que les organisations doivent engager de manière collective des processus d’équilibration pour continuer à construire du sens alors que le sujet se construit également à travers ce processus pour trouver son propre sens. Par la mise en parallèle de structures cognitives individuelles et de structures collectives organisationnelles, les processus d’équilibration se nourriraient des interactions et des interdépendances systémiques des organisations.

Pour parler du travail

Pour contrebalancer l’origine du mot travail qui vient du latin tripalium, instrument de torture, Vincent de Gaulejac (Maugery 2012), sociologue clinicien, met en face la « valeur travail » des sociétés modernes. Celle-ci confère une place à l’individu dans la société, un statut social, des moyens pour vivre. Il distingue l’être, l’avoir et le faire pour expliquer le sens au travail : l’être renvoie à l’épanouissement professionnel, l’avoir est en relation avec les acquis culturels, sociaux, économiques, le faire se réfère à l’accomplissement d’une tâche. Le sens serait ainsi au cœur du référentiel du travail selon ces trois axes.

2.2.3. Sens au travail et performance

Sens et performance sont étroitement liés selon les nombreuses études sur le sujet du sens au travail. Le sens est producteur de performance. Alors que la performance est plutôt faible dans certains secteurs du Service Public, les bilans sociaux pointent notamment le manque de sens. Mais de quelle performance parle-t-on ? Selon le dictionnaire Larousse, le terme performance trouverait son origine de l'anglais *performance*, issu soit du moyen anglais *to perform* (« accomplir, réaliser ») avec le suffixe –d'origine française -*ance* – dans l’ancien français *parformance,* dérivé de former qui signifiait accomplissement, achèvement. Du résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu’un, une machine, un véhicule, la victoire acquise sur une équipe, l’exploit ou la réussite remarquable, la performance s’apprécie en termes de résultats sur des choses de nature différentes. Ses synonymes montrent encore plus la largeur de son champ d’utilisation : prouesse, succès, rendement, efficacité, fonctionnement, réalisation, exécution, comportement, exercice, spectacle, prestation…

Pour le Wiktionnaire, il s'agirait par extension de la capacité à remplir efficacement sa mission, et de citer : « La performance de la sphère publique est aujourd'hui une composante essentielle de la compétitivité qu'impose la mondialisation. » — (Exposé des motifs, Projet de loi portant réforme des juridictions financières, France, 2009). La performance porte ici un sens plus large, un potentiel.

Il s'agit donc de caractériser la nature et le champ de la performance, lesquels s'élargissent dans les organisations, au-delà de la seule dimension économique prise en compte ces dernières années.

Le site « France Terme » du Ministère de la Culture, évoque la performance sociale comme « résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique ». Toujours selon ce site, « la triple performance est l'efficacité d'une entreprise évaluée selon des critères prenant en compte la rentabilité, la responsabilité sociale et le respect de l'environnement. La triple performance est la transposition dans l'entreprise de la notion de développement durable ».

Savall et Zardet (1995) entendent la performance comme globale, sociale et économique ; « Elle englobe les gains de productivité réalisés par l'entreprise dans le cadre de son activité principale et les performances psychosociologiques des salariés traduits en termes de résultats, qualitatives, quantitatives et financières ».

Allant dans le même sens, Veltz (2017) affirme que « la performance repose moins sur la qualité et le coût des diverses ressources que sur l'intelligence de leur combinaison, autrement dit l'efficacité de l'organisation et du tissu relationnel ». Le potentiel humain est au cœur de la performance. La performance doit être regardée d'un point de vue social et économique pour refléter et consolider les résultats d'une organisation.

La performance se veut aujourd'hui socio-économique et environnementale. Le mal être au travail qu'a connu la France ces dix dernières années a enclenché des réflexions et des études sur les risques psycho-sociaux, plus largement sur la santé et la qualité de vie au travail et sur les formes de management. De même, la préservation de l'environnement a obligé les organisations à intégrer cette donnée dans leur stratégie, à minima dans certains objectifs. C'est sans doute sur le volet social que la notion de performance a réellement évolué. Cependant, cette évolution réside plus dans les discours que dans les faits. L'humain joue un rôle central

dans la performance économique et c'est l'attention au facteur humain qui fait la performance sociale. Performance sociale et performance économique sont imbriquées.

Défi de performance

Aujourd'hui, dans le Service Public, il est plus que jamais question de performance avec la réduction des déficits. Le défi de performance pour les managers de proximité se joue selon plusieurs dimensions de la performance : la dimension individuelle, leur propre performance, la dimension collective, la performance de leur équipe, la dimension organisationnelle, la performance globale de l'organisation. C'est dire si « porter le sens » est un véritable combat à mener pour celles et ceux qui sont au front tous les jours. Il s'agit plutôt d'ailleurs aujourd'hui d'une reconquête du sens pour les organisations, le sens s'étant dilué dans les évolutions qui se succèdent sans que personne n'y prenne vraiment garde. Si l'on parle de défi, on peut parler de résistance. Est-ce le sens qui résiste aux tentatives managériales de poursuite de la performance ou bien la performance qui résiste au manque de sens ?

Porter le sens

Les études et les réalités d'organisations montrent les impacts des modes de management sur le sens au travail. Revient ici la responsabilité donnée au management dans le fait de produire du sens au travail. D'après Lenhardt (2015), le portage du sens est « au cœur même du rôle difficile et ambigu des responsables afin de mobiliser les équipes autour d'un minimum de consensus et d'une « vision partagée » ». Il définit le responsable porteur de sens comme « celui qui sait créer ou co-élaborer avec ses collaborateurs une ou des visions partagées », dans un mouvement reconfiguratif, en fonction de ce qu'il perçoit et de ce que lui retourne son équipe. Selon Lenhardt (2015), le manager est en charge de la gestion de la complexité, de l'incertitude, des paradoxes de l'organisation. Il doit avoir une lecture renouvelée des situations mouvantes, à travers des grilles que l'on doit faire évoluer. Cette responsabilité du sens confiée au management de proximité a une composante créative et envisage le sens comme un construit social. Nous partageons cette vision du rôle du manager et sa nécessité de compréhension des situations et de leur dynamique.

Porter le sens serait également une charge dans le sens de fardeau, notamment dans la mesure où l'encadrement de proximité ne peut créer le sens tout seul et donc le porter seul. Cette responsabilité est effectivement lourde au regard des attentes des directions et du terrain. Les managers de proximité doivent pouvoir construire des éléments de sens avec leur hiérarchie

puis nourrir les équipes afin que le sens au travail, cette fois-ci de manière locale et plus en lien avec l'opérationnel, puisse se coconstruire dans les services. Cette charge a fait ployer plus d'un encadrant de proximité à la lecture des ouvrages sur les managers de proximité ces dernières année. Nous avons pu également recueillir des témoignages de managers de proximité dans ce sens lors d'interventions dans le Service Public ces dernières années.

L'introduction de mots nouveaux dans le langage au travail dans les services publics participe à la confrontation de valeurs : indicateurs, performance, résultats, évaluation, management, pilotage. Ce vocabulaire issu du privé n'est pas toujours inscrit dans la déclinaison des politiques publiques. Or, le sens passe notamment par l'explicitation donc par le langage. Sous le taylorisme, l'activité langagière au travail était interdite, la conception du travail était écrite, son exécution muette. Depuis, la communication s'est beaucoup développée dans les organisations mais pas forcément sa qualité.

Ces éléments de définition et de contour du sens au travail montrent toute la complexité du système signifiant dans les organisations. Il s'agit d'envisager la construction de sens au travail dans une approche constructiviste, c'est-à-dire par les représentations élaborées par les individus en contact avec leur environnement professionnel. Lorsque le sens revient vers l'individu, c'est la cohérence qui en ressort comme élément essentiel.

Comme nous avons pu l'identifier en croisant différentes définitions, le sens au travail est une construction sociale, complexe, impulsée notamment par le manager. En définitif, porter ou donner le sens représente plutôt l'accompagnement à sa construction. Nous avons également vu que sens et performance sont étroitement liés. Lorsqu'il n'y a pas de sens, la performance est faible.

Les managers rencontrent des difficultés à construire le sens pour eux et par conséquent à accompagner leurs équipes dans leur propre construction de sens. Construire le sens demande une prise de conscience des situations et de leur complexité. C'est-à-dire d'être en capacité de comprendre les différents paramètres de la situation et leurs liens, le tout inscrit dans une visée de performance.

Nous synthétisons ainsi notre vision de la contribution de la prise de conscience des managers à la performance au travail :

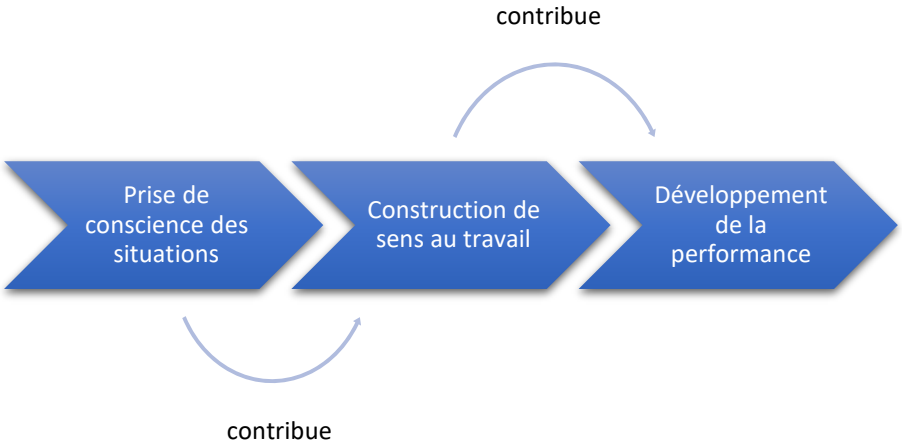
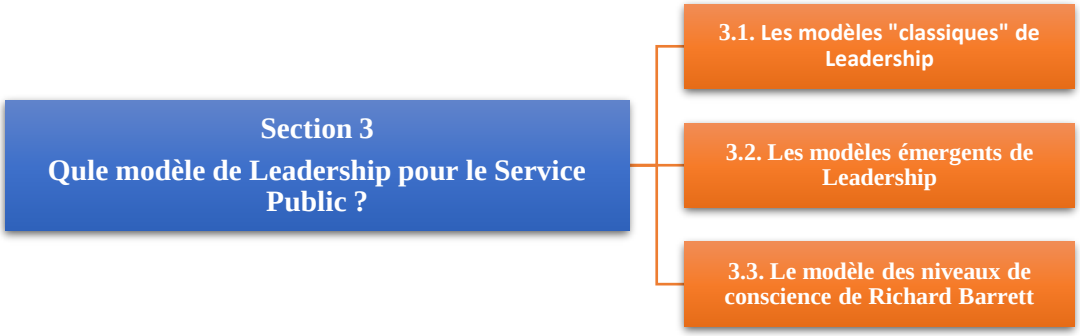


Figure 4: Contribution de la prise de conscience dans la performance au travail

La prise de conscience est pour nous une donnée centrale dans le leadership. Nous la distinguons cependant du sens au travail et de la performance. Il s'agit de contribution car la prise de conscience n'est pas le seul facteur influant sur le sens au travail.

3. Quel modèle de leadership pour le Service Public ?

Le plan de la section 3 est le suivant :



Introduction

Les problématiques rencontrées aujourd'hui dans les organisations du secteur public en France montre la prépondérance du management des activités au détriment du management des équipes, un manque de leadership avéré. Les attentes effectivement exprimées par les agents dans ses organisations, qu'ils soient en situation d'encadrement ou non montrent un besoin criant de sens, de vision et également de valeurs pas seulement affichées. En outre, la transformation de l'Etat et les nouvelles politiques publiques appellent des comportements nouveaux en termes de leadership.

C'est à travers les dysfonctionnements, les constats de perte de sens, les attentes et les besoins exprimés par les individus que nous cherchons à identifier quel leadership pourrait y répondre et comment le développer. Le développement du leadership public appelle à une prise de conscience à différents niveaux et notamment dans l'adéquation des comportements aux situations et aux attentes des équipes. Au regard des problématiques actuelles du Service Public, il s'agit, dans une vision globale, de prendre en compte l'éthique, la complexité, d'articuler besoins individuels et collectifs, de donner du sens, d'aller vers l'intérêt général.

Il convient alors de tenter d'identifier les caractéristiques d'un leadership public renouvelé en étudiant différentes théories et modèles contemporains. Nous abordons également des modèles émergents, vers plus de conscience. Nous développons le modèle des niveaux de conscience de Barrett élaboré en 1998 (Barrett 2014).

3.1. Les modèles contemporains de leadership

Le terme leadership est riche de sens et de signification suivant les théories et l'origine du regard porté, aussi les définitions sont nombreuses. Dans son étude des modèles de leadership, Plane (2015) en donne une définition à la fois globale et synthétique : « le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis ». Il précise que « le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser le dit processus ».

3.1.1. Du leadership transactionnel au leadership transformationnel :

L'historien et politologue américain, spécialiste des études en leadership, Burns (1998) s'intéresse dès les années 70 aux qualités du leader et oppose deux types de leadership. Le leadership transactionnel qui est basé sur la motivation extrinsèque, un système de récompenses au sein des échanges entre le leader et les suiveurs dans une culture existante, faite de respect des normes et des règles. Il fonctionne sur la transaction, les récompenses pour l'individu qui répond aux attentes du leader. Le leadership transformationnel lui, partage sa vision, inspire, crée les conditions de transformation des comportements et développe ainsi la motivation intrinsèque. Il fait évoluer la culture.

A la suite de Burns, Bass, professeur émérite à l'École de gestion de l'Université de Binghamton et. Avolio, professeur d'université américain (1993) articulent leadership transactionnel et leadership transformationnel. En effet, selon leur approche du leadership, la culture des organisations doit intégrer un caractère majoritairement transformationnel pour répondre aux défis qui se présentent, tout en conservant également un fond de caractère transactionnel. Suite à une étude de dirigeants internationaux menée en 1991 et basée sur un questionnaire multifactoriel, Avolio et Bass (1993) mesurent quatre composants comportementaux dans le leadership exercé dans de grandes entreprisses. Ils en déduisent que le leadership à majorité transformationnel intègre fortement le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Ce leadership sur fond éthique développe, à

partir d'une vision partagée et d'une relation de confiance, une communauté de destins engagés à long terme. Les suiveurs dépassent leurs intérêts personnels, se développent, prennent des initiatives, font évoluer le fonctionnement de l'organisation.

Dans le secteur public, la marge de manœuvre pour un leadership transactionnel quant au système de récompenses est quasi inexistante par rapport au privé (rémunération, carrière). Par contre, le respect des normes et des règles fait partie de l'ADN du Service Public.

En cette période de transformation du Service Public, le leadership transformationnel, éthique et favorisant l'intérêt général présente des caractéristiques pouvant répondre aux défis problématiques.

3.1.2. Le servant leadership

Considéré comme un leadership éthique, humaniste, le modèle du servant leadership revient à Robert Greenleaf (Belet 2011) dans les années 70. Son arrivée en France est tardive sans doute due à la traduction plutôt récente des écrits de Greenleaf. Belet (2011) parle de paradigme qui renverse les relations entre la hiérarchie et les collaborateurs. Il fait remarquer les effets négatifs du management néo taylorien à caractère hypergestionnaire dans les années 90. Il parle de « crise endémique et structurelle du modèle de management traditionnel ». Pour lui les dérives proviennent du « peu de considération accordée en réalité à la qualité des pratiques de management des hommes et aux conditions psychologiques de travail des collaborateurs ». Greenleaf (Belet 2013) propose un modèle totalement différent du leader « héros » tout puissant, sauveur, avec un leadership de service. Il s'agit pour les managers de se mettre au service des collaborateurs en créant les conditions favorables pour qu'ils puissent accomplir leurs activités. Ce sont des facilitateurs.

Greenleaf (Belet 2013) considère que dans ce rôle, les managers, serviteurs de l'organisation, sont bien plus efficaces pour les organisations. L'idée de ce modèle est d'humaniser les organisations en apportant écoute, considération pour l'individu et le collectif. Le servant leader développe la confiance, recherche le consensus en dépassant les désaccords. Il inspire de par son éthique. Plutôt altruiste, il est dans une relation partenariale avec ses collaborateurs pour lesquels il favorise et accompagne leur développement, leur épanouissement. Selon Belet (2011), le servant leadership peut « remédier à de nombreux dysfonctionnements managériaux

et organisationnels, mais aussi à de fréquentes « carences éthiques » des pratiques de management des hommes ». Belet (2011) relève également les coûts cachés des mauvaises pratiques managériales en faisant référence à la théorie des coûts performances cachés de Savall et Zardet (1989), coûts de régulation et/ou de consommation de produits/services pour régler les dysfonctionnements.

3.1.3. Le leadership situationnel

Même s'il est très connu, il nous semble important d'aborder rapidement le modèle du leadership situationnel de Hersey (1998), couramment utilisé en formation de management tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il propose une grille qui croise un axe activités et un axe relationnel, déclinant suivant l'importance de l'intérêt pour chaque axe quatre styles de leadership : directif, persuasif, participatif, délégatif. Il trouve une de ses origines dans le modèle du continuum de comportements de Tannebaum et Schmidt en 1973 (Plane 2015). Celui-ci prenait déjà en compte les caractéristiques de la situation en plus de celles du leader et de l'équipe parmi les éléments entrant dans les comportements du leader. Leur modèle s'intéresse notamment à la délégation exercée par le leader en fonction de la situation. Le modèle de Hersey et Blanchard s'inspire également de la grille managériale de Blake et Mouton (Plane 2015) élaborée dans les années 70 suite à leur modèle dans les années 60. Elle comporte un axe production et un axe personnes. Les deux modèles avancent la nécessité d'adapter son leadership aux situations (contexte, personnes, activités, soi en tant que manager). Le manager adapte son leadership du directif au délégatif en fonction de la situation et du niveau de maturité professionnelle de ses collaborateurs, faibles à forts niveaux de compétence et d'implication. Le manager accompagne ainsi le développement de l'autonomie de ses collaborateurs.

L'aspect situationnel nous parait fondamental. Aussi le manager en situation doit faire preuve d'un leadership conscient dans l'identification de la situation et du comportement approprié à adopter. C'est ce que nous retenons de ce modèle.

Nous retenons l'aspect situationnel, contextuel du leadership face à la contingence.

3.1.4. Le leadership partagé ou réparti

Mintzberg (2008) affirme qu'il ne faut pas confondre leader et leadership. Pour sortir du culte du leader unique, héros qui entretient l'individualité néfaste aux organisations, il considère que le leadership peut être partagé entre plusieurs personnes dans l'organisation. Il parle ainsi de « leadership réparti ». Pour Mintzberg (2008), le rôle du leadership est variable, « il est partagé entre plusieurs personnes dans un groupe selon leurs capacités et selon les conditions du moment ». Mintzberg (2008) envisage le leadership comme un « processus collectif » qui fait « communauté ». Il avance le terme de « communityship » plus approprié que le terme leadership mettant en avant le collectif. Il montre ainsi le nécessaire rééquilibrage à opérer entre rôle de l'individu et rôle du collectif dans le leadership, pour le bon fonctionnement des organisations. Plus avant, le rôle du collectif est fondamental dans la recherche de solutions aux problèmes. En outre, cette communauté est vivante, donc contextuelle.

Cette représentation est influencée par celle de Mary Parker Follett, visionnaire en son temps dans la conception du leadership (Plane, 2016). Elle a une « approche constructive et coopérative » plutôt que hiérarchique du leadership dans laquelle « chaque membre d'un groupe est un leader potentiel ». La vision du leadership de Follett repose également sur un leadership intégrateur en ce qu'il vise une « meilleure cohésion d'une équipe orientée vers des objectifs communs ». Le leader propose ainsi une vision d'un « avenir désirable » dans laquelle l'équipe peut s'inscrire. C'est finalement le « ciment de l'équipe ». Elle a également une vision contingente du leadership. Elle avance « la notion de leadership diffus, entendu comme une responsabilité de direction répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs capacités » (Emmanuel Groutel, Frédéric Carluer et Fabrice Le Vigoureux, 2010).

Sa vision de l'importance du système relationnel met en avant la coordination rendue nécessaire : « l'organisation est fondée sur la coordination qui est multidirectionnelle et changeante. Les acteurs s'influencent les uns les autres. Follett (Emmanuel Groutel, Frédéric Carluer et Fabrice Le Vigoureux, 2010) parle alors de système complexe d'environnement qu'elle compare en partie à un organisme vivant. Un organisme vivant qui s'autocontrôle, se développe, se crée et s'auto-construit ». En outre, sa conception du leadership est un leadership de valeurs, « fait de moralité, de loyauté, de féminisation, d'humanité, d'humilité et d'honnêteté. C'est un management qui est un créateur de valeurs ». En son temps, Follett (Plane, 2016) mettait déjà en exergue le rôle du collectif dans le leadership, la notion de système et de complexité, la contingence, l'intégration, les valeurs. Elle avait finalement déjà posé

l'ensemble des bases d'un leadership et plus largement d'un management humaniste, moderne, voire postmoderne prenant en compte la complexité. Les réflexions de Follett nous ont saisis, interpellés et nourris en écho avec nos propres intuitions et vision du leadership.

Selon Plane (2016), il semble qu'il y ait un mouvement de déplacement du leadership individuel vers une vision plus collective. Nous pensons également que les contextes et les situations complexes et mouvantes nécessitent des leaders différents. Il nous parait impossible qu'il y ait qu'une seule personne qui puisse réunir toutes les caractéristiques permettant de se saisir du milieu de travail et de son environnement pour embarquer les équipes seule et sur tous les fronts. De plus, faire reposer le leadership sur une seule personne constitue un risque fort pour les organisations et donc une fragilité. Le leadership s'exprime dans un contexte et en situation. Il nous semble que d'autres acteurs que les managers pourraient également jouer un rôle de leader en occupant des rôles particuliers ou bien de par leurs caractéristiques, que ce soit en management fonctionnel, en expertise sur un domaine ou en encore en appétence sur un sujet.

La notion du leadership partagé, distribué ou réparti nous semble répondre à certain besoins et attentes et besoins du Service Public. Nous retenons l'idée collective du leadership.

3.2. Les modèles émergents

3.2.1. Le leadership émotionnel

Goleman (2006), docteur en psychologie clinique, a développé le concept d'intelligence émotionnelle reposant sur 5 compétences clés : la connaissance de soi, la gestion de soi, la motivation, l'empathie, la maîtrise des relations humaines. Il avance que les dirigeants les plus efficaces sont ceux qui ont une intelligence émotionnelle élevée. L'intelligence émotionnelle constitue pour lui une compétence essentielle en leadership. Dans ses travaux, il a repéré six types de leadership et leurs rapports aux émotions : directif, chef de file, visionnaire, collaboratif, participatif, coach. De plus, le leadership exercé doit être contextuel, il s'agit donc de mixer les styles. Il retient en premier lieu le style visionnaire et le style collaboratif pour développer une vision et du sens auprès des équipes. Selon Goleman (2010), l'intelligence émotionnelle d'un manager lui permet de faire des retours constructifs sur leur travail à ses collaborateurs, sans les démotiver : « une bonne critique insiste sur ce que la personne a

accompli et sur ce qu'elle peut encore accomplir ». Il remarque, comme une majorité, que nombre de managers parlent souvent des dysfonctionnements mais complimentent rarement les collaborateurs sur les choses bien faites. La reconnaissance est effectivement peu présente alors que c'est un levier fort de motivation. Selon Goleman (2010), le management est une affaire de cœur et non une affaire de tête. Goleman (2010) schématise son modèle de leadership émotionnel selon quatre domaines d'intelligence. Chaque domaine présente des compétences :

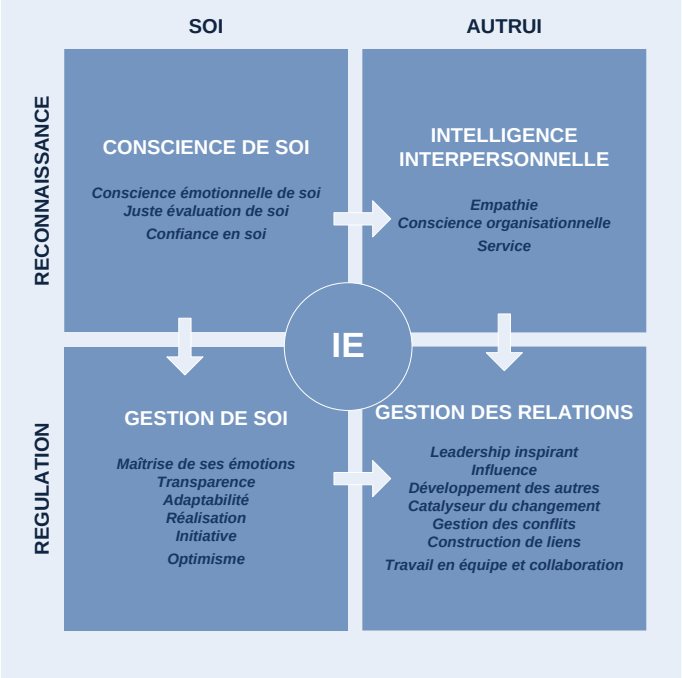


Figure 5: Modèle du leadership émotionnel – Goleman 2010

L'intelligence émotionnelle permet de prendre conscience de soi et de ses états et également de ressentir les états des autres. Cela permet de tisser des relations de qualité et de développer de la cohésion dans les collectifs. L'intelligence émotionnelle, dans le respect qu'elle porte aux individus, a des impacts sur la performance au travail. Goleman (2010) parle de leadership de résonnance. En effet, si le manager leader est en résonnance avec les équipes, il a plus de chance de susciter motivation et engagement.

Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin de développer l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail pour faire face aux situations de plus en plus complexes et potentiellement conflictuelles.

Dès les années 90, Goleman s'est également intéressé à la méditation pleine conscience pour prendre du recul sur ses émotions. Elle serait le fondement de l'intelligence émotionnelle. Le

sujet de l'intelligence émotionnelle est aujourd'hui largement débattu. Elle est reconnue comme étant une compétence importante sans pour autant être intégrée à la qualité du management dans les organisations.

Le leadership, dans sa vision actuelle, s'est éloigné du leader héros. Il prend en compte des facteurs situationnels. L'intelligence émotionnelle à travers les apports de Goleman a élargi son spectre. Il s'ouvre aujourd'hui à la pleine conscience et à la spiritualité.

Deux modèles aujourd'hui semblent découler de l'évolution du leadership et pour lesquels chercheurs et consultants portent un intérêt grandissant. Ce sont le leadership pleine conscience et le leadership spirituel. Il s'agit de conscience dans les deux cas.

3.2.2. Le leadership pleine conscience

Le Leadership pleine conscience trouve son origine dans la méditation pleine conscience, mindfulness, introduit en médecine par le Professeur Jon Kabat-Zinn en 1979 (2011). La méditation pleine conscience a fait l'objet d'un programme appelé Mindfulness-Based Stress Reduction (Réduction du Stress Basée sur la Pleine Conscience) mis en œuvre dans des cliniques américaines. D'autres programmes ont aussi vu le jour en milieu hospitalier également en France, en lien notamment avec la dépression. La pleine conscience est un processus qui permet de prendre conscience de ses émotions par le ressenti et c'est aussi un état, être présent à soi. Il s'agit d'apprendre et de s'entraîner à la méditation pleine conscience pour surmonter ses émotions ; prendre du recul pour éviter d'être débordé et surréagir. On parle de « lâcher prise ». L'idée est de comprendre que les émotions n'ont pas d'existence en soi et donc de s'en détacher, sans les juger. L'enseignement de la pleine conscience remonte à plus de 2000 ans avec le Bouddhisme.

Depuis, la méditation pleine conscience s'est propagée dans le monde occidental et nombreux sont les ouvrages, articles, vidéos, programmes de formation en tout genre qui ont vu le jour. Elle s'est également introduite dans les entreprises aux Etats Unis et commence à se déployer en France. Elle s'associe au management aujourd'hui pour en améliorer la pratique. Entre besoin d'espoir et de soulagement des maux actuels de la société, la pleine conscience est devenue un produit marketing puissant. Nous ne retenons pas ce modèle qui selon nous ne

répond pas aux besoins larges du Service Public aujourd'hui. De plus il relève de l'intime, difficilement partageable pour une progression collective du leadership.

Concernant la pleine conscience, les organisations du Service Public ne nous paraissent pas encore prêtes à accueillir cette approche dans le management alors que la maîtrise des émotions en contexte complexe et incertain devient une véritable compétence (Goleman 2006). La pleine conscience est une démarche individuelle, intime, difficilement partageable qui est orientée sur la gestion des propres émotions. L'exercice, l'entrainement qui permet d'y arriver est au cœur de la pleine conscience. S'astreindre à cet entraînement quotidien n'est pas chose facile.

3.2.3. Le leadership spirituel

D'après Plane (2016), les travaux récents montrent qu'un leadership efficace emprunterait à différents modèles : « le communityship, le partage et le collaboratif, la gestion des émotions, de la diversité des personnes, de comportements déviants et le développement d'une spiritualité voire d'une pleine conscience ». Il conclut son étude des différents modèles de leadership en avançant que « le leader de demain sera certainement celui qui est capable de se connaître, de maîtriser ses émotions et de « puiser dans sa spiritualité » pour faire face à des situations conflictuelles, complexes ou incertaines dans lesquelles les risques et les menaces existent ». D'un point de vue diachronique les modèles de leadership semblent converger. Nous n'avons pas trouvé de modèles contemporains du leadership en opposition ou très différents.

Plane (2016) présente le leadership spirituel comme le renouveau du management. Il fait référence à l'article fondateur de Fry (2003). Dans cet article Fry avance que « Pour l'organisation apprenante, le plus grand défi est de développer, de diriger, de motiver, d'organiser et de garder les personnes engagées envers la vision, les objectifs, la culture et les valeurs de l'organisation ». Pour lui, les théories sur le leadership s'intéressent à certains aspects de l'humain, le mental, le physique, l'émotionnel mais n'abordent pas le spirituel. Il définit « le leadership spirituel comme comprenant les valeurs, les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour motiver intrinsèquement soi-même et les autres afin qu'ils aient un sentiment de survie spirituelle par l'appel et l'appartenance ». Il propose le modèle suivant :

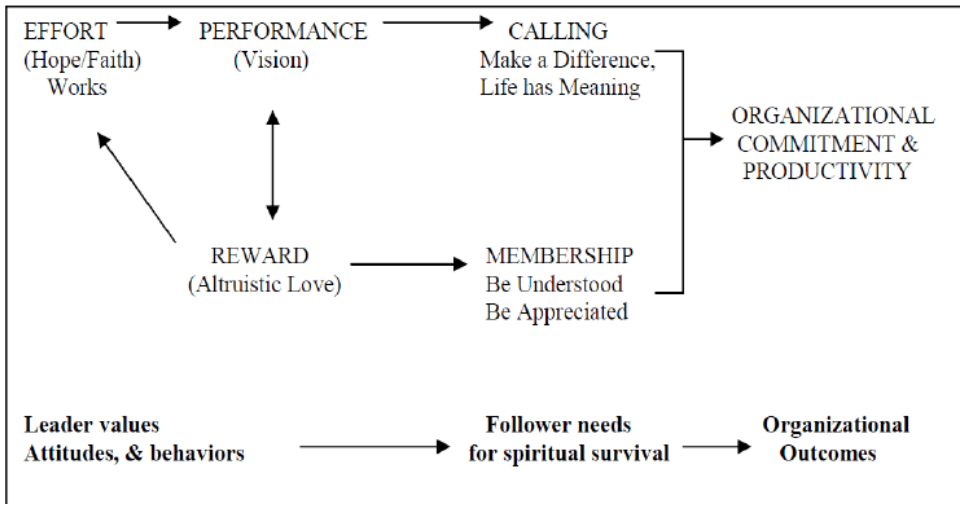


Figure 6: Causal model of spiritual leadership – Fry 2003

Il s'agit d'une vision altruiste du leadership qui donne du sens par l'écoute, la compréhension et l'appréciation des collaborateurs. Ce leadership suscite l'engagement, le sentiment d'appartenance et par là améliore les résultats de l'organisation. Fry (2003) appelle à développer la motivation intrinsèque en lieu et place de la motivation extrinsèque. Celle-ci favorise le développement des compétences, l'autonomie, la performance. Le leadership vise la durabilité, le dépassement du court terme dans la conviction des individus à s'engager et à s'épanouir dans leur travail.

D'après Voynnet Fourboul (2016), le leadership spirituel atténue le risque de transformation dans le modèle du leadership transformationnel. Elle questionne la légitimité de la transformation : « Si l'avantage du leadership transformationnel est d'assurer une influence transformante au nom d'une vision, l'inconvénient tient au bien-fondé de cette transformation, à la qualité de la vision, au respect de la dignité des personnes. Avec le leadership spirituel, le leadership transformationnel se pose dans un cadre vertueux ». Sa réflexion particulièrement pertinente au regard des dérives managériales qui ont existé et qui existent encore nous interpelle également sur notre rôle de chercheur-intervenant (plus encore de consultant) dans les préconisations managériales faites pour le développement de la performance dans une organisation publique.

Le cadre vertueux dont elle parle repose sur l'exercice de valeurs. D'après Voynnet Fourboul (2016), l'entrée dans le leadership spirituel peut se faire sur les valeurs. Elle met en avant le modèle de Richard Barrett pour développer le leadership spirituel.

Pour ce qui est du Service Public, il peut paraitre délicat aujourd'hui d'y aborder ce concept : « Evoquer la spiritualité dans les entreprises reste un défi majeur particulièrement en France où ce type d'approche suscite souvent incrédulité et méfiance » (Plane 2016). De plus, la spiritualité est intimement liée à la religion dans l'esprit d'un grand nombre d'individus. Cela n'empêche nullement de s'intéresser aux valeurs, aux niveaux de conscience et de s'interroger sur là où nous en sommes en tant que manager et en tant qu'organisation entre valeurs souhaitées et valeurs actuelles. Le Service Public a toujours été attaché aux valeurs et c'est justement un des problèmes qu'il rencontre aujourd'hui : une tension dans la notion de valeurs et également le manque d'exercice de valeurs affichées.

3.2.4. Le leadership administratif

Alors que dans les pays anglo-saxons le leadership dans le secteur public fait l'objet de nombreuses publications depuis plus de 20 ans, en France, son intérêt est plus récent. Il trouve en effet aujourd'hui un regain d'intérêt avec les nouvelles politiques publiques. Leadership administratif ou leadership public sont les deux appellations que nous rencontrons dans la littérature.

Dans leur recherche des différentes connaissances sur le leadership du secteur public ou leadership administratif, Orazi, D., Turrini, A. & Valotti, G. (2013) trouvent également que les approches intégrées semblent être le courant dominant de demain, dans les styles et les pratiques du leadership du secteur public.

Ils font référence à Van Wart (2003) qui propose une définition du leadership du secteur public comme le processus consistant à :

- Atteindre les résultats exigés par les processus autorisés de manière efficiente, efficace et légale ;
- Développer et appuyer les exécutants qui obtiennent ces résultats ;
- Adapter l'organisation à son environnement.

Dans un article sur le leadership administratif, Maltais, Leclerc et Rinfret (2007) proposent, eux, un modèle de leadership à partir d'une analyse de différents points de vue théoriques et notamment du leadership transformationnel et du leadership émotionnel. Ils expliquent ce que recouvre pour eux le leadership dans le secteur public face au défi actuel de transformation :

- « Faire preuve de leadership dans une organisation publique, c'est surtout accepter de jouer un rôle critique sur le plan des changements organisationnels,
- - c'est savoir agir et faire agir dans des environnements complexes, incertains et souvent turbulents.
- C'est finalement savoir innover dans les façons de faire, de manière à faciliter l'adaptation de l'organisation à de tels environnements ».

Cela va au-delà de la mise en œuvre de politiques publiques. C'est être capable d'analyser les impacts potentiels des changements et de construire des modes d'organisation plus agiles (capacités d'adaptation) saisissant les opportunités offertes par l'incertitude et le mouvement. Ils mettent l'accent sur le caractère complexe des situations comme élément particulièrement important à prendre en compte dans le leadership et schématisent le modèle suivant :

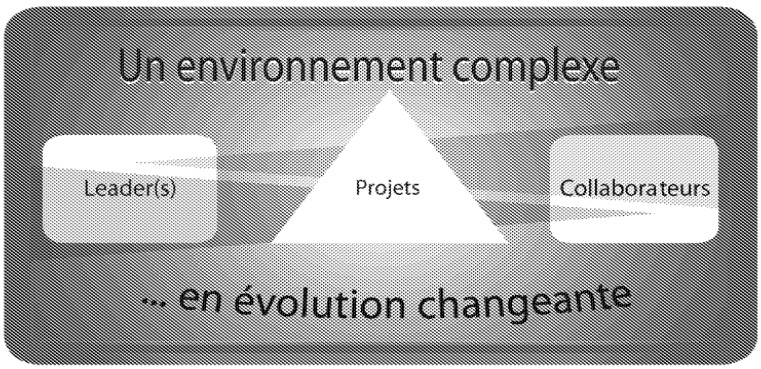


Figure 7: Les éléments constitutifs du leadership, conçu comme un modèle dynamique du changement - Maltais, Leclerc et Rinfret (2007)

Dépassant le seul leader, leur modèle montre un environnement interactionnel pour l'exercice du leadership dans lequel les projets sont au centre de la relation entre leaders et collaborateurs. Il s'agit de s'intéresser au rôle des collaborateurs dans le fonctionnement du leadership au-delà du profil du leader et également de la reconnaissance de la complexité. Cette reconnaissance milite d'ailleurs plutôt pour l'intelligence collective que pour un leader héros capable d'appréhender l'entièreté des situations. C'est également ce que défend Mintzberg (2008) dans son concept de communityship.

Nous retenons de ce modèle l'aspect collectif de la dynamique relationnelle entre leader et collaborateurs et dans une prise en compte de la complexité.

Dans « la lettre du cadre territorial » du 6 septembre 2017, Laurence Malesherbes[12] écrit un article intitulé « Et si vous deveniez un leader serviteur ». Elle fait référence au modèle du servant leadership de Greenleaf qui se met au service des collaborateurs, éthique et inspirant. Elle rapporte en effet que « de plus en plus d'observateurs font remarquer que ce qui manque peut-être cruellement dans nos collectivités, c'est sans doute une insuffisance de pratiques managériales adaptées à de nouveaux contextes sociétaux ». Il s'agit de changer les modes managériaux dans lesquels se mêlent excès de bureaucratie et d'esprit gestionnaire, éloigné de l'humain. Introduire ce type de leadership en collectivité relève, selon elle, de la volonté des directions à « impulser, au sein de la communauté territoriale, un management humaniste, éthique, qui prend soin de ses collaborateurs, pour qu'ils se développent en tant que personne, mais également qu'ils apportent aux citoyens un service public de qualité ».

Nous remarquons la convergence des théories et concepts rapidement présentés avec la réalité de nos terrains d'intervention dans la prise en compte du contexte et de la place du collectif dans l'exercice du leadership.

Ces différentes propositions de leadership public convergent finalement. Nous remarquons l'intégration de différentes caractéristiques : **l'aspect collectif, la complexité, l'éthique, le leader au service des équipes.**

3.3. Le modèle des niveaux de conscience de Richard Barrett

S'inspirant de la pyramide de Maslow, celui-ci propose un système de valeurs sur sept niveaux avec un niveau intermédiaire de transformation. Il prône un alignement des valeurs et des missions au sein d'une organisation. Le modèle de Barrett est largement utilisé aujourd'hui dans un grand nombre d'organisations à travers le monde.

C'est ce modèle que nous retenons car il répond pour nous aux besoins actuels et futurs du Service Public dans le renouveau de son management.

[12] Malesherbes Laurence,

3.3.1. La description du modèle de Barrett

Richard Barrett s'est intéressé à la culture des organisations et les valeurs sur lesquelles elle repose. Pour Barrett (2014), « les entreprises inspirées par les valeurs sont les plus performantes dans le monde ». Il ajoute que les organisations doivent adopter les principes démocratiques suivants : égalité, responsabilité, justice, ouverture, transparence. Les valeurs sont donc au cœur de la stratégie. Inspiré par Maslow et son approche des besoins, il a développé un modèle de développement de la conscience en s'appuyant sur l'analyse des valeurs dans les organisations. Selon nous, le modèle de Barrett est à rapprocher de la vision globale du leadership de Follett notamment sur ses aspects systémique, culturel, collectif. Barrett propose un modèle très développé et orienté prise de conscience.

Selon Barrett (2014), les valeurs renvoient aux besoins fondamentaux tels que définis par Maslow dans sa pyramide. Il fait la distinction entre valeurs positives et valeurs limitantes : « au niveau de l'organisation, nous pouvons mentionner comme valeurs positives le travail d'équipe, la créativité et la stabilité financière », « … la hiérarchie, la bureaucratie et la vision à court terme font parties des valeurs potentiellement limitantes ». Il avance que les valeurs limitantes des individus, le contrôle, le blâme, le statut par exemple, trouvent leur origine dans nos peurs à répondre à nos besoins fondamentaux. Ces valeurs provoquent des comportements conflictuels et dysfonctionnels. C'est ce que Barrett appelle l'entropie culturelle (2017) : « l'entropie culturelle est une mesure de l'énergie consommée pour faire des choses inutiles et non productives : la quantité de conflits, de friction et de frustration que rencontrent les salariés dans leurs activités quotidiennes et qui les empêchent, eux ainsi que leur entreprise, d'agir au top de leur performance ».

Les valeurs influent fortement sur le processus de décision pour le meilleur comme pour le pire. Dans les organisations, nombreuses sont les valeurs affichées et non mises en œuvre ou si peu.

Le modèle de Barrett (2014) présente une échelle de transformation de la conscience à 7 niveaux et 4 dimensions. Le modèle de Barrett est triple. Il propose un modèle de conscience personnelle, un modèle de conscience en leadership et un modèle de conscience organisationnelle en utilisant la même échelle.



Figure 8: Les sept niveaux de conscience – Barrett 1998

3.3.2. L'échelle des niveaux de conscience

Les trois premiers niveaux représentent un centrage sur les besoins fondamentaux de l'individu : besoins physiques et physiologiques pour le niveau 1, relationnels pour le niveau 2 (amour, appartenance), estime de soi pour le niveau 3. S'il s'agit d'une organisation le centrage est sur les besoins fondamentaux de l'organisation : la sécurité financière (stabilité et rentabilité) en niveau 1, un relationnel harmonieux entre les parties prenantes au niveau 2, la performance des systèmes et des processus en niveau 3.

Selon Barrett (2014), le niveau 4, pour ce qui relève de l'individu, est un niveau de transformation personnelle « où nous commençons à embrasser notre moi authentique et à devenir responsable de nos vies ». L'idée serait de sortir de notre carcan culturel pour s'ouvrir au monde et aux « valeurs humaines universelles ». Pour ce qui concerne l'organisation, il s'agit de « l'adaptabilité, le renouvellement continu et la transformation ». C'est une transition entre des systèmes hiérarchiques et autoritaires vers des systèmes plus démocratiques, ouverts, « intégratifs et adaptatifs », favorisant la responsabilité. Il s'agit pour nous d'un niveau charnière pour basculer d'une centration sur soi, individu ou organisation vers une ouverture à l'autre, aux autres, la transcendance de l'égo. Ce niveau pivot est central sur l'échelle. Il est véritablement le niveau de prise de conscience qui permet le changement de dimension.

C’est ce niveau qu’il convient de travailler dans les organisations du Service Public, lesquelles sont en lien avec l’ensemble des niveaux. Elles sont au point de transformation, niveau ou nœud difficile à dépasser. Le niveau 4 relève du mental et en adéquation avec le concept d’awareness tel que nous le définissons. Il s’agit bien de la dimension cognitive de la prise de conscience.

Les trois niveaux supérieurs sont centrés sur les besoins spirituels de l’individu, « la satisfaction des besoins de notre âme » selon Barrett (2014). Il s’agit de la quête de sens, sa place dans le monde et se mettre au service des autres. Pour ce qui relève de l’organisation, cela concerne le bien commun, la cohésion de l’organisation, la création d’alliances et de partenariats gagnants-gagnants et la préservation du bien-être de la société humaine ». Selon nous, c’est l’engagement dans la responsabilité sociale ou sociétale de l’entreprise (RSE) dont la Norme ISO 26000 donne la définition suivante : *« la responsabilité d’une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l’environnement , se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable , y compris à la santé et au bien-être de la société ;- prend en compte les attentes des parties prenantes ;- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l’ensemble de l’organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

Le niveau 5 est un véritable défi pour le Service Public qui pour l’instant, selon nous, est au stade de la transformation, en niveau 4, sans pour autant embrasser en totalité les trois premiers niveaux de conscience. Les difficultés récurrentes, la situation de non-performance et la transformation nécessaire et annoncée du Service Public appellent à ce niveau de conscience.

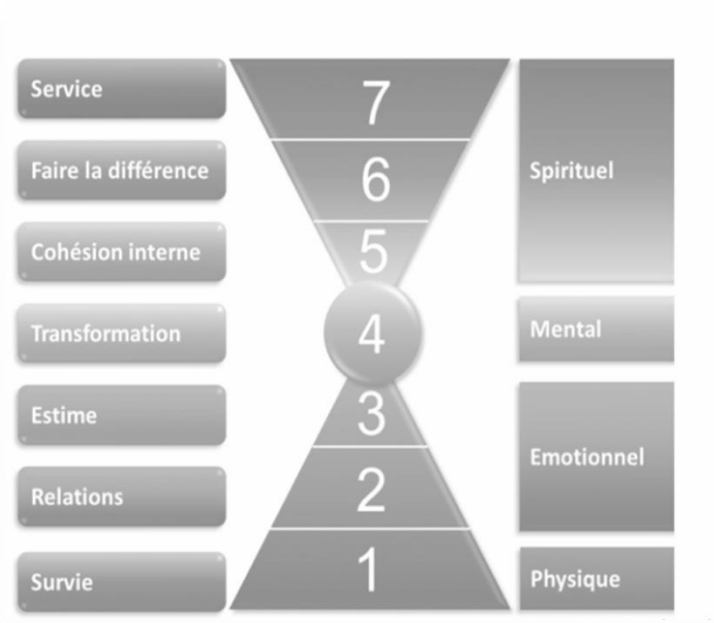
Niveaux de conscience			Personnelle	Organisationnelle
Spirituel	7	**Être au service**	Servir : rechercher le bien-être de l'humanité	Préservation : préserver le bien-être de la société
	6	**Faire une différence**	Intégration : S'aligner avec ceux qui partagent la même vision pour créer un monde meilleur	Collaboration : développer des partenariats avec des organisations alignées sur le même esprit pour un soutien mutuel
	5	**Cohésion interne**	Accomplissement de soi : être aligné avec soi-même afin de trouver un sens à sa vie et réaliser son potentiel	Tisser des liens : développer la confiance et la cohésion interne afin de réaliser les objectifs
Mental	4	**Transformation**	**Individuation : lâcher prise sur son conditionnement culturel et personnel pour explorer qui on est et développer ses dons uniques**	**Donner le pouvoir d'agir : créer les conditions d'autonomie des individus pour participer à la prise de décision**
Emotionnel	3	**Estime de soi**	Différenciation : parfaire ses compétences et ses talents pour exceller	Performance : créer des systèmes et des processus performants pour un fonctionnement efficace de l'organisation
	2	**Relations**	Conformité : se sentir en sécurité et rester fidèle à sa famille, sa culture, sa famille	Harmonisation : créer un sentiment d'appartenance et de respect mutuel entre les employés et les clients
Physique	1	**Survie**	Sécurité physique, physiologique	Sécurité financière : devenir financièrement viable et indépendant

Tableau 1: Niveaux de conscience personnelle, organisationnelle à partir du modèle de Barrett (2014)

La mise en parallèle des niveaux de conscience de l'individu et de l'organisation nous parait particulièrement intéressante pour s'interroger sur les valeurs en entreprise. Cela permet à chaque individu de faire des liens de compréhension de son propre fonctionnement et de l'organisation dans laquelle il travaille. Cela donne du sens et permet de s'inscrire dans un double mouvement de développement, soi et son organisation, les deux étant imbriqués. Dans un parallèle avec l'individu, l'organisation est considérée ici comme un système vivant, doté

de conscience. Cela invite à s'interroger sur les finalités des organisations, la place et le rôle de l'humain.

Voynnet Fourboul (2016) explique le lien de chaque niveau de conscience organisationnelle à un type de leadership :



Niveaux de conscience	Type de leadership
Sagesse, pardon	Sage/visionnaire
Faire une différence au travail ou dans la société	Mentor/Partenaire
Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs	**Leader intégrateur**
Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	**Leader facilitateur**
La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Manager / organisateur
Développement des relations qui procurent un confort émotionnel	Manager paternaliste
Survie physique et sécurité	Manager de crise

Figure 9: Représentation des niveaux de conscience et des types de leadership adaptée de Barrett – Voynnet Fourboul (2016)

Les leaders de crise en niveau 1 s'occupent de la santé et de la sécurité des individus, plutôt directifs, au risque d'être autoritaire, voire « didactorial ». C'est un leadership de survie, courtermiste, sur le registre physique mais qui répondre à des situations particulières, ponctuelles.

Les managers relationnels au niveau 2 se centrent sur le développement d'un climat social de qualité. Ils développent le relationnel. S'ils sont malsains, ils peuvent être manipulateurs pour atteindre leurs fins. Ils sont sur le registre émotionnel.

Les leaders organisateurs au niveau 3, construisent et organisent des systèmes de gestion et des processus efficaces pour développer la productivité. S'ils sont malsains, ils « deviennent avides de pouvoir, d'autorité ou de reconnaissance ». Ils sont également sur le registre émotionnel.

Les trois premiers niveaux comportent des freins possibles au développement de la conscience organisationnelle dans les aspects limitants de certains comportements. Dans les organisations

du Service Public que nous connaissons, règnent des leaders gestionnaires, sans forcément un versant limitant très développé.

Les leaders facilitateurs au niveau 4 sont considérés par Voynnet Fourboul (2016) comme des animateurs qui « demandent volontiers des conseils, établissent un consensus et responsabilisent leur personnel ». Ils créent les conditions de l'apprentissage individuel (dont le leur) et collectif, l'innovation. Ils favorisent la participation des équipes dans la prise de décision. C'est la recherche d'équilibre entre intérêt de l'individu et intérêt du collectif. Selon Barrett (2014), il s'agit d' « encourager tous les employés à penser à agir en entrepreneurs » en donnant « plus de liberté responsable et d'égalité » pour une meilleure performance. Le risque selon Barrett est le trop de consensus qui peut brider la prise de décision ; « l'excès de consensus peut tuer l'innovation ». Au niveau 4 de conscience, le leadership se situe sur le registre mental, en dépassement du registre émotionnel.

Les leaders intégrateurs au niveau 5 créent, par leur vision, une culture basée sur des valeurs de confiance, d'ouverture, de coopération. Celle-ci vise la cohésion et donne sens à l'action. Ces leaders sont congruents et exemplaires. Les valeurs infusent les systèmes et les processus pour améliorer la performance collective. A partir du niveau 5, le leadership se situe dans le registre spirituel.

Les leaders partenaires de niveau 6 cherchent à créer des alliances, des partenariats pour le bénéfice de chacun, alignés sur les mêmes valeurs. Selon Barrett (2014), il s'agit d'un d'approfondissement du niveau de cohésion interne, avec un engagement à l'externe. Ils veulent faire et montrer leur différence au monde dans la vision qu'ils portent de l'entreprise citoyenne.

Enfin les leaders visionnaires de niveau 7 se mettent à disposition du monde. Ils s'engagent et œuvrent pour améliorer le monde.

Ces différents leaderships montrent la diversité des situations résultant le plus souvent de l'histoire d'une organisation. Il nous semble que l'ensemble de ces leaderships s'exercent dans les organisations du Service Public dans une part plus ou moins importante suivant les niveaux et les contextes. Lors de réorganisations, restructurations, les trois premiers niveaux de leadership peuvent être nécessaires pour poser rapidement de nouvelles bases de fonctionnement.

3.3.3. Valeurs et alignement chez Barrett

Selon Barrett (2014), il est nécessaire d'investir l'écart entre les valeurs personnelles, les valeurs de l'organisation et les valeurs souhaitées. A quel niveau de conscience l'organisation aspire-t-elle ? D'où part-elle ? Comment souhaite-t-elle s'inscrire dans la société, voire dans le monde ?

Les valeurs souhaitées que nous avons pu identifier lors de nos interventions terrain se trouvent principalement à partir du niveau 4. Les agents comme les managers aspirent au développement du collectif, à une attention au bien commun.

Pour Barret (2017), les valeurs impactent fortement l'entropie culturelle, comprise comme le taux de dysfonctionnement, et la performance. Il s'appuie sur de nombreuses enquêtes et études pour affirmer que le niveau d'engagement des salariés est fortement lié au niveau de performance des organisations. Cela signifie qu'il faut se concentrer sur les salariés/agents, s'occuper de leurs besoins. C'est ce qu'a fait Vineet Nayar (2011), PDG de HCL Technologies avec ses salariés : à partir d'un diagnostic co-réalisé, l'entreprise a transformé la culture en une culture de la transparence et de la confiance au service d'objectifs ambitieux de repositionnement sur le marché et de nouvelles conquêtes. Il a inversé la pyramide de fonctionnement et donc de responsabilité en mettant réellement la structure, la hiérarchie, les fonctions supports au service de la zone de création de valeur. Il a ouvert « la fenêtre de l'information » en donnant à chacun accès aux performances financières de son équipe. Lui-même a parcouru des milliers de kilomètres pour rencontrer les différentes entités, écouter les personnes et partager sa vision.

Selon Barrett (2014), l'alignement des valeurs est central. Pour qu'il y ait transformation culturelle, il prône l'alignement dans l'organisation et appuie sa pensée sur les quatre quadrants de Ken Wilber (penseur sur les questions de science et de société, la spiritualité) :

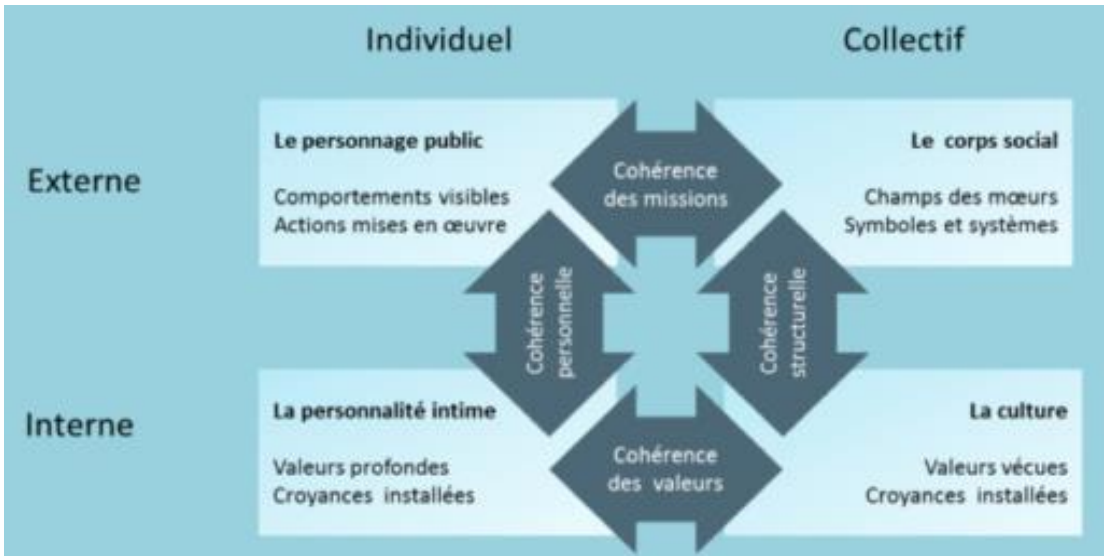


Figure 10: Les quatre quadrants adaptés de Wilber – Barrett (2014)

Il s'agit d'une mise en cohérence du système. Cette représentation inspirée de l'approche complexe et intégrale de Wilber (Esbjörn-Hargens 2009) montre quatre perspectives selon les dimensions individu-collectif et intériorité-extériorité :

- L'alignement personnel doit se faire entre son intériorité, ses valeurs et ses croyances, qui on est, et l'extériorité, ce que l'on donne à voir, ses comportements. Le dirigeant et plus largement la direction et la ligne managériale doivent ainsi être exemplaires.
- L'alignement structurel doit se faire entre les valeurs et croyances de l'organisation et les structures, les politiques. Celles-ci doivent se trouver dans les processus, les activités, les procédures, les règles, le système de récompenses. Selon Barrett (2014) « pour que le changement se produise, les valeurs affichées doivent devenir omniprésentes au niveau institutionnel ».
- L'alignement des valeurs individuelles et collectives : les valeurs personnelles des individus sont en résonnance avec les valeurs de l'organisation. Selon Barrett (2014), une même valeur peut être décrite en comportements différents suivant les directions, les services, l'idée étant de se mettre d'accord au sein d'une entité.
- L'alignement de la mission nécessite que chaque collaborateur partage les valeurs de l'organisation mais également sa vision et sa mission. Chaque collaborateur doit y trouver du sens.

Cette schématisation systémique montre l'importance de l'alignement dans une organisation. C'est cet alignement qui donne cohérence et sens à l'organisation. Le management peut être

instigateur de cet alignement et en tout premier lieu les directions. Ce besoin de cohérence est régulièrement demandé par les personnels y compris les managers de proximité.

L'opérationnalisation du modèle

Le modèle de Barrett est également outillé pour la mise en œuvre d'une démarche de transformation de la culture dans une organisation. A partir d'un questionnaire sur les trois catégories de valeurs, personnelles, valeurs actuelles de l'organisation et valeurs souhaitées pour l'organisation, un diagnostic peut être élaboré. Il est alors possible d'apprécier la largeur du spectre des niveaux de conscience dans les trois catégories de valeurs (valeurs individuelles, valeurs exercées dans l'organisation et valeurs souhaité »es par l'organisation). Il est question de prendre conscience des écarts entre les trois, d'identifier les valeurs limitantes, causes de dysfonctionnement dans les organisations. Une fois le diagnostic fait, un travail accompagné peut se faire sur les valeurs, à l'intérieur de l'organisation et à partir de la Direction jusqu'au niveau des équipes opérationnelles. Il est question d'aligner les valeurs à tous les niveaux de l'organisation.

Nous définissons le modèle de Barrett comme intégratif dans la mesure où il articule différentes théories ou concepts. In fine, le leader a changé de position : il est moins devant qu'à côté de l'équipe, voire derrière, en accompagnement dans le développement de l'intelligence collective. Il doit montrer l'exemple, être éthique et authentique pour développer la confiance attendue et susciter l'engagement. Le développement d'un leadership de valeurs, plus conscient ainsi que l'alignement de l'organisation sur ces valeurs permet de donner du sens au travail. La stratégie, la prise de décision, les comportements des managers doivent refléter ces valeurs. Ce modèle de leadership nous parait finalement être comme un aboutissement d'un ensemble de modèles, répondant aux besoins et attentes des agents du Service Public. L'évolution des modes managériaux tend effectivement vers un processus décisionnel plus participatif. Les attentes en matière de comportements managériaux appellent à plus d'éthique, de transparence, d'authenticité et donc de conscience.

Le modèle de Barrett (2014) constitue pour nous un cadre pour penser un leadership public susceptible de répondre aux besoins actuels de conscience et de construction de sens des managers du Service Public.

Conclusion du chapitre 1

Le NPM a été mis en place dans le Service Public sans ajustement suffisant et en se greffant à la bureaucratie. Logique gestionnaire omniprésente, manque de management d'équipes, dysfonctionnements et perte de sens au travail ont raison de la performance. Les décisions et les comportements ne sont pas adaptés. Le manque de prise de conscience des situations et de leur complexité chez les managers opérationnels ne permet pas de construire le sens au travail avec les équipes et de développer la performance.

Un renouveau du leadership parait fondamental pour réussir les transformations nécessaires. Sortir de la seule logique gestionnaire pour aller vers un leadership vertueux, conscient et soucieux des individus et de leur épanouissement professionnel, ayant une vision globale, systémique, permettrait d'améliorer le fonctionnement du Service Public.

Le retard en France est dû notamment à la difficulté de changer de schémas mentaux archaïques sur les modes managériaux et sur la figure du leader, schémas profondément ancrés dans les organisations et l'appareil de formation. Il est essentiel que les managers prennent conscience de la nécessité de changer les pratiques managériales et d'adopter des pratiques plus responsables. La prise de conscience des situations contribue à construire le sens au travail, lequel contribue à son tour à développer la performance.

En définitive, le leadership est bien plus exigeant aujourd'hui qu'hier dans ce que l'on en attend au sein du Service Public. Intégré, il est situationnel, porteur de valeurs et de sens, éthique et exerçant en milieu complexe et incertain, il doit répondre aux attentes et besoins des directions et des équipes.

Il nous semble que le leadership dans le Service Public peut se diriger vers un leadership de valeurs, spirituel. Le modèle du leadership spirituel de Richard Barrett (2014), dans une vision du développement du leadership basé sur les valeurs et selon différents niveaux de conscience, constitue pour nous le modèle le plus intégratif du leadership. Il est une réponse puissante aux problématiques rencontrées dans le Service Public aujourd'hui. Il s'agit de développer un leadership plus éthique, et plus conscient dans le management des équipes. En effet, les organisations du Service Public peuvent embrasser largement le spectre des 7 niveaux dans la mesure où elles sont engagées sur différents niveaux. Dans leur finalité, elles œuvrent pour

l’intérêt général et se soucient du bien commun. En pleine transformation, elles doivent remettre au cœur de l’organisation l’humain, l’individu et le collectif.

Chapitre 2

Design de la recherche

1. Epistémologie et méthodologie de la Recherche

   1.1. Notre positionnement épistémologique

   1.2. La démarche méthodologique

2. Le chercheur-intervenant, aventurier et équilibriste

   2.1. La négociation du terrain

   2.2. La posture du chercheur

   2.3. La réflexivité chez le chercheur

3. Le micro-espace complexe : le secteur retraite d'un organisme de Sécurité sociale ?

   3.1. Description du terrain de recherche

   3.2. Le projet et son contexte

   3.3. La méthodologie utilisée

Introduction du Chapitre 2

Le sujet de la prise de conscience chez les managers pour donner du sens et développer la performance socio-économique nous amène à nous interroger sur le cadre épistémologique de cette recherche, le protocole d'investigation ainsi que sur notre position de chercheur au regard du terrain investigué.

Notre question de recherche, et les questions sous-jacentes constituent notre problématique :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

- Comment réaliser une déclinaison compréhensive des politiques publiques à chaque étage de l'organisation ?
- Comment conjuguer valeurs sociales et valeurs économiques, paradoxales en tension au quotidien ?
- Comment mobiliser les équipes pour développer la performance sous contraintes ?
- Comment **faire prendre conscience aux managers publics de leurs actions et des impacts ?**

C'est à partir de ce questionnement que nous avons élaboré notre hypothèse centrale :

Un manager qui dispose d'une « bonne prise de conscience de la situation » sera susceptible d'adopter des pratiques managériales plus performantes.

La combinaison de valeurs éthiques et de réflexivité doit permettre aux managers publics de développer leur niveau de conscience afin d'accompagner les équipes dans les nouvelles politiques publiques.

Nous détaillerons notre corps d'hypothèses dans ce chapitre.

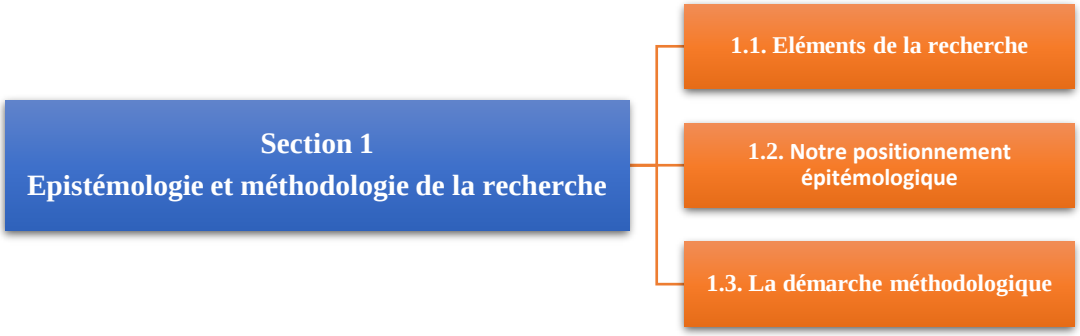
Ces différents éléments ont orienté nos choix éspistémologiques et méthodologiques. Nous avons réalisé une investigation approfondie dans un organisme de Sécurité sociale en charge de la retraite Nous avons articulé notre recherche à un projet managérial de la direction. Nous

étions déjà en contact avec cet organisme dans le cadre national d'ingénierie et de parcours de certificats de qualification professionnelle pour les agents en charge du traitement du dossiers et également pour les managers de proximité.

Après avoir précisé les choix épistémologiques et notre démarche méthodologique dans une première section, nous présenterons notre posture de chercheur-intervenant et nos interrogations en section deux. Une troisième section présentera le terrain de la recherche – Le secteur retraite d'un organisme de Sécurité sociale- et le mode opératoire de la recherche.

1. Epistémologie et méthodologique de la Recherche

Le plan de la section 1 est le suivant :



Introduction

Dans cette section, nous présentons notre problématique, notre hypothèse principales et notre corps d'hypothèses. Nous justifions ensuite du choix de la recherche-intervention pour mener notre recherche. Nous exposons également notre démarche méthodologique pour recueillir et analyser les données.

1.1. Eléments de la recherche

Notre objet de recherche porte sur **la prise de conscience des managers** de proximité dans le sens au travail et la performance socio-économique dans le Service Public et plus précisément à la Sécurité sociale.

Il s'agit d'une recherche en Sciences de Gestion dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui se veut pragmatique, utile pour la réflexion et l'action sur le terrain. Les individus au travail et leur management sont au centre des préoccupations de la GRH dans la perspective de servir la performance des organisations. Les Sciences de Gestion trouvent leur origine principalement dans l'économie mais également dans la sociologie des organisations et dans la psychologie. Elles font partie des sciences sociales lesquelles étudient l'humain et les interactions sociales.

A partir de notre sujet, notre recherche se construit autour d'une problématique qui synthétise notre questionnement et d'hypothèses.

1.1.1. Problématique

Notre problématique s'énonce ainsi :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers de proximité fin d'améliorer les pratiques managériales et la performance des organisations du Service Public ?

La problématique se construit à partir de questions que le chercheur s'est posé. Elle est une synthèse, englobant les différentes dimensions des questions et se positionnant à niveau plus général.

Questions de recherche sous-jacentes qui accompagnent notre problématique :

- Comment réaliser une déclinaison compréhensive des politiques publiques à chaque étage de l'organisation ?
- Comment conjuguer valeurs sociales et valeurs économiques, paradoxales en tension au quotidien ?
- Comment mobiliser les équipes pour développer la performance sous contraintes ?
- Comment **faire prendre conscience aux managers publics de leurs actions et des impacts ?**

Ces questions vont nourrir l'élaboration des hypothèses.

1.1.2. Hypothèse principale

Notre conviction nous amène à défendre la thèse suivante :

Un manager qui dispose d'une « bonne de prise de conscience de la situation » sera susceptible de donner du sens et d'adopter des pratiques managériales plus performantes

La combinaison de valeurs éthiques et de réflexivité doit permettre aux managers du Service Public de développer leur niveau de conscience afin d'accompagner les équipes dans les nouvelles politiques publiques.

Cette hypothèse mobilise le concept de prise de conscience - « *Awareness* » - pour la compréhension des comportements managériaux des managers publics qui est en lien avec le leadership spirituel (Richard Barrett 1998).

Nous appliquons le concept de prise de conscience « *Awareness* » aux managers des organismes de Sécurité sociale.

Le comportement des managers n'obéit plus à des logiques toutes faites consignées dans des procédures et processus mais oblige à s'impliquer dans une action réfléchie et consciente, articulant connaissances (une praxéologie, les concepts opérationnels pour l'action) et valeurs (Gendron, 2015).

1.1.3. Corps d'hypothèses

Nous avons construit notre corps d'hypothèses selon la théorie socio-économique de Savall et Zardet (2004). C'est un ensemble de propositions qui pose des règles de connaissance selon une progression logique (quoi, pourquoi, comment). Il constitue également une aide à la structuration de la pensée et à la guidance de la recherche. Il est constitué de trois types d'hypothèses :

Le corps d'hypothèses		
Les hypothèses descriptives répondent au « quoi »	Les hypothèses explicatives répondent au « pourquoi »	Les hypothèses prescriptives répondent au « comment » faire
Connaissances partagées issues de lecture, d'expériences et d'observations	Connaissances prévisionnelles issues de convictions	Propositions, préconisations, prescriptions prévisionnelles également, soumises à expérimentation
Visent à décrire l'objet de recherche, le phénomène observé	Visent à expliquer les hypothèses descriptives en distinguant les causes possibles	Visent à apporter méthodes et outils aux directions et services RH organisations

Tableau 2: Composition du corps d'hypothèses

Notre corps d'hypothèses détaille les différents types d'hypothèses élaborées :

Hypothèses descriptives (codifiées HDx)
HD1 - Les objectifs des politiques publiques ne sont pas atteints. L'efficacité et l'efficience sont interrogées. La performance est faible.
HD2 - Il y a un manque de motivation, du stress, des tensions, des risques psychosociaux, de l'absentéisme en augmentation. Une partie des agents et des managers disent ne plus trouver de sens au travail.
HD3 - Les dysfonctionnements sont récurrents.
HD4 - Le changement s'accélère (législation, digitalisation, évolution des activités et des métiers, …) et la complexité augmente à tous les niveaux.
HD5 - Les procédures et les consignes alourdissent le fonctionnement des organisations.
HD6 – La communication est faible entre les services.
HD7 – Le Service Public a du mal à faire évoluer son management.

Les hypothèses explicatives qui procèdent de convictions (codifiées HE) :

Hypothèses explicatives (codifiées HEx)
HE1 - Les managers n'arrivent pas à porter le sens au travail auprès de leurs équipes parce qu'ils ont du mal à le construire. Il n'y a pas de véritable prise de conscience des situations.
HE2 - Il y a un manque d'articulation entre le stratégique et l'opérationnel.
HE3 – Le travail n'est pas mis en débat. Il y a confrontation de valeurs entre valeurs économiques et valeurs sociales au détriment du sens au travail.
HE4 – L'aspect gestionnaire qui prévaut est préjudiciable à l'accompagnement des équipes.
HE5 - Le cloisonnement des services freine les interactions et parcellise l'information.
HE6 - Les compétences dans les services ne sont pas suffisantes au regard des objectifs à atteindre.
HE7 – Le manque de vision globale ne permet pas de tenir compte de la complexité des situations. Les paradoxes s'affrontent sans pouvoir dialoguer et être dépassés.

Les hypothèses prescriptives qui sont des préconisations issues de nos convictions (codifiées HP) :

Hypothèses prescriptives (codifiées HPx)
HP1 – Favoriser la prise de conscience des situations chez les managers leur permettrait de construire une vision plus compréhensive des situations. Les conduites adoptées, décisions comme comportements, seraient plus appropriées.
HP2 – Il y a nécessité de mettre en débat le travail afin d'élaborer une vision partagée de ce qu'il est, ce qu'il signifie, ses critères de qualité, ses indicateurs de pilotage.
HP3 – Aligner la vision, les missions, les valeurs, le management, l'organisation est cruciale pour mettre en cohérence le système d'action et lui donner sens au quotidien.
HP4 - Avoir une approche systémique et intégrative permettrait de comprendre la complexité du système d'action et de le faire évoluer.
HP5 – Le développement des compétences doit être intégré à la stratégie et à l'activité afin d'accompagner les transformations et améliorer la performance.
HP6 – Il est indispensable de consacrer et d'animer des espaces de réflexion, d'échanges et de co-construction afin de favoriser le développement de la prise de conscience et du sens au travail.

Ces hypothèses orienteront note investigation et notamment notre guide d'entretien et le questionnement durant les entretiens.

1.2. Notre positionnement épistémologique

1.2.1. La construction des connaissances

Du choix du sujet, de la problématique et des premières hypothèses dépendent les choix épistémologique et méthodologique. Finalement que cherche-ton ?

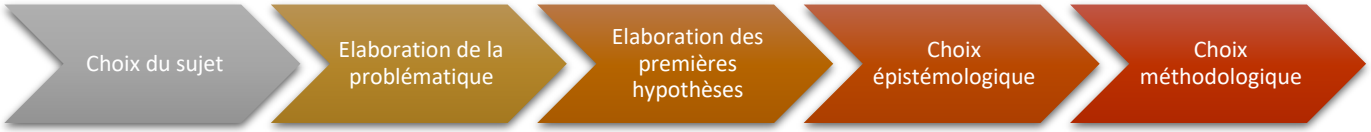


Figure 11: Choix épistémologique et méthodologique

Il existe différents paradigmes en matière de recherche qui donnent à voir sur les différentes positions des chercheurs face à l'objet étudié. Quel est le statut de la connaissance ? Quel est le lien entre le sujet et l'objet ? Comment la connaissance se construit ? Quelle est sa validité ?

Il existe plusieurs paradigmes dans la recherche en sciences sociales :

- Dans une vision déterministe, le positivisme postule que la connaissance est autonome est extérieure à l'individu. La réalité existe en dehors du sujet. L'objet est donc indépendant du sujet. La réalité est observable et objective. Le but poursuivi est l'explication des faits. D'un point de vue méthodologique, c'est une recherche quantitative de type hypothético-déductive. A partir d'une théorie, des hypothèses sont posées et testées. L'objectivation se fait de manière probabilistique dans une relation de cause à effet.
- Le paradigme interprétativiste postule que la réalité n'existe pas. Les individus construisent des représentations de la réalité dans les interactions avec leur environnement. Il n'y a donc pas de réalité objective. Il s'agit d'une construction sociale, subjective. Le sujet ne peut alors être séparé de l'objet. Le but poursuivi est de donner un sens aux phénomènes en entrant en interaction. D'un point de vue méthodologique, c'est une recherche qualitative de type inductif. On part de phénomènes terrain que l'on interprète afin d'élaborer des théories. La réduction de la subjectivité se fait en croisant différentes méthodes, observation, entretiens, analyse documentaire. Selon Maurand-Valet (2010), « en recherchant les motivations comme le fait l'approche interprétativiste, on introduit la complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de recherche ».
- Le paradigme constructiviste est issu du paradigme interprétativiste. Sa différence porte principalement dans l'émergence de la connaissanc issue de la construction plutôt que de l'interprétation. Selon Maurand-Valet (2010), en recherchant la finalité des actions chez les individus l'approche constructiviste introduit « la complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances imbriquées ».

Le tableau suivant de Girod-Séville et Perret (Maurand-Valet, 2010) résume les différences entre les trois paradigmes :

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 3: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste : Girod-Séville et Perret, 1999 (Maurand-Valet, 2010)

Pour ce qui nous concerne, c'est une recherche-intervention que nous avons choisi de mener. La recherche-intervention ambitionne de connaître l'objet de recherche en le décrivant, en l'expliquant et en le transformant (Savall et Zardet, 2004) dans une interaction chercheurs – professionnels dans l'organisation. Il s'agit d'un positionnement constructiviste.

1.2.2. Une recherche-intervention à visée transformative

Pour élucider les problématiques de prise de conscience et de sens au travail chez les managers, nous nous intéressons aux discours, aux perceptions et représentations des acteurs dans l'organisation. Nous voulons comprendre le fonctionnement et les difficultés rencontrées. De plus, nous souhaitons identifier des éléments pour un projet de transformation. L'exigence de compréhension requiert selon nous d'aller au cœur du fonctionnement de l'organisation. Aussi avons-nous choisi de mener une recherche-intervention à visée transformative.

Nous avons indiqué précédemment que le soubassement de notre recherche est la théorie socio-économique des organisations de Savall et Zardet (2004), théorie intégrée pour les trois axes de pensée imbriqués que nous y trouvons, pensée théorique, pensée épistémologique et pensée méthodologique :

- Dépassant l'opposition recherche qualitative/recherche quantitative, la recherche qualimétrique de Savall et Zardet (2004) associe des données qualitatives et des données quantitatives dans la prise en compte d'éléments financiers calculés. Il s'agit notamment de la valorisation des coûts des dysfonctionnements mais également de tout élément chiffré de sens dans la recherche.
- Le fonctionnement d'une organisation et sa performance résultent des interactions entre les individus et les structures. C'est à ce système interactionnel qu'il faut s'intéresser tant pour mettre en exergue les dysfonctionnements que pour élaborer un projet de transformation visant la réduction des dysfonctionnements. Ainsi constructiviste, elle est basée sur l'interaction et l'intersubjectivité contradictoire pour construire l'objet de recherche. La recherche-intervention s'impose en ce qu'elle va au-delà des constats, fait des préconisations, voire accompagne le projet de transformation jusqu'à son évaluation.
- La démarche méthodologique d'investigation socio-économique permet de mener la recherche sur le terrain en continuité des choix épistémologiques. Elle offre des outils pragmatiques à ajuster au contexte et notamment le diagnostic socio-économique que nous utiliserons.

La recherche-intervention est de nature constructiviste à visée transformative. Elle s'inscrit dans le courant de la contingence générique (Savall et Zardet, 2004). La contingence générique est basée sur les trois principes suivants :

- L'interactivité cognitive : les interactions entre le chercheur et les acteurs du micro-espace étudié produisent des connaissances
- L'intersubjectivité contradictoire : les confrontations de perceptions contradictoires du phénomène étudié lors des entretiens et des effets miroirs produisent des connaissances
- La contingence générique : il existe des repères dans les phénomènes observés au-delà de leur contingence qui permettent un niveau de décontextualisation.

Edgar Morin parle lui de co-constructivisme pour qualifier le processus de coproduction de connaissance. Il s'agit pour lui de la « collaboration du monde extérieur et de notre esprit pour construire la réalité ».

1.2.3. Elaboration des différents éléments de la recherche

La recherche de nature constructiviste que nous avons menée est un processus cognitif dynamique. Il s'agit pour nous d'un processus permettant de confronter des hypothèses émises, face à une problématique, à la réalité d'un terrain telle que perçue par les acteurs ainsi qu'à la lueur des lectures et de l'analyse de documents sur le sujet traité. La confrontation est en rétroaction, opérant des allers-retours, permettant ainsi l'affinement des différents éléments.

L'ensemble ainsi construit durant la recherche a également pu se confronter au regard des professeurs universitaires lors des séminaires d'études et deux présentations en colloques.

Nous avons tenté de schématiser le processus tel que nous l'avons compris et réalisé :

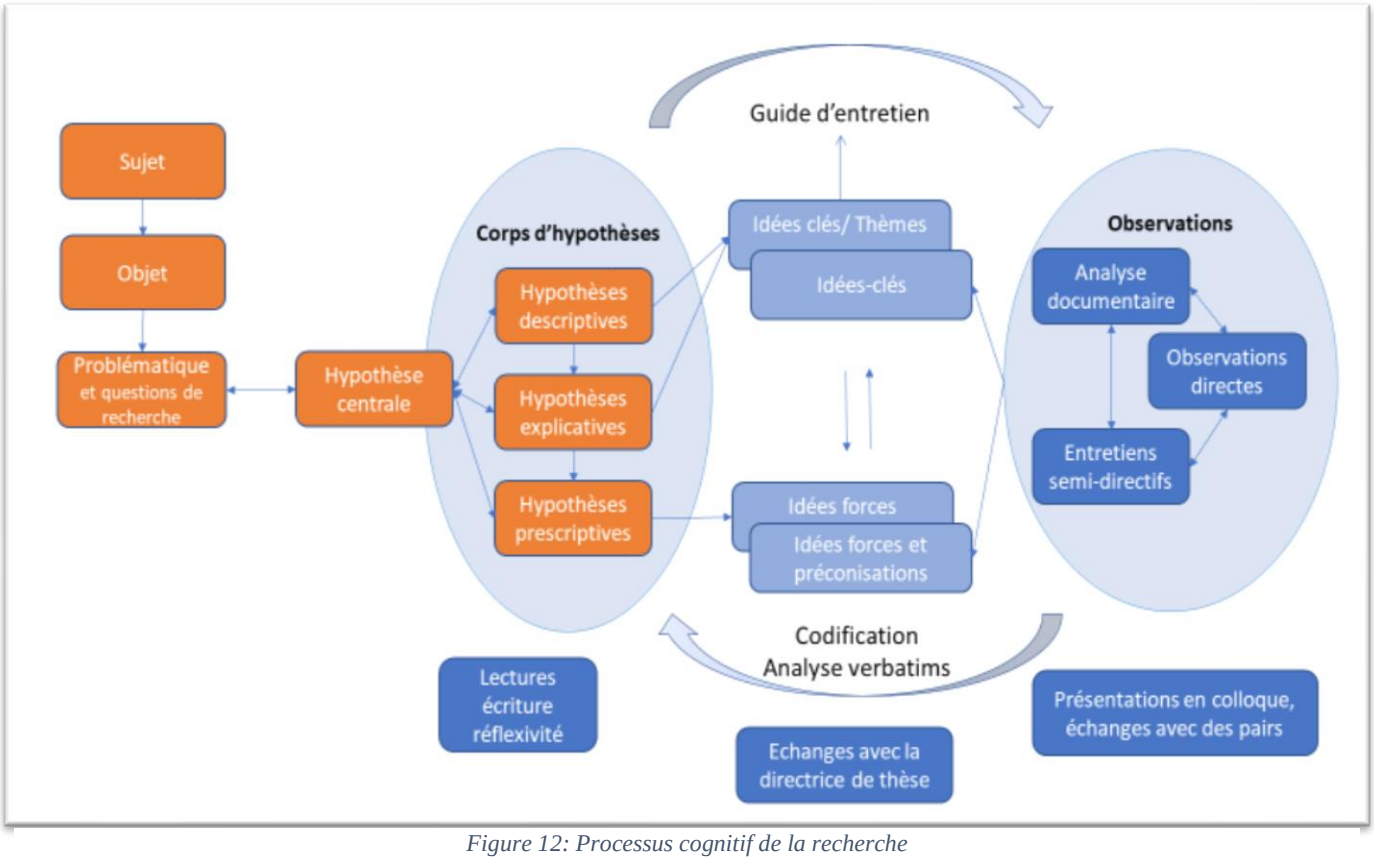


Figure 12: Processus cognitif de la recherche

1.3. La démarche méthodologique

Les choix épistémologiques en matière de recherche justifient la démarche méthodologique élaborée et donnent crédibilité et solidité à la recherche. La recherche comporte un protocole

d'observation et d'intervention. La démarche méthodologique élaborée a également des incidences sur les résultats et sur la portée de la recherche. La finalité de la méthodologie d'investigation dans notre recherche est l'interprétation compréhensive de perceptions, de représentations des dysfonctionnements par les acteurs de l'organisation et également la valorisation des coûts cachés des dysfonctionnements.

Nous utilisons une approche de la démarche d'intervention socio-économique (Savall et Zardet, 2004) avec une entrée investigation sur le terrain par les dysfonctionnements. Cette démarche apporte un éclairage sur le fonctionnement de l'organisation et les phénomènes dysfonctionnels. En valorisant ces derniers, l'organisation prend conscience de la performance cachée dans les ressources utilisées pour les réguler. Selon Savall et Zardet (2004), « l'option méthodologique de l'intervention socio-économique est de se concentrer sur les dysfonctionnements de l'entreprise pour **créer une prise de conscience** des problèmes qui viennent atrophier les performances économiques et sociales…pour inciter, par la suite, les acteurs à rechercher des solutions ». Barrett (2010) parle lui d'énergie utilisée pour régler les dysfonctionnements.

1.3.1. Une combinaison de méthodes de recueil de données

Nous conjuguons plusieurs méthodes pour recueillir des données : entretiens, observations, étude documentaire, calcul de coûts cachés de dysfonctionnement.
Les données sont de deux types :

- Primaire : ce sont celles que l'on recueille à la source comme les verbatims des personnes lors des entretiens, les observations que l'on peut faire.
- Secondaire : ce sont des données retraitées comme l'analyse de documents.

La combinaison de méthodes permet d'obtenir des données de plusieurs sources. C'est le croisement ou la triangulation des données, issues de ces différentes méthodes qui permettra de voir les convergences comme les divergences d'information. Cette démarche permet de renforcer la construction de connaissances opérée et de ce fait la validité de la recherche.

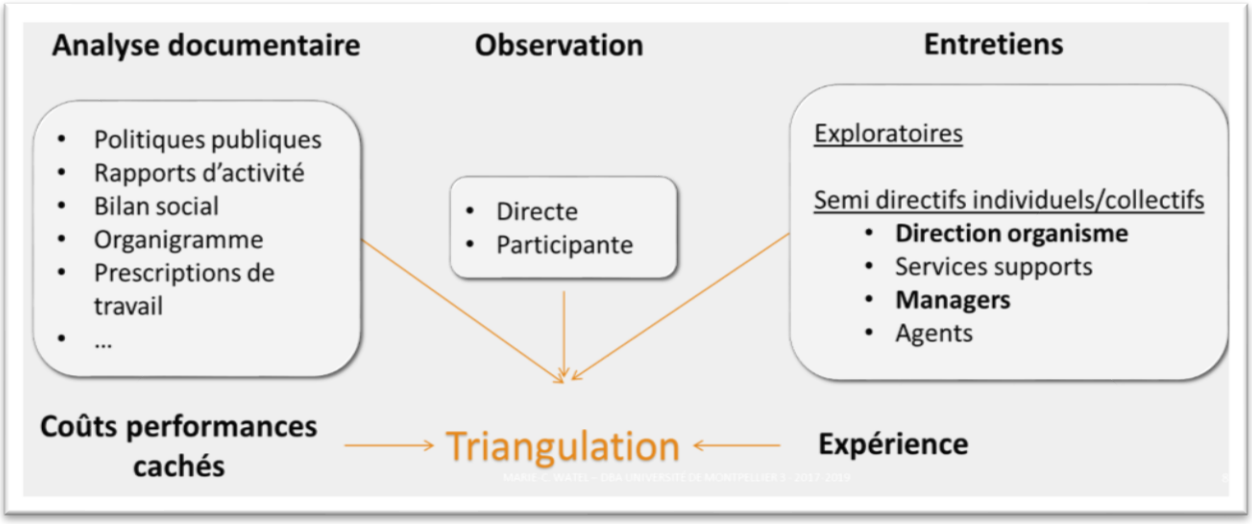


Figure 13: Combinaison de méthodes pour le recueil des données

L'étude documentaire :

Elle permet de recueillir des données secondaires portant sur les orientations stratégiques de l'organisation, les enquêtes sociales, les bilans d'activité et toutes traces écrites susceptibles d'éclairer notre objet. Il s'agit d'étudier des documents en lien directs avec le terrain étudié et également de manière plus large sur son contexte. Certains documents sont en accès libre sur internet, d'autres fournis par le terrain peuvent être soumis à confidentialité.

L'observation de situations de travail

L'observation de situations de travail permet de découvrir en partie ce qui se joue, ce qui résiste à la prescription de travail ou qui en déborde. A l'épreuve du réel, immergé dans un contexte, l'observateur peut prendre conscience de la complexité du travail, des difficultés rencontrées, de la notion de sens pour les acteurs.

Dans l'analyse des situations de travail, Dejours (1994) d'un point de vue psychologique et Pastré (2011) d'un point de vue didactique professionnelle s'intéressent à l'écart, au décalage entre travail prescrit et travail réel. L'activité humaine se situe entre travail prescrit et travail réel. C'est ce que les individus mettent en place pour réussir les tâches assignées, débordant de la seule prescription. Les individus interprètent et réajustent la prescription pour mener à bien les activités.

Alors que Pastré (2011) s'attache à identifier les compétences, souvent implicites, qui constituent cet écart, Dejours s'attache lui à l'engagement entier de l'individu dans l'activité,

plus qu'une activité cognitive. Au début de notre projet de recherche, nous souhaitions analyser deux ou trois situations managériales pour comprendre les raisonnements à l'œuvre. Malheureusement, nous avons manqué de temps. Cela fait partie de nos perspectives que d'identifier le raisonnement et l'engagement de managers en situation de leadership. L'analyse des situations de travail avec les intéressés favorisent la prise de conscience des logiques d'actions en vue de les améliorer ou bien de les formaliser en compétences.

L'étude des coûts-performance cachés

Elle vient nourrir en complément la compréhension de notre objet. C'est le caractère combinatoire des techniques d'investigation qui doit permettre de saisir la complexité du terrain et d'en construire une vision compréhensive.

Les entretiens :

Ils font l'objet d'une prise de note la plus exhaustive possible. Nous n'avons pas souhaité utiliser de matériel d'enregistrement qui pourrait créer un biais lors des entretiens.

Le guide d'entretien

A partir de nos hypothèses, nous avons identifié des thèmes et sous-thèmes que nous avons tressés avec les 6 axes de dysfonctionnement socio-économique de la théorie socio-économique de Savall et Zardet (2004) :

Les six axes de dysfonctionnement de l'analyse socio-économique
Les conditions de travail
L'organisation du travail
La gestion du temps
La communication, la coordination, la concertation (3C)
La formation intégrée
La mise œuvre de la stratégie

Tableau 4: Les six axes de dysfonctionnement de l'analyse socio-économique – Savall et Zardet 2004

1.3.2. De la codification des verbatims aux idées-clés

La démarche d'intervention socio-économique de Savall et Zardet propose un modèle de codification des verbatims recueillis. Toutes les personnes interviewées sont également codifiées pour garantir l'anonymat et les classifier (managers, agents, autres critères) :

- Il est procédé dans une première étape à une extraction de phrases témoins de chaque entretien mené, significatives pour le chercheur sur chacun des thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien.
- Chaque phrase témoin est ensuite classée dans le thème/sous-thème qui semble le plus approprié par le chercheur. L'extraction et le classement sont deux phases particulièrement difficiles car les verbatims touchent souvent plusieurs thèmes/sous-thèmes, lesquels sont en lien. Le discours est global et le chercheur doit pouvoir le découper sans en perdre l'essence et le sens.

Tous les entretiens sont ainsi exploités. Bien que le chercheur opère un choix subjectif dans l'extraction et la classification des phrases témoins, c'est la comparaison des extractions et des classements des différentes sources de discours qui poursuit l'objectivation. Il s'agit ensuite de repérer les convergences et les divergences de discours entre les différentes catégories de personnel, principalement cadres et employés/agents sur chaque axe socioéconomique.

La triangulation des différentes données recueillies (entretiens, observations, étude documentaire, outils, coûts cachés, expérience) permet de formaliser des idées-clés caractérisant les dysfonctionnements puis des idées forces pour nourrir un projet de transformation. Elle aide à identifier des variables d'action, leviers potentiels pour l'organisation.

Utilisation du logiciel d'enquêtes Sphinx :

Nous avons souhaité utiliser le logiciel Sphinx pour pouvoir faire ressortir des éléments quantitatifs et qualitatifs à partir des verbatims recueillis. Nous avons ainsi réalisé une analyse qualimétrique (Savall et Zardet, 2004) à partir de données retranscrites dans un fichier au format excel et importé dans le logiciel. L'analyse qualimétrique permet de renforcer la création et la validité de connaissances en alliant analyse quantitative et analyse qualitative. Savall et Zardet

(2004) ont réussi le dépassement du clivage qualitatif/quantitatif notamment par le traitement numérique quantitatif de données qualitatives.

Pour ce faire, la base de verbatims doit répondre à des critères de présentation des données afin de pouvoir être traitée par le logiciel. Le travail précis de codification des données effectué en a permis le traitement. Nous avons dû cependant créer des associations de mots pour générer des nuages de mots qui aient du sens :

La non-maîtrise du logiciel a réduit fortement l'analyse de contenu et les résultats potentiels. Cependant, il nous semble que le traitement numérique effectué a objectivé des résultats et notamment la place du contrôle et celle de la qualité suivant les statuts des personnes. Le traitement quantitatif de données qualitatives complète et objective l'analyse. L'analyse qualimétrique renforce ainsi la solidité des recherches qualitatives.

1.3.3. Un processus d'investigation terrain dynamique

C'est une démarche d'investigation qui se déplie selon le fil conducteur de la théorie de l'intervention socio-économique de Savall et Zardet (2004). Sur le terrain, dans un mouvement interactionnel, dynamique et spiralé, elle se saisit des premiers résultats qu'elle partage avec les acteurs lors de temps effets miroirs. Les effets miroirs permettent de confronter les résultats issus des entretiens aux acteurs eux-mêmes pour une prise de conscience, des ajustements, une validation, un besoin de compléments.

Elle approfondit et élargit sa compréhension du fonctionnement de l'organisation dans l'alternance des différents entretiens avec les acteurs dans les différents types d'entretiens et la réflexion, la lecture et l'écriture.

Elle fournit un diagnostic et des pistes de réflexion et d'action pour un projet de transformation.

Nous avons schématisé ce processus d'investigation sur le terrain comme suit :

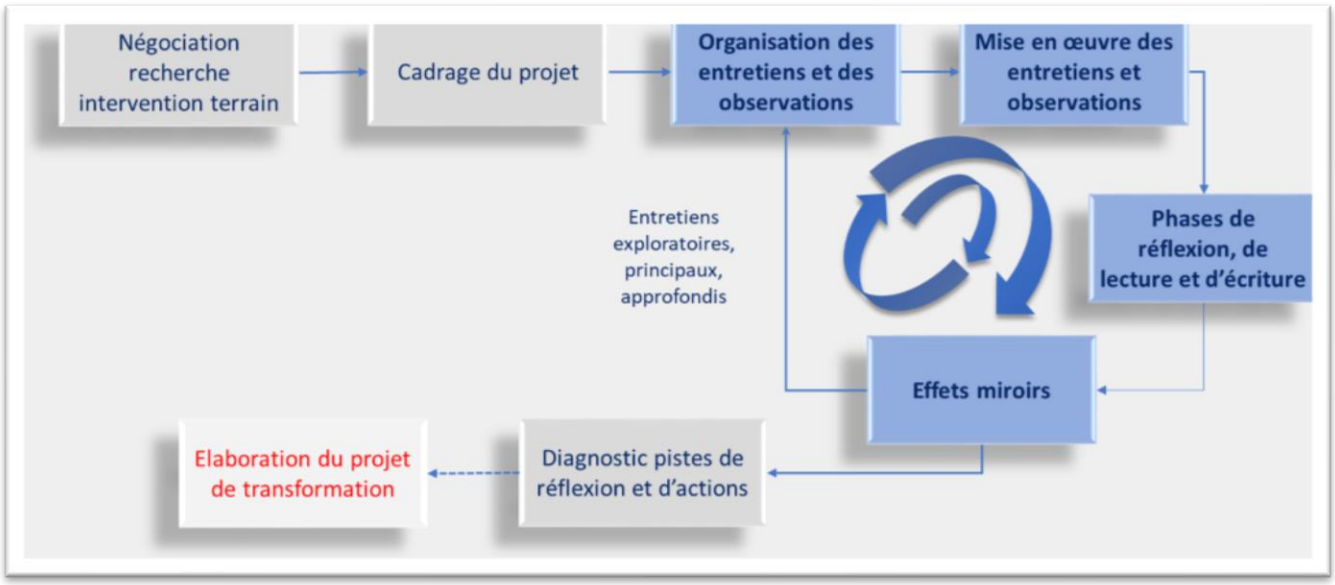
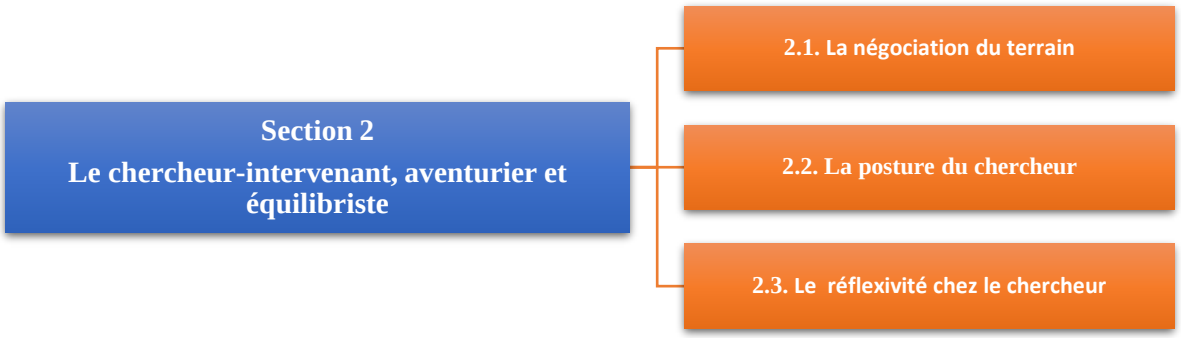


Figure 14: Processus d'investigation itératif

Il est à noter qu'un changement de direction a eu lieu à la tête de l'organisme durant la recherche. La partie intervention dans l'élaboration du projet de transformation n'a pu se faire comme prévu au départ. Cependant, d'après les responsables, les préconisations faites devraient être prises en compte dans les projets en cours ou à venir et notamment dans le prochain projet de la caisse.

2. Le chercheur-intervenant, aventurier et équilibriste

Le plan de la section 2 est le suivant :



Introduction

Nous présentons ici la négociation du terrain avec l'organisme de Sécurité sociale en articulation avec la recherche. Nous exposons les interrogations autour de la posture du chercheur-intervenant. Nous expliquons notre cheminement dans la recherche.

2.1. La négociation du terrain

2.1.1. Allier recherche et projet

Nous avons souhaité mener notre recherche au sein d'un organisme de Sécurité sociale en charge de la retraite que nous connaissions pour les raisons suivantes :

- La connaissance de la Direction et le rôle joué dans l'évolution de l'organisme en matière d'ouverture du management,
- Le secteur retraite que nous savions en transformation avec la digitalisation des services et la mise à jour de la carrière tout au long de la vie,
- La taille de l'organisme qui permet d'étudier un système complexe.

Lors d'un premier rendez-vous, nous avons présenté nos études et le projet de recherche à la Direction. Ensuite, plusieurs relances ont été faites, sur plusieurs mois, auprès du directeur et de la directrice des ressources humaines pour articuler un éventuel projet de l'organisme et

notre recherche. L'organisme avait déjà plusieurs projets en cours et des préoccupations qui ne permettaient pas d'inscrire notre recherche sans avoir trouver d'articulation logique et une période favorable.

De plus, l'enquête terrain à mener auprès de managers, essentielle à notre recherche, devait avoir une justification solide, et pour la direction, et pour les managers, afin que le temps des entretiens soient dégagés et qu'ils puissent y trouver un intérêt. La recherche de cohérence entre projets de l'organisme, problématiques et sujet de notre recherche a témoigné pour nous d'une écoute active et d'un terrain à fort potentiel d'évolution

Nous avons approfondi le projet potentiel lors d'un nouvel entretien avec le directeur en accord avec les responsables des départements concernés. A partir de cet entretien nous avons esquissé comment nous envisagions de manière opérationnelle notre recherche en lien avec les problématiques exposées. Une fois le projet validé, nous avons présenté notre recherche lors d'un comité projet au sein de l'organisme. Nous avons été mis en relation avec une personne chargée de mission sur des projets de l'organisme. Celle-ci a été notre point d'entrée et relais avec les différents interlocuteurs tout au long du projet. C'est avec elle que nous avons organisé les différents entretiens et nos participations à des réunions.

2.1.2. Le temps de la recherche

Notre recherche-intervention a comporté différentes activités qui se sont déroulées sur différentes périodes et souvent de manière concomitante et en synergie. Chaque phase s'est étalée sur une période plus longue que nous ne le pensions au départ :

- Nous nous sommes adaptés au calendrier de l'organisme pour démarrer et poursuivre notre recherche.
- Les séminaires d'étude et les colloques ont jalonné la recherche et lui ont donné un rythme sur trois ans. Motivants, ils ont permis à la réflexion de progresser.
- La période des entretiens s'est allongée au fur et à mesure de nos réflexions et de l'élargissement de l'échantillon rendu nécessaire pour approfondir notre objet de recherche.
- Les temps de codifications des données et d'analyse se sont intercalés avec les entretiens d'approfondissement. L'écriture s'est faite tout au long de la recherche en articulation avec

différentes exigences et contraintes : la charge de travail de la consultante que nous sommes, les temps de séminaires et de colloques, les échéances de production, le fonctionnement cognitif variable.

Finalement, le temps de la recherche est contingent. Cependant, cet étalement des activités dans le temps permet de cheminer.

Le calendrier ci-dessous retrace les différentes activités de la recherche dans le temps :

ITINERAIRE DU CHERCHEUR	**2016**	**2017**				**2018**				**2019**				**2020**
Trimestres / **Activités**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**Janv.**
Séminaires DBA		**Janv**	**Juin**		**Oct**	**Janv**	**Juin**		**Oct**	**Janv**	**Juin**	**Oct**		
Activités de recherche immersion														
Recherche du sujet														
Bibliographie														
Entretiens et analyse de documents														
Recensement des matériaux														
Codification et analyse														
Effets miroirs								**Sept**		**Janv**				
Affiner les hypothèses														
Rédaction de la thèse														
Colloques sur Montpellier • La gouvernance, dans tous ses états • Spiritualité, développement, transformation							**Juin**				**Juin**			
Préparation soutenance, soutenance														

Tableau 5: Calendrier de la recherche

2.2. Le cadre d'intervention

Le chercheur-intervenant a une position sensible dans l'organisation dans laquelle il mène son investigation.

2.2.1. La posture du chercheur

Le chercheur poursuit plusieurs objectifs de recherche :

- Produire de nouvelles connaissances d'intention scientifiques
- Apporter une aide à l'organisation concernée tant dans le diagnostic que dans un projet de transformation
- Développer ses connaissances et ses compétences de chercheur-intervenant pour consolider son mode d'intervention, sa stratégie en référence au contexte et aux problématiques rencontrées.

Le chercheur-intervenant exerce des influences et peut également être influencé. Sa personnalité, son expérience, ses compétences, son intention vont peser sur la recherche. Dans l'autre sens, pour ce qui concerne les interlocuteurs, leur statut, la compréhension qu'ils ont de l'intervention et leur intérêt vont également agir sur leurs comportements et leurs verbatims.

Notre relation au terrain s'est faite à différents moments (Cefaï, 2006) :

- L'arrivée sur le terrain : même si la direction a présenté le projet aux responsables, il s'agit d'expliquer la raison de notre présence sur le terrain. La présentation de la recherche et son articulation à un projet de direction est une introduction à chaque entretien. Il s'agit également de créer une relation de confiance afin que les personnes puissent s'exprimer en toute liberté.
- L'ancrage sur le terrain : la fréquence des entretiens et notre point d'entrée avec la personne chargée de mission nous ont facilité l'accès aux personnes et fluidifié l'information sur notre démarche.
- La sortie du terrain : sa décision de quitter le terrain a reposé notamment sur la saturation des réponses au questionnement. Lorsque les mêmes données sont collectées lors de plusieurs entretiens, on peut considérer que le questionnement est épuisé et que l'on peut arrêter l'enquête. Nous avons terminé notre enquête terrain par un deuxième effet miroir afin de présenter nos résultats aux managers, cible privilégiée de nos entretiens.

Le nombre d'entretiens et les contenus qui convergent peuvent influencer le chercheur qui peut réduire et orienter son écoute. Ses questions de relance lors des entretiens risquent alors de manquer de neutralité d'autant plus si es premiers résultats confortent ses hypothèses. Plutôt que de rechercher à tout prix la neutralité, le chercheur-consultant se doit d'élaborer une

démarche méthodologique rigoureuse et outillée qui permette de recueillir, codifier, classifier et analyser les données afin de réduire la subjectivité due à son positionnement. Cette démarche s'inscrit dans un cadre éthique.

2.2.2. Le cadre du chercheur sur le terrain

La juste distance :

Nous nous sommes interrogés sur la distance à tenir avec notre terrain. Cette distance fait également partie du cadre de la recherche. Dans notre cas, le fait de ne pas appartenir à l'organisation dans laquelle s'est déroulée la recherche nous confère une certaine distance. En outre, mener une recherche-intervention dans le cadre d'un EDBA, donc en tant qu'« Etudiante chercheuse » et non en tant que consultante, hors transaction financière, libère aussi dans les rapports avec le terrain et garantie une authenticité. Mais la distance doit être suffisamment courte pour créer de la confiance, avoir accès aux personnes, aux documents, aux réunions. La distance doit permettre une certaine présence.

La confidentialité :

Nous nous sommes engagés à la confidentialité à différents niveaux :

- Confidentialité des entretiens auprès des personnes interviewées. Le contenu des entretiens n'est pas divulgué,
- Confidentialité des documents remis par l'organisme pour lecture,
- Anonymisation du terrain dans les résultats de recherche.

La relation de confiance :

Le défi dans une enquête est de réussir à mettre les personnes en confiance. Nous avons pu nous appuyer sur nos connaissances sur le traitement des dossiers et les difficultés afférentes pour engager les échanges. Ayant participé activement à la création du certificat de qualification professionnel de technicien en charge de la carrière sur le volet ingénierie, les grands principes et règles ainsi que le vocabulaire nous étaient familiers. Nous avons cependant expliqué la distinction faite entre notre projet de recherche en management et le travail sur la certification. La précision des règles de confidentialité a complété notre positionnement sur le terrain.

La relation aux responsables :

Nous avons tenu à échanger ponctuellement avec les responsables et la personne contact sur la progression de l'investigation sur le terrain, tout en respectant la confidentialité des entretiens. C'est sur leurs conseils que nous avons élargi l'échantillon de départ des personnes interviewées afin d'approfondir les résultats obtenus.

Ces différents éléments ont défini un cadre d'intervention sur le terrain.

2.2.3. Les tribulations du chercheur débutant : de la difficulté de manager sa recherche

La définition d'un cadre nous a paru essentielle pour aller sur le terrain. Il a fallu l'inscrire dans un cadre plus global, celui de notre recherche afin d'éviter de se perdre. En effet, les découvertes débordent les présupposés. Comment ne pas s'éloigner de sa recherche alors que chaque lecture ouvre des horizons de réflexion ? Dotée de curiosité pour creuser ce que l'on découvre, les difficultés à se centrer sur le sujet et à resserrer les réflexions ont jalonnées notre recherche. Par ailleurs, l'exigence de compréhension que nous posons nécessite un véritable intérêt pour ce qui est observé sur le terrain, les personnes et les activités, sans pour autant en chercher la maîtrise. L'équilibre est difficile à trouve et à maintenir.

Les études, la construction des différents éléments de la recherche, le processus d'écriture et l'accompagnement de notre directrice de thèse ont participé à définir et entretenir ce cadre. Nous n'avons eu de cesse de nous y confronter. Il nous a permis de revenir de nos tribulations au sens donné à notre recherche : quel leadership pour le Service Public aujourd'hui pour répondre au manque de prise de conscience des managers et de sens au travail ?

Nous avons fait un parallèle avec notre condition de chercheur : entre exigences, contraintes et liberté, le sujet traité, les théories convoquées par intuition, conviction résonnent avec notre propre quête et la compréhension du système d'action dans lequel nous nous situons dans cette recherche. Le chercheur doit ainsi être le manager leader dans sa recherche, ce qu'il veut donner à voir et à comprendre, son pouvoir de conviction.

2.3. La réflexivité chez le chercheur

2.3.1. Le sens de la recherche-intervention

Nous nous sommes interrogés sur le sens que nous donnions, souhaitions donner ou bien même construire dans ce travail. Pour le chercheur, son travail de recherche est tout sauf neutre. Il est en lien avec une histoire, des expériences, des intuitions et également des envies, un besoin de se nourrir, d'aller plus loin, ouvrir des portes, ou s'engager dans des portes ouvertes qui invitent à la découverte.

Ce sont surtout les portes de communication entre les univers de pensée qui nous ont intéressés. Le cadre de pensée se construit « en marchant ». Se donner de l'espace et la possibilité de rétroaction entre le cadre théorique, épistémologique et le terrain d'investigation dans la synergie nous parait essentiel. Ce sont les allers-retours, les rétroactions qui nous ont fait cheminer.

La valeur de la recherche repose plus sur la cohérence d'ensemble des choix effectués, des liens faits avec les résultats obtenus et leur intérêt que sur une objectivité voulue à tout prix et inatteignable. Il s'agit plutôt de réduire la subjectivité. Nos doutes, nos inquiétudes nous ont systématiquement ramenés aux éléments épistémologiques et aux éléments méthodologiques et plus largement au cadre de la recherche.

Le chercheur-intervenant construit sa réflexion et sa démarche en confrontant son cadre théorique et épistémologique à son cadre de connaissances et de pratique préexistant à sa recherche. Il élargit ainsi son cadre de pensée et d'intervention qu'il reconfigure. Processus d'apprentissage, notre première recherche-intervention a provoqué une reconfiguration de notre démarche terrain, par accommodation au sens de Piaget (1974).

2.3.2. Le raisonnement à l'œuvre

Selon Festinger (1957), quatre formes de raisonnement peuvent conduire l'investigation :

- Le mode déductif qui à partir d'hypothèses construit une compréhension théorique du réel et va vérifier sa validité dans le réel. On parle de raisonnement hypothético-déductif.

- Le mode inductif qui partant d'observations terrain, phénomènes, expériences va construire un modèle de compréhension pragmatique du réel. On parle de raisonnement empirico-inductif.
- Le mode abductif qui pose une hypothèse à partir d'une cause probable de plusieurs faits observés.
- Le mode analogique qui interprète une situation en comparaison avec une autre qui lui est proche.

Dans la recherche que nous avons menée, notre cheminement s'est nourri de ses quatre modes de raisonnement, en interaction, dans l'alternance des périodes d'immersion et de distanciation. Sans doute est-il difficile de retracer précisément le cheminement du raisonnement, mais les différentes formulations de la problématique et des hypothèses l'attestent.

Evolution de la problématique et des hypothèses associées

L'alternance des phases d'immersion et des phases de distanciation et plus largement le processus de la recherche ont fait évoluer la problématique et les hypothèses associées.

L'approfondissement de l'objet de recherche associé au colloque sur la spiritualité et à l'accompagnement de la directrice de thèse ont permis de faire évoluer la problématique et de l'affiner :

- 1ière version de la problématique :

Dans quelle mesure la mise en place des nouvelles politiques publiques peut contribuer à faire évoluer le rôle de l'encadrement de proximité vers un management plus performant et créatif ?

- Dernière version de la problématique :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

Evolution des hypothèses :

Nos premières hypothèses nous ont permis d'approcher le terrain avec des objectifs de recherche traduit dans un guide d'entretien semi-directif déclinée en thèmes et sous-thèmes.

Les entretiens exploratoires nous ont permis de valider notre sujet de recherche et d'affiner le guide d'entretien. Les données recueillies sur le terrain nous ont obligé à ouvrir, modifier nos hypothèses, en poser de nouvelles. En effet, l'élargissement de notre échantillon de départ nous a permis d'approfondir et d'affiner le corps d'hypothèses et également d'accéder à une vision plus globale du fonctionnement du micro-espace. Notre hypothèse centrale s'en est trouvée modifiée ainsi que notre corps d'hypothèses.

2.3.3. La double interpellation

Prise de conscience et sens nous ont interpelés à double titre : au premier pour la recherche que nous menions afin de pouvoir expliquer des contextes et des phénomènes mais également pour pouvoir faire des préconisations. C'est la finalité des sciences de gestion.

Au second titre, c'est la prise de conscience et le sens de notre recherche pour nous-même. En fait, nous avons fait des liens tout au long de cette recherche entre sens pour les manager et sens de notre recherche dans un double cheminement pour lequel nous empruntons la schématisation de l'ADN.

Chaque cheminement a procédé d'une spirale et des liens ont été faits tout au long des deux cheminements :

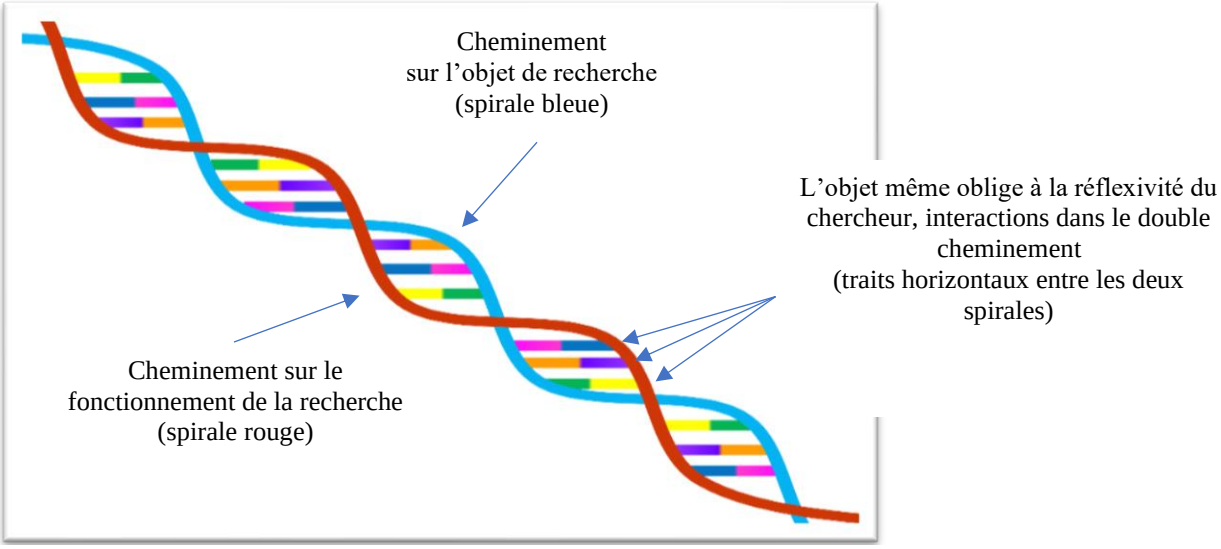


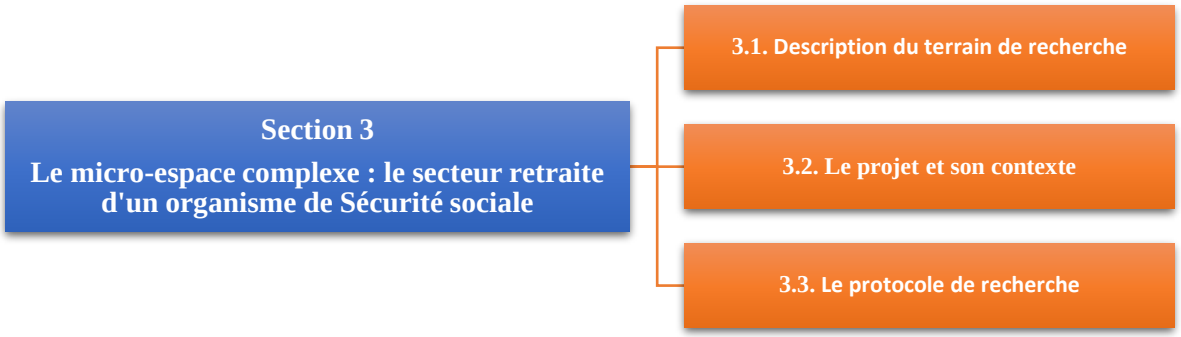
Figure 15: Double cheminement dans la recherche

Les deux cheminements imbriqués ont été difficiles à distinguer. C'est bien l'exercice réflexif qui a permis de pointer ce système complexe que constitue finalement la recherche et les liens

entretenus dans le développement d’un raisonnement, traduit de manière opérationnelle sur le terrain.

3. Le micro-espace complexe : le secteur retraite d'un organisme de Sécurité sociale

Le plan de la section 3 est le suivant :



Introduction

Nous présentons dans cette section le micro-espace complexe étudié, le secteur retraite d'un organisme de Sécurité sociale. Malgré de bons résultats de production, des dysfonctionnements perdurent. La direction souhaite étudier comment améliorer la performance à travers un projet managérial.

3.1.Description du terrain de recherche

3.1.1. Organisation du micro-espace

Notre terrain de recherche est le secteur fonction retraite d'un organisme de Sécurité sociale en charge de l'assurance retraite, de l'aide sociale et de la santé au travail. Il fait partie des 16 organismes sur le continent de la branche retraite auxquels s'ajoute 5 entités, chacune dans un des 5 départements ultra marins. L'effectif de cet organisme est d'environ 900 personnes dont 400 affectées à la fonction retraite. Le nombre de managers s'élèvent à une centaine. L'activité se partage entre le siège et plusieurs agences réparties sur son territoire. En 2018, l'organisme gérait 700 000 retraités. Il a versé 4,96 milliards de prestations.

La production de services y est industrialisée. Elle se répartit en 80 % dans les agences et 20% dans les unités du siège. C'est une gestion de production au flux qui se déploie. Il y a une entraide prévue entre les agences suivant l'équilibre charges/ressources. C'est le cadre qui distribue le travail et ajuste la charge. L'activité n'est pas linéaire. Elle comporte des pics et des creux. Le pilotage au flux doit permettre de lisser l'activité.

L'activité devient de plus en plus complexe sous le poids législatif mais également la demande et les besoins sociétaux, la digitalisation, la diversité des situations individuelles. Les dossiers à traiter comportent de nombreuses caractéristiques à étudier et à croiser pour délivrer les prestations. Les volumes s'amplifient en lien avec la pyramide des âges. C'est le départ à la retraite des « papy-boomeurs ». Un des enjeux nationaux et locaux est la mise à jour de la carrière qui permettra, à terme, de liquider définitivement une retraite en versant le juste montant à temps. Nous sommes donc dans une période transitoire. En outre la digitalisation de l'activité permet aux assurés de mettre à jour leur carrière en ligne et également de faire sa demande de retraite. La co-production de données avec les assurés devrait permettre à terme de soulager une partie de la charge de travail des agents.

L'activité est mise sous processus, procédures, modes opératoires qui sont très nombreux et variés. Le savoir est distribué entre les individus, les documents et les outils s'y rapportant. Il y a un pilotage très fin et resserré de l'activité au niveau stratégique avec des tableaux de pilotage et des requêtes qui tournent à forte fréquence pour suivre l'activité.

3.1.2. L'activité

L'activité elle-même génère de la charge. En effet depuis le 1 septembre 2015 (décret n° 2015-1015 du 19 août 2015) pour le régime général et depuis le 1er janvier 2017 (date de la mise en place de la liquidation unique, article L. 173-1-2 du code de sécurité sociale - CSS) pour le régime des salariés agricoles et du régime des professions artisanales, industrielles et commerciale, tout dossier de demande de retraite complète déposée quatre mois civils avant la date de départ à la retraite doit être traitée dans les délais. L'organisme procède alors au versement de la retraite définitive. C'est la garantie de versement. Si le dossier n'est pas traité à temps (manque d'information), l'organisme procède à une liquidation provisoire pour éviter toute rupture de ressources pour le futur retraité. Une ou plusieurs régularisations seront faites par la suite. Cela a des conséquences sur l'activité qui oblige à traiter à nouveau le dossier lors

des régularisations qui seront opérées. Cette mesure qui devait être plutôt réservée au cas de dossiers complexes (plusieurs régimes de retraite) est aussi utilisée pour fluidifier la production. De même les dysfonctionnements comme les erreurs de traitement dans les dossiers qui demandent des corrections génèrent des temps de régulation d'agents et de managers au détriment de la production et de la qualité.

Face aux problèmes de qualité, l'organisme a déjà engagé plusieurs actions pour améliorer le traitement des dossiers. Le déploiement du Répertoire Unique Nationale de Maîtrise des Risques, RUNMR, outil du système de management intégré, la formation des agents, le contrôle à tous les niveaux, les tableaux de bord et de suivi y contribuent largement. Une réflexion est également menée sur le processus de communication technique impliquant les chargés d'études, les relais techniques, la règlementation et la qualité et également sur le rôle des relais techniques. Au moment où nous faisons notre enquête terrain et au moment où nous présenterons nos résultats, des actions auront été mises en place au sein du secteur retraite de l'organisme.

3.1.3. Les parties prenantes

Nous avons rencontré des personnes engagées, voire très engagées dans leurs activités, avec de forts potentiels, et à tous les niveaux. Elles nous ont livré leurs regards, leurs réflexions sur l'activité et leur envie que les choses évoluent. Elles constituent un levier extraordinaire de progression pour l'organisation.

Pour ce qui concerne les services de production auxquels nous nous sommes plus particulièrement intéressés :

- Les techniciens carrière s'occupent des régularisations de carrière pour obtenir la complétude de la carrière des assurés, futurs retraités. Ils se situent au siège de l'organisme. La complétude du relevé carrière est l'enjeu du versement de la retraite au juste montant et à la date d'échéance prévue. Ils gèrent un portefeuille de dossiers.
- Les conseillers retraite, en agence, renseignent, conseillent et traitent les demandes de liquidation retraite. Ils procèdent également aux régularisations de la carrière pour procéder au versement de la retraite. Ils gèrent aussi un portefeuille de dossiers.

- Les contrôleurs ont en charge le contrôle de certains types de dossiers suivant des critères (types de dossiers, incidence financière, dossiers comportant souvent des erreurs…). Ils gèrent également un portefeuille de dossiers. Ils signalent les erreurs et retournent les dossiers pour corrections à l'instruction. Ces derniers sont recontrôlés pour vérifier que les erreurs bien été corrigées. Toutes ces opérations se font à travers les applicatifs métier.
- Les relais techniques sont des personnes expertes sur les activités et se situent dans les équipes. Ils ont en charge le support technique des équipes et les accompagnent au quotidien sur le traitement des dossiers.
- Les managers s'occupent principalement de suivre la production de dossiers. Ils s'appuient sur des requêtes à différentes fréquences, des indicateurs qui leurs permettent de connaitre l'état du portefeuille de dossiers de chaque agent qui traite des dossiers et les statistiques du service. En général, ils ne s'occupent pas de technique. Ils sont très orientés sur le management des activités et peu sur le management d'équipe.
- Les chargés d'études s'occupent de décrypter toutes les procédures et consignes en lien avec la législation. Ils doivent communiquer régulièrement les informations à l'ensemble des relais techniques pour qu'eux-mêmes les partagent avec les équipes pour application.

Les services supports que sont la règlementation, la qualité, les statistiques, le juridique, le contrôle de gestion travaillent avec la production pour améliorer la production et la qualité. Le contrôle de gestion et les statistiques travaillent avec la direction de la production sur les tableaux de bord pour affiner le pilotage.

3.2.Le projet et son contexte

3.2.1. Les problématiques

Dans le rapport de la Cour des Comptes 2018[13] de certification des comptes de la branche vieillesse, il est fait état de réserves :

[13] Certification des comptes du régime général de sécurité sociale - Exercice 2018, Mai 2019, page 66

« La Cour certifie qu'au regard des règles et principes comptables qui leur sont applicables, les comptes combinés de la branche vieillesse pour l'exercice 2018 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle de la situation financière et du patrimoine de la branche, sous les trois réserves suivantes :

- Réserve n° 1 : Les dispositifs de contrôle interne de la branche conservent des fragilités et la fiabilité des données provenant de certains organismes tiers de sécurité sociale n'est pas assurée ;
- Réserve n° 2 : Les attributions et révisions des prestations légales (126 Md€) comportent encore de nombreuses erreurs ayant un impact financier ;
- Réserve n° 3 : Les données de carrière reportées aux comptes des assurés, notifiées par des organismes de protection sociale ou déclarées par les employeurs, sont toujours affectées d'incertitudes ».

Pour ce qui concerne l'organisme, il a obtenu de bons résultats de production sur les deux exercices 2016 et 2017 suivant un plan de production national décliné en région. Depuis 2018, l'accent est mis également sur la qualité pour laquelle la marge de progrès parait importante. Il en résulte un plan de production et de qualité 2018, décliné également en région.

Le secteur retraite a donc des objectifs en termes de qualité au regard des problèmes qu'il rencontre et auxquels il faut remédier et notamment :

- Des erreurs de saisie,
- Des stocks de dossiers en retard.

De plus la Direction fait les observations suivantes :

- Stress et tension générés par les pics d'activités,
- Manque de pilotage opérationnel,
- Manque d'anticipation.

3.2.2. Le projet

La direction souhaite élaborer et mener un projet visant l'amélioration actuelle du fonctionnement de son secteur fonction retraite en prenant en compte des problématiques

diverses mais également sa capacité à intégrer et à s'adapter aux changements. Ce projet doit amener les managers à construire le sens au travail pour leurs équipes en ce qui concerne notamment le fonctionnement au flux et en qualité du traitement des prestations ainsi que son intégration dans les activités quotidiennes pour améliorer la performance.

Dans cet organisme, c'est un pilotage au flux très serré qui a été mis en place afin de répondre à l'exigence de garantie de versement des retraites. Le changement d'organisation qu'il a fallu opérer s'est traduit par un rapprochement du secteur prestations retraite avec d'autres secteurs et notamment celui du contrôle de gestion pour l'élaboration de tableaux de bord.

Si le pilotage au flux a parfaitement été intégré par le management stratégique, il mérite d'être plus opérationnalisé dans les services. Il est nécessaire que le pilotage au flux puisse être décliné et intégré dans l'activité de l'encadrement de proximité et de ses équipes. L'idée est de développer des réflexes professionnels de gestion du flux afin de réguler l'activité.

Il s'agit de consolider l'opérationnel en articulant davantage management stratégique et management opérationnel. Le pilotage au flux est un changement de pratiques à opérer pour chacun dans le respect de la qualité et des orientations nationales. C'est un véritable virage à prendre qui nécessite un accompagnement.

Plus globalement, il s'agit de développer la capacité managériale à mettre en œuvre les orientations nationales avec des leaders cadres qui embarquent les équipes. Ces derniers doivent impulser, partager, impliquer et coconstruire avec les équipes. Les conditions de fonctionnement qu'ils mettront en place avec leurs équipes faciliteront la mise en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement. Dans le but d'anticiper, l'enjeu est d'intégrer le changement comme une donnée permanente de contexte et de développer des capacités collectives et individuelles d'adaptation et d'anticipation.

La recherche de conditions de fonctionnement du collectif visant le confort de travail des agents est également un objectif important pour la direction de l'organisme. En effet, les pics d'activités peuvent générer du stress, des tensions et dégrader le bien-être au travail. La régulation du flux aurait donc 2 cibles imbriquées : l'atteinte des indicateurs et le bien-être au travail.

3.3. Le protocole de recherche

Le protocole de recherche repose sur une démarche articulée de différentes méthodes de recherche.

3.3.1. L'étude documentaire

Elle vise la compréhension de la stratégie de l'organisation, les politiques publiques à mettre en place, les objectifs, les directives nationales., le fonctionnement interne. Elle a porté sur différents documents dont certains confiés sous confidentialité :

- Des comptes rendus du Comité projets
- La revue de macro-processus retraite
- La Convention d'Objectifs et de Gestion de la Branche Retraite
- Le Contrat Pluriannuel de Gestion
- Le Plan de production et de qualité 2018
- Des procédures et consignes du national
- Des tableaux de bord de résultats
- Le bilan social
- Le rapport d'activité
- Les fiches de poste conseiller retraite, technicien carrière, chargé d'étude

Elle a été complétée par la lecture active de documents divers sur la Sécurité sociale.

3.3.2. L'observation de situations de travail

Il nous semblait indispensable d'observer des situations de travail.

Nous avons fait de courtes observations directes, non armées (sans grille d'observation), dans quatre agences et dans trois services (plateforme téléphonique, production, contrôle). Nous souhaitions nous rendre compte de certaines conditions de travail : organisation des bureaux, ambiance de travail, bruits…

Nous avons choisi d'observer une réunion technique de passage de consignes en grand groupe qui réunit les chargés de missions et les relais techniques. Les responsables de production peuvent aussi y être présents. Cette réunion a lieu en général une fois par mois et se tient au

siège de l'organisme (observation des modes de communication, des procédures et consignes de travail, partage de pratiques). Elle dure une journée. L'objectif était de comprendre le cheminement et la complexité du circuit de communication technique. Nous avons fait une prise de notes.

Nous avons également choisi d'effectuer une observation participante par un rendez-vous en agence retraite sur notre propre carrière afin de comprendre la complexité du travail d'un conseiller retraite (ergonomie des applicatifs métier, processus de travail…). Nous avons effectué une prise de notes.

3.3.3. Les entretiens

Les dysfonctionnements constituent un des fils conducteurs de notre recherche. L'analyse socio-économique, selon Savall et Zardet (1989), a comme porte d'entrée l'analyse des dysfonctionnements dans l'organisation produits par les interactions humaines avec les différentes structures. Afin de recueillir les données sur les dysfonctionnements, nous avons élaboré notre guide d'entretien en mettant en lien nos hypothèses avec les six thèmes de l'analyse socio-économique. Nous avons adapté les sous-thèmes de travail proposés dans l'analyse socio-économique en lien avec notre sujet de recherche. L'ensemble des thèmes permet d'obtenir une vision globale du fonctionnement du micro-espace étudié. Les entretiens constituent la phase d'écoute des différents acteurs de l'organisation.

La structuration de notre guide d'entretien :

Thèmes	Sous-thèmes
1 - Organisation du travail dans le service	1.1 Processus et activités 1.2 Postes et répartition des responsabilités – autonomie (organisation de son poste, priorisation) 1.3 Organisation du collectif de travail 1.4 Rapport charges/ressources 1.5 Intérêt du travail (sens, variabilité, diversité) ; implication des acteurs 1.6 Gestion de l'absentéisme 1.7 Prise en compte des exigences et des contraintes dans le travail 1.8 Consignes et procédures (profusion, lourdeur…) 1.9 Changements à venir – mutualisation d'activités - co-production de données avec les assurés
2 - Conditions de travail	2.1 Espace de travail 2.2 Types d'horaires, télétravail 2.3 Ambiance de travail (fonctionnement du collectif) 2.4 Charge mentale (multiplicité des informations, complexité du travail 2.5 Effets de la dématérialisation 2.6 Régulation 2.7 Travail empêché
3 - Communication-coordination-concertation	3.1 Fonctionnement des 3C entre le stratégique et l'opérationnel (ligne managériale) 3.2 Fonctionnement des 3C en horizontal (entre managers de proximité) 3.3 Fonctionnement des 3C dans les services 3.4 Transmission exhaustive des informations nécessaires à la compréhension du travail et à son sens 3.5 Formalisation (traces écrites) 3.6 Lisibilité du processus de décision 3.7 Communication verticale et horizontale, avec l'extérieur
4 - Gestion du temps	4.1 Planification de l'activité 4.2 Définition des priorités 4.3 Respect des délais 4.4 Contrôle 4.5 Amélioration continue
5 - Formation intégrée	5.1 Adéquation compétences aux objectifs du service 5.2 Polyvalence versus spécialisation 5.3 Evolution des métiers 5.4 Dispositifs de formation locaux, nationaux 5.5 Formation en situation de travail
6 - Mise en œuvre stratégique	6.1 Compréhension des politiques publiques et des orientations stratégiques de l'organisme 6.2 Déclinaison Convention d'objectifs et de gestion - contrat pluriannuel de gestion, objectifs et indicateurs (production et qualité) 6.3 Système d'information, outils de gestion, suivi des indicateurs 6.4 Production et qualité 6.5 Contrôle et maitrise des risques (contrôle technique) 6.6 Mode de management (GRH, animation des équipes, motivation, engagement) 6.7 Principes d'action et valeurs

Trois types d'entretiens et deux modalités ont été organisés :

- Entretiens exploratoires individuels afin de valider notre objet et affiner notre guide d'entretien
- Entretiens semi-directifs pour recueillir des données sur les dysfonctionnements et les propositions selon les thèmes et sous-thèmes du guide entretien :

    - Individuels auprès des managers,
    - Collectifs auprès d'agents de postes et services différents
- Entretiens d'approfondissement collectifs pour valider et approfondir la compréhension des dysfonctionnements et les pistes éventuelles

Cinquante entretiens de 1,5 heures en moyenne ont ainsi été réalisés. L'attention s'est focalisée sur les managers de différents services, production en agence, production au siège, services support.

L'échantillon de départ comportait une quinzaine de cadres et une dizaine d'agents, principalement du secteur production avec une diversité de profils sociologiques (âge, ancienneté dans le management, sexe, en agence ou au siège). Après les entretiens exploratoires, puis les premiers entretiens semi-directifs et durant le déroulement de l'enquête, il a paru pertinent d'élargir l'échantillon à des agents de métier différents et à des cadres d'autres services supports. La majorité des entretiens ont lieu au siège en présentiel ou à distance en visioconférence, quelques-uns en agence. La complexité de l'activité nous a demandé d'approfondir sa connaissance et sa compréhension ainsi que le système relationnel qui l'anime. Des focus groups (ou groupes de discussion) ont été menés auprès d'agents : techniciens, conseillers, contrôleurs, relais techniques, chargés de missions et de personnes de services supports concernées par plusieurs domaines : qualité/formation, maitrise des risques, offre de service, contrôle de gestion/statistiques, règlementation. Les données ainsi recueillies sont complémentaires à celles des entretiens individuels et donnent à voir sur les représentations collectives.

Le tableau ci-après présente l'échantillon des personnes interviewées dans le micro-espace :

Catégorie de personnes rencontrées		Nombre de personnes rencontrées	Entretiens exploratoires individuels	Entretiens principaux individuels	Entretiens principaux collectifs	Entretiens de contrôle, d'approfondiss.	Nombre total d'entretiens	Durée des entretiens en heures
Agents de direction		4	2	5			7	10,5
Cadres supérieurs		6	1	5		2	8	12,0
Cadres		21	1	19		4	24	36,0
Agents		30						
	Techniciens	9	1		2		3	4,5
	Conseillers	5	1		1		2	3,0
	Contrôleurs	4			1		1	1,5
	Relais techniques	5		1	1		2	3,0
	Chargés d'études	7			1	2	3	4,5
Total		**61**	**6**	**30**	**6**	**8**	**50**	**75**

Secteurs rencontrés : production, contrôle, offre de service, plateforme téléphonique, qualité, règlementation, juridique, contrôle de gestion, statistiques – 8 responsables d'agence

Tableau 6: Segmentation de la population interviewée

Les entretiens individuels comme les focus groups ont été introduits de la même façon. Nous nous sommes présentés et avons expliqué dans quel cadre nous intervenions, c'est-à-dire le lien entre nos études et le projet qui nous était confié. Nous avons présenté le cadre déontologique de l'entretien et son déroulement avec le temps consacré et l'entrée par les dysfonctionnements. Nous avons ensuite demandé aux participants de se présenter, ainsi que de présenter leurs activités puis les difficultés rencontrées selon les thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien. Nous avons veillé à ce que tous les thèmes soient abordés à chaque entretien. Les entretiens d'une heure trente en moyenne se sont déroulés dans un climat détendu et en confiance. Nous avons pris en note les verbatims.

3.3.4. La valorisation des coûts cachés des dysfonctionnements

Les dysfonctionnements représentent l'écart entre l'ortho fonctionnement (fonctionnement attendu) et le fonctionnement réel. Il ne suffit pas d'identifier et de quantifier les dysfonctionnements, il convient d'aller plus loin pour valoriser en temps et en euros les impacts économiques de ces dysfonctionnements. Certains de ces coûts, voire l'ensemble suivant les organisations, sont qualifiés de cachés car non visibles et non surveillés en contrôle de gestion. Ils représentent un potentiel de performance cachée. Il s'agit de développer un contrôle de gestion socio-économique.

Le modèle de valorisation des coûts cachés de la théorie socio-économique propose cinq indicateurs de performance sociale et six types de conséquences en cas de dysfonctionnement. La matrice des coûts cachés représente potentiellement différentes natures de coûts qu'il convient de matérialiser et de suivre en fonction de la nature de l'activité.

	Sursalaire	Surtemps	Surconsommation	Non-productions	Non création de potentiel	Risques
Absentéisme						
Accidents du travail						
Rotation du personnel						
Défauts de qualité						
Ecarts de productivité directe						

Tableau 7: Matrice des coûts performances cachés – Savall et Zardet 2004

Calcul des coûts cachés :

Les temps humains passés à réguler des dysfonctionnements sont valorisés à la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coût Variable (CHVACV). Celle-ci est égale au rapport de la marge sur coûts variables (ou valeur ajoutée sur coûts variables) sur le nombre d'heures de travail attendues. Dans le Service Public, il s'agit de rapporter le budget (toutes les charges étant plus ou moins fixes) sur le nombre d'heures de travail attendues. La CHVACV est un indicateur de la valeur ajoutée d'une heure de travail humain. Les surconsommations de biens ou services sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (coût de revient d'achat).

Il s'agit de transformer les coûts cachés en performance pour libérer des ressources au service du développement de l'organisation. L'idée est d'une part la prise de conscience de ce que ces dysfonctionnements représentent réellement en temps, voire en euros et d'autre part en tant qu'indicateurs, de pouvoir suivre leur réduction à la faveur d'un plan d'action et au bénéfice de la production dans le bien-être au travail.

La qualité et les ressources étant au centre des préoccupations actuelles de la Sécurité sociale et plus particulièrement de la caisse, il nous a paru tout à fait opportun d'étudier ce modèle et de l'ajuster si besoin au contexte. Dans cette recherche, nous nous proposons de valoriser les temps humains pour identifier les ressources humaines occupées à la régulation (nombre d'Equivalent Temps Plein).

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre nous avons voulu montrer la cohérence des choix épistémologiques et méthodologiques pour consolider notre recherche. Le sujet de la prise de conscience, du sens au travail chez les managers du Service Public, la problématique, l'hypothèse centrale et le corps d'hypothèse nous ont amené sur le paradigme constructiviste et la recherche-intervention.

Observations, entretiens, analyse documentaire et calcul de coûts cachés se complètent afin de réaliser un diagnostic socio-économique à partager avec les acteurs. Notre position est celle d'un chercheur-intervenant, acteur participant et agent de changement. Il implémente une démarche d'investigation dans le micro-espace qui doit l'amener à faire des préconisations. La démarche est préparée avec les acteurs du micro-espace.

Les choix épistémologiques induisent la démarche méthodologique à construire et à mener sur le terrain.

Conclusion Partie 1

Dans cette première partie, nous avons présenté et expliquer notre cadre théorique :

Dans un premier chapitre, nous avons expliqué l'influence du New Public Management sur le Service Public et les dysfonctionnements engendrés, avec un focus sur la Sécurité sociale.

Le manque de prise de conscience et de sens au travail identifié nous a amenés à donner des éléments de définition sur les principaux concepts de notre recherche. Il nous a amené également à étudier les caractéristiques d'un leadership susceptible de répondre aux différentes problématiques rencontrées dans le Service Public. Nous avons présenté différentes théories et modèles avec une attention particulière au modèle des niveaux de conscience de Richard Barrett que nous avons développé.

Dans un deuxième chapitre, nous avons exposé et justifié nos choix épistémologique et méthodologique avec un positionnement constructiviste. Nous avons expliqué les fondements de la recherche-intervention et la démarche méthodologique qui en découle.

Nous avons précisé notre posture de chercheur ainsi que le cadre d'intervention.

Nous avons enfin présenté notre terrain de recherche, le secteur fonction retraite d'un organisme de Sécurité sociale et le protocole de recherche.

PARTIE 2

Un accompagnement des transformations par un renouveau du leadership public

Chapitre 3. Les réalités et l'état des pratiques du leadership dans les organisations de Sécurité sociale

1. Les causes d'un manquement de prise de conscience des managers et des agents publics
2. Une prise de conscience par l'évaluation des coûts cachés
3. Une insuffisance de pilotage des organisations de Sécurité sociale

Chapitre 4. Vers un leadership plus conscient et réflexif pour transformer le Service Public

1. Confrontation des résultats aux hypothèses
2. Un leadership conscient et intégrateur pour le manager public
3. Stimuler le sens au travail chez les managers du Service Public

Introduction de la Partie 2

Un accompagnement des transformations par un renouveau du leadership public :

Résultats, analyse et discussion

Dans la partie 2, nous présentons un état des lieux sur l'état des pratiques du leadership dans les organisations de Sécurité sociale. Il permet de mettre en évidence les principaux dysfonctionnements, une valorisation des défauts de qualité et les évolutions souhaitables de l'espace étudié.

Ce diagnostic nous amène à redéfinir les dimensions d'un leadership public en capacité d'infléchir le New Management Public et d'accompagner les transformations. Nous poursuivons par une analyse et une discussion des résultats.

La partie 2 comprend deux chapitres :

Le chapitre 3 présente les résultats de l'investigation à partir de l'analyse des verbatims recueillis lors des 50 entretiens individuels ou collectifs menés auprès d'agents et de managers d'un organisme de Sécurité sociale, de l'analyse documentaire et de l'observation de situations de travail.

Le chapitre 4 confronte les résultats aux hypothèses, discute les résultats et présente des préconisations, les implications managériales.

Chapitre 3
Les réalités et l'état des pratiques du leadership dans les organisations de Sécurité sociale : résultats

1. Les causes d'un manquement de prise de conscience des managers et des agents publics
    1. Le système de gestion de la production complexe nuit à la bonne communication
    2. Des périmètres de responsabilités flous provoquent confusions de rôles et tensions
    3. Le manque de management d'équipe engendre des tensions de valeurs et une perte de sens au travail chez les agents

2. Une prise de conscience par l'évaluation des coûts cachés
    1. Une inadéquation entre les besoins et les ressources humaines
    2. Produire en qualité, un changement de pratique
    3. Estimation des coûts cachés de défauts de qualité

3. Une insuffisance de pilotage des organisations de Sécurité sociale
    1. Un management de production peu maîtrisé sur le terrain
    2. Une inadéquation formation-emploi
    3. Un manque d'alignement entre le stratégique et l'opérationnel

Introduction du Chapitre 3

De par le sujet de la prise de conscience et du sens au travail chez les managers du Service Public, nous nous sommes intéressés aux dysfonctionnements avérés. Nous présentons dans ce chapitre un diagnostic sur le fonctionnement du micro-espace étudié. Ce diagnostic, fait selon une approche de la démarche socio-économique de Savall et Zardet (2010), présente les dysfonctionnements selon six axes que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

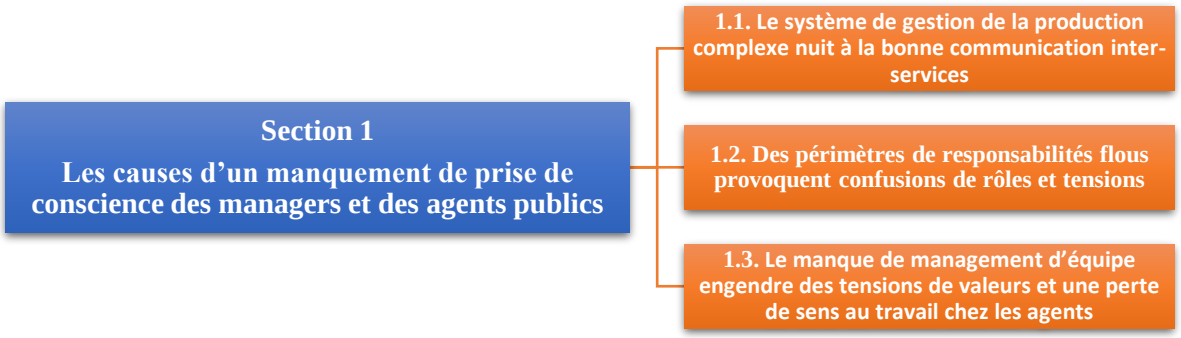
Le diagnostic présente également une évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements (estimation).

Les résultats proviennent des entretiens menés, d'observation de situations de travail et d'étude de documents. Chaque idée-clé est illustrée par des verbatims.

Différents types d'entretien ont été réalisés : entretiens exploratoires, semi-directifs et d'approfondissement sur les dysfonctionnements, individuels ou collectifs, auprès de managers et d'agents de la production et des services supports. Nous avons pu observer de manière directe des situations de traitement de dossiers dans les services, participer à des réunions et également à un rendez-vous retraite nous concernant directement. Nous avons réalisé également une analyse documentaire à partir de documents stratégiques et opérationnels nationaux et locaux sur les organismes de Sécurité sociale, la branche retraite et la caisse en question.

1. Les causes d'un manquement de prise de conscience des managers et des agents publics

Le plan de la section 1 est le suivant :



Introduction

Cette section présente les premiers résultats de l'analyse des données recueillies, notamment des verbatims. Il met en évidence, sous forme d'idées-clés, les difficultés de fonctionnement du micro-espace complexe.

1.1. Le système de gestion de la production complexe nuit à la bonne communication interservices

1.1.1. Un système de fonctionnement complexe à tous les niveaux

Pour visualiser et comprendre la complexité du système d'action à partir des entretiens, nous en avons fait une représentation schématique montrant les différents éléments en présence et leurs liens. La schématisation réalisée à partir des entretiens met en évidence le cœur du système, la production qui comprend l'instruction et le contrôle des dossiers carrière et retraite des assurés :

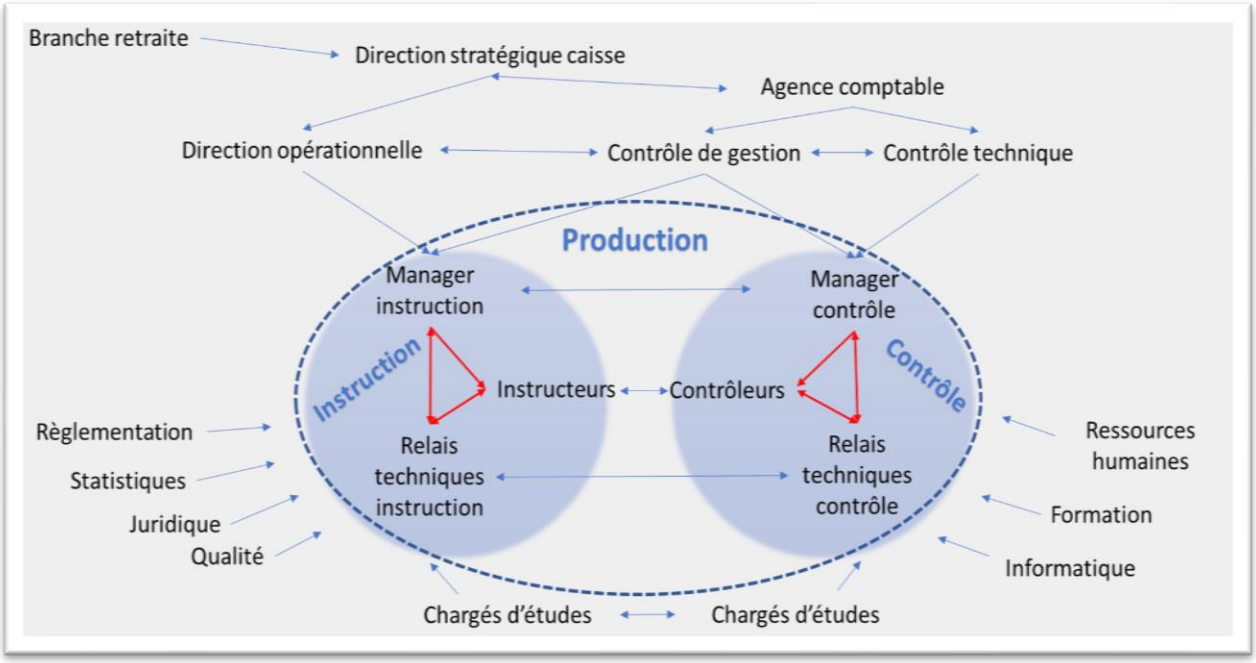


Figure 16: Schématisation du système d'action

Le système de relations nous est apparu particulièrement complexe dans la multiplicité des liens qu'il met en évidence. Nous nous sommes centrés sur le système de production qui comprend donc deux sous-systèmes, l'instruction et le contrôle (groupes d'activités). L'instruction et le contrôle comprennent également chacun un sous-système, le système de relation entre le manager, les relais techniques et les agents instructeurs côté instruction ou contrôleurs côté contrôle (groupes catégoriels). Il y a bien d'autres sous-systèmes non explorés par cette recherche. L'instruction et le contrôle constituent deux sous-systèmes d'action à la fois parallèles et imbriqués.

Pour ce qui est de la communication avec les agents, il existe deux canaux : la communication managériale des managers de production vers les agents et la communication technique des relais techniques vers les agents. La communication managériale porte principalement sur les objectifs en termes de production, délais à respecter, priorités, qualité (nombre de retours contrôle). La communication technique porte sur la législation, les instructions nationales, les consignes et procédures, les erreurs. La communication technique est préparée par les services règlementation, qualité, les chargés d'étude avant une redescente, en générale mensuelle, auprès de l'ensemble des relais technique, lors d'une réunion sur une journée au siège. Ensuite les relais techniques communiquent à leur tour dans les services les informations sur une demi-journée. Cette chaine de communication vise l'appropriation et l'application de directives par

les agents. Une schématisation de cette chaine de communication a été réalisée à partir des entretiens :

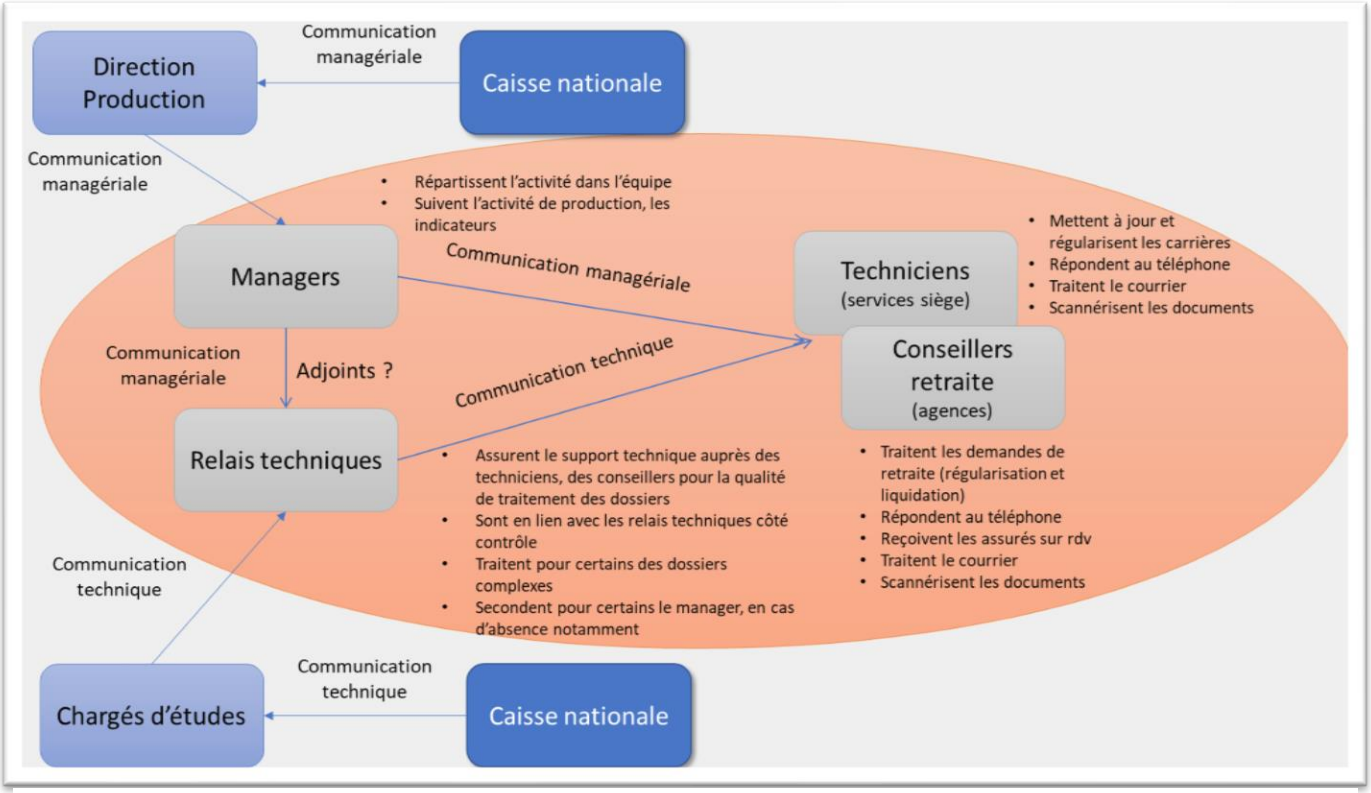


Figure 17: Organisation de la communication secteur instruction

S'agissant du contrôle, nous avons la même configuration de communication entre le manager et les contrôleurs et entre les relais techniques et les contrôleurs.

Résultat 1 : la production est au cœur d'un système d'action très complexe.

1.1.2. Une communication technique surabondante et omniprésente

La communication technique redescendue en plusieurs étapes est potentiellement source de perte partielle d'information, d'interprétation et de réinterprétation malgré les documents formalisés.

La redescente technique en première phase entre chargés d'étude et relais techniques est très lourde :

« Dans la redescente technique, il y a un problème car les informations ne concernent pas tout le monde. A dix-sept heures on n'assimile plus »

« La redescente technique est un problème mais c'est difficile de changer les choses. Il faut tester d'autres manières de faire »

La redescente technique en deuxième phase des relais techniques vers les techniciens et les conseillers dans les services est tout aussi lourde :

« En réunion en agence, le relais technique lit les notes de ce qui a été dit en réunion de relais techniques. Il faudrait plus de temps au niveau technique, avoir une synthèse des informations. Il faudrait que les relais techniques donnent les points de vigilance ».

« Après les réunions de 3 heures techniques, les conseillers sont fatigués, épuisés »

La communication technique prime sur la communication managériale :

« La technique prend beaucoup de place au détriment de la communication managériale » (agent de direction).

« Il y a un problème de communication avec le cadre. Il n'est pas évident de se voir. ***Les managers ont beaucoup de réunions et oublient de dire les choses*** *»*

La communication sur les erreurs est difficile entre le contrôle et l'instruction au niveau des agents :

« Il y a des problèmes de communication entre le contrôle et les techniciens. Il faut arrêter. Si tu ne mets pas les personnes autour de la table ».

1.1.3. Un manque de fluidité dans la communication

Le cloisonnement entre les entités a des répercussions sur l'activité, la coordination, la concertation :

« Il y a des problèmes de communication entre managers » (agent)

« Il faudrait décloisonner entre la règlementation et les services » (manager)

« Les managers ne savent pas comment redescendre les informations aux agents. Il y en a des informations »

« ***Le point numéro 1 dans les difficultés c'est la communication, on manque cruellement d'information.*** *Les décisions ne sont pas suffisamment expliquées. On nous impose et on ne*

tient pas compte de notre expérience. On a la réaction des assurés en face. A chaque réunion ça râle et les décisions vont à l'encontre de ce que l'on pense nous »

« On apprend que les textes sont passés quand les personnes arrivent au guichet. Ce n'est pas très confortable »

Dans l'organisation du système de production actuel, le sens peut se perdre en route du fait de la multiplicité des canaux et des niveaux de réinterprétations potentielles. En outre, production et qualité sont perçues comme séparées, la qualité étant liée à la technique. La communication est majoritairement descendante et les échanges sont limités entre encadrants de proximité et direction. Cela engendre des dysfonctionnements, des confusions de rôle entre instruction et contrôle et entre manager et relais technique côté instruction.

Résultat 2 : La communication technique est surabondante au détriment de la communication managériale cruciale. Les canaux de communication et donc d'action sont multiples et peuvent nuire à la bonne communication. Au final, la communication est inefficace.

1.2. Des périmètres de responsabilités flous provoquent confusions de rôles et tensions

Nous avons identifié des sous-systèmes dans lesquels nous trouvons des tensions de rôle. Il s'agit de l'articulation entre l'instruction et le contrôle, et au sein de l'instruction, du rôle et de la place du relais technique.

1.2.1. Rôle et place du contrôle non partagé

De manière globale, nous constatons une tension de rôle entre l'instruction et le contrôle. Ces tensions de rôles sont liées à un manque de définition précise des périmètres et des zones de responsabilités. Par ailleurs, le contrôle s'est emparé de la qualité sans doute car l'instruction s'est majoritairement centrée sur la production :

« Je ne veux pas que l'on nous oppose contrôleurs et techniciens »

*« **La qualité serait l'affaire du contrôle ?** », « C'est nous qui faisons le pilotage du contrôle. Si les requêtes n'ont pas été lancées c'est déjà un problème »* (managers agence)

*« **Certains relais techniques ne comprennent pas l'importance de la supervision** s'il y a le contrôle. Pour certains c'est une punition de faire de la supervision. Il faut travailler le positionnement du relais technique sur les erreurs »* (manager)

Le contrôle et l'instruction s'articulent mal au niveau opérationnel :

*« **Il manque de coordination interservices** : le contrôle n'a pas les priorités. On booste les conseillers retraite pour sortir les dossiers. Les priorités ne sont pas les mêmes. On perd en crédibilité. Tous les mois des dossiers auraient pu sortir mais problème au contrôle. **Il faut une articulation des objectifs entre les 2 services** ».*

*« On demande à voir le contrôle mais on ne peut pas. **C'est interdit d'appeler le contrôle**, pas de contact direct, on doit passer par les RT qui sont débordés »*

Résultat 3 : Il y a une confusion de rôle et des tensions entre l'instruction et le contrôle sur la qualité, l'instruction étant orientée principalement production et le contrôle orienté qualité. Or l'instruction doit « produire en qualité ».

1.2.2. Rôle et place du relais technique interrogé

Il y également confusion de rôle, plus subtile et moins évidente, entre les managers de proximité et les relais techniques lesquels peuvent être considérés, consciemment ou non, par certains managers comme leurs adjoints. Quelques-uns se retrouvent en délégation de management sur les indicateurs de production, alors qu'ils sont censés s'occuper uniquement de support technique. Ces délégations sont non formelles, implicites. Ces situations les mettent dans des positions délicates vis-à-vis des agents :

« ***Il y a confusion de rôle entre relais technique et manager***. *Le relais technique doit voir les anomalies avant que le dossier soit mis à disposition »*

« Je vois le relais technique comme un adjoint, pendant les congés »

*« **Le métier de relais technique a évolué. On est entre le marteau et l'enclume**. On est le lien entre le manager et le contrôle. On fait de la supervision, parfois du management comme adjoint du cadre, des missions de pilotage ce qui peut créer des problèmes de relation avec les conseillers ».*

Les périmètres sont peu précisés et partagés en ce qui concerne le rôle et la place du relais technique. Ses activités sont à géométrie variable suivant les contextes. Son rôle est majeur au regard des expressions des agents et des managers :

« Le relais technique n'est pas sur la production. Il accompagne, guide, conseille sur les dossiers complexes. C'est l'huile dans la roue » (manager)

« Les relais techniques ont un portefeuille avec des dossiers complexes » (manager)

« C'est la mission des relais techniques d'intégrer la qualité. Ils ont un problème avec le peu de temps laissé. Certains sont en production, production spécialisée, à l'accueil, en supervision ».

Plus largement sur l'activité :

« Il y a deux unités qui font la même chose sans le savoir (réduction de stocks de dossiers au siège) » (agents)

*« **On ne comprend pas qui doit faire quoi avec le service du siège sur les carrières** » (agent)*

Il y a cependant une prise de conscience de certains managers sur la problématique du périmètre du relais technique :

« Il y a un groupe de travail sur le rôle et les missions du relais technique ».

Résultat 4 : il y a confusion de rôle entre le manager instruction et les relais techniques de son équipe. Les relais techniques ont parfois une délégation managériale sur le suivi des objectifs, non comprise par les équipes. Le périmètre de responsabilité du relais technique n'est pas précis et/ou partagé.

1.3. Le manque de management d'équipe engendre des tensions de valeurs et une perte de sens au travail chez les agents

Comme la branche maladie et la branche famille, la branche retraite de la Sécurité sociale a une double exigence de performance socio-économique, exigence à l'externe avec les versements de prestations aux assurés et exigence à l'interne de ses organismes. De plus, les personnels des organismes sont également des assurés.

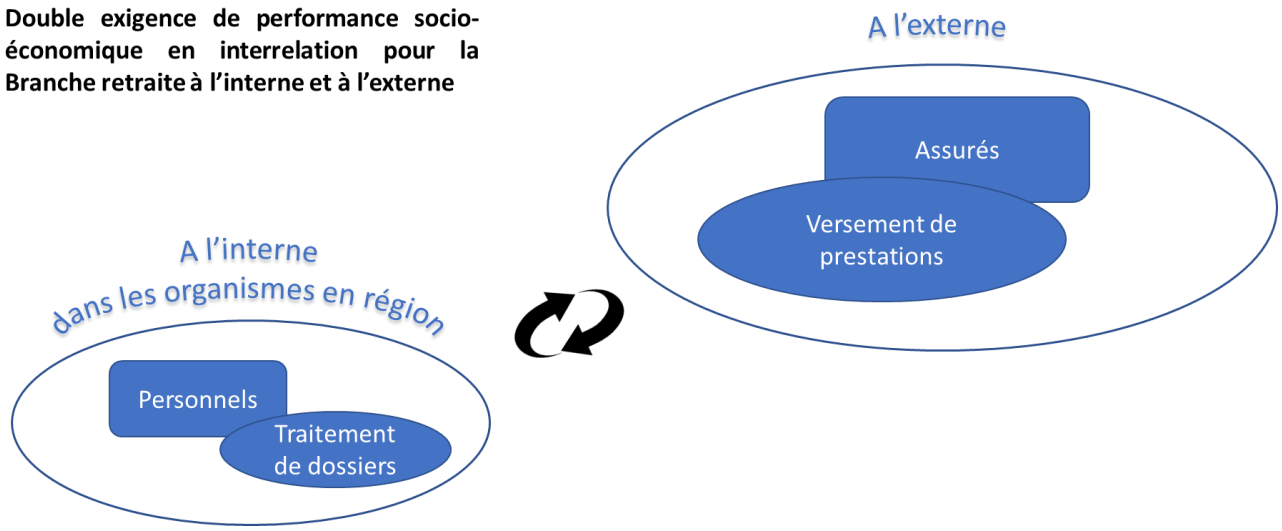


Figure 18: Double exigence de performance socio-économique pour la branche vieillesse

Alors que la finalité des activités des agents parait claire : *« Le sens au travail, c'est la survie des assurés » (agent),* il nous semble qu'il existe une tension pour les agents dans l'exigence de performance socio-économique. En effet, il y a une double exigence entre la recherche de performance externe comprise par les agents, et la recherche de performance interne qui interroge le sens. Performance sociale et performance économique se confrontent, voire s'opposent alors qu'elles doivent être imbriquées.

1.3.1. Un sentiment d'isolement chez les agents

Certains agents se sentent isolés, non considérés :

*« **Est-ce que c'est du management quand on ne s'occupe pas des personnes** ? Est-ce qu'ils savent ce que l'on fait ? »*

*« **J'ai l'impression que l'on est des pions**, de ne pas être récompensée, ballotée de service en service »*

*« **On nous impose des choses que l'on ne comprend pas**, il y a de la démotivation, de la fatigue », « Ne pas anticiper fait qu'il y a du stress, du mal-être, des arrêts maladie et des sous-effectifs ».*

*« Le gros du travail des managers, ce sont les statistiques. **Ce n'est plus l'humain qui est au centre »***

*« Les indicateurs sont bons. On peut faire parler les chiffres comme on veut. Il y a tromperie ici comme ailleurs pour cacher notre misère. **On a donné du sens aux chiffres et pas à notre travail »***

« Il faudrait prendre le temps, anticiper. Gouverner c'est prévoir. COG ou pas COG, le mal être est présent. On pourrait avoir de la satisfaction si on était à jour, si on avait fini »

1.3.2. Incompréhension de certaines procédures et inquiétude chez les agents sur l'évolution du métier

Il y a de l'incompréhension dans la liquidation provisoire qui oblige à ouvrir une révision de dossier ultérieurement :

« La liquidation provisoire pour sortir le dossier, c'est difficile à accepter. Les techniciens ont l'impression de pas bien faire leur travail. Après il faut ouvrir des révisions »

« Il y a de plus en plus de liquidations provisoires »

« La production n'est pas contente avec les révisions suite à la liquidation provisoire »

*« Il y a une **frustration du travail pas bien fait avec la pression du temps** »*

Il y a une inquiétude dans l'évolution du métier en agence :

*« Il y a **une perte de sens** à l'accueil dans les agences avec la perte d'autonomie dans le travail, les agressions et les interruptions dans les tâches » (agent de direction)*

« Les conseillers ont peur de ne plus faire le métier qu'ils aiment. Ils ne touchent pas du doigt l'évolution du métier »

*« Ça va très vite, les jeunes sont déjà inquiets. **Je suis inquiète pour l'avenir** »*

« Il y a une crainte très forte de perdre l'accueil dans les agences »

*« **Les conseillers sont inquiets vis-à-vis du nouvel outil SYRCA de suivi de carrières** »*

Résultat 5 : Les agents évoquent un sentiment d'isolement, d'incompréhension et d'inquiétude dans l'activité.

1.3.3. Les managers ont des difficultés à accompagner les équipes par manque de temps

Les managers de proximité évoquent le manque de temps pour accompagner les équipes :

*« **On n'a pas le temps pour accompagner les changements**, le pilotage d'équipe c'est compliqué »*

*« L'environnement institutionnel bride le manager, c'est très lent, fatiguant, pesant », « **Je fais très peu d'animation d'équipe. Ça me manque**. C'est un peu compliqué en matière de temps »*

*« Les objectifs sont de plus en plus exigeants et **il faut garder une disponibilité pour son équipe c'est un manque**, on s'oblige, faut dégager du temps. Il ne faut pas nous charger davantage »*

*« **On fait du flicage permanent**. J'ai eu du mal. Tel dossier doit être traiter avec telle échéance. J'ai lâché certains car ils sont plus autonomes, d'autres ont besoin d'être relancés »*

Il y a une perte de sens au travail et une confusion entre valeurs du Service Public et valeurs de marché :

« **L*es valeurs sont disparates**, c'est compliqué de motiver sur les valeurs de la Sécurité sociale et du service public »*

« Si déjà on n'adhère pas et si on ne suit pas on sera incapable de donner du sens, d'accompagner »

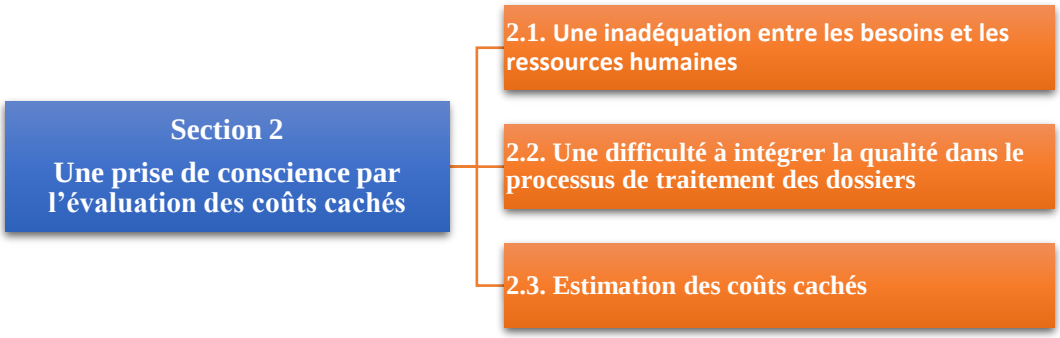
Le manque de prise de conscience de cette difficulté due à la prédominance des instruments de gestion se situe plutôt au niveau du stratégique :

« *Les managers doivent réunir leur équipe une fois/mois. **Il faut donner du sens,** vérifier qu'il est compris, donner de la visibilité, faire sortir la tête de l'eau »*

Résultat 6 : Le management d'équipes est largement supplanté par le management de l'activité alors que les valeurs et le sens sont questionnés.

2. Une prise de conscience par l'évaluation des coûts cachés

Le plan de la section 2 est le suivant :



Introduction

Alors que la ressource est précieuse dans le Service Public en période de réduction de moyens et de charge de travail soutenue, elle est en partie perdue dans la régulation des dysfonctionnements sans que l'on en prenne véritablement conscience. Nous présentons dans cette section des dysfonctionnements sources de défauts de qualité qui demandent des régulations. Nous estimons une partie des défauts qualité en temps et en euros.

2.1. Une inadéquation entre les besoins et les ressources humaines

La forte charge de travail, au regard des ressources compétentes, nuit à la bonne la réalisation des objectifs. C'est une des causes de dysfonctionnements.

2.1.1. Une charge de travail importante liée à la complexité des dossiers

La charge de travail dans notre micro-espace complexe représente le plan de production et de qualité national décliné au niveau local. Elle est le reflet de la pyramide des âges d'un point de vue territorial avec les départs à la retraite actuels et proches des papy-boomers. La charge de travail est répartie entre les agents en fonction du niveau de polyvalence et de spécialisation des agents.

Les agents font part d'une surcharge de travail avec des dossiers plus complexes à traiter, en agence et au siège :

« La charge des conseillers retraite est très importante, avec des activités différentes. ***On n'a pas le temps de traiter ce qui est complexe*** *»*

« On a une charge en termes de dossiers qui a beaucoup augmenté, on est en première ligne. Globalement les mises à jour de carrière se font entre deux »

*« Ils pensent aux assurés (la direction) mais **c'est la surcharge** »*

« La charge de travail est répartie mais il y a un problème de charge »

La complexité des dossiers vient de l'évolution des carrières qui ne sont plus linéaires, alternant périodes de travail, périodes de chômage, période de formation, changement de régime social. A cela se rajoute une législation complexe.

La problématique de l'importance de la charge est confirmée par les managers :

*« **Au niveau moyen humain, c'est quasiment impossible** »*

« La charge de travail est supérieure aux ressources. Répartir est difficile. Il faut distribuer une juste charge de travail »

« La charge des relais techniques est démesurée. Ils ne peuvent pas se mettre dans les groupes de travail »

« Il y a un poids de la charge en agence. Il y a des exigences chez nous mais pas dans tous les secteurs. On tire toujours sur les mêmes »

*« Chaque ETP compte. **Je n'ai pas de marge.** Je compte sur tout le monde ».*

Les outils de dématérialisation instables augmentent la charge de travail des agents :

« Avec la dématérialisation on n'a pas gagné de temps, on touche moins de papier »

« Il y a des soucis avec l'outil CAPTURE pour scanner les documents qui ne fonctionne pas bien. On n'a pas de marge de manœuvre »

*« **Les services dématérialisés ne fonctionnent pas bien** »*

« Les conseillers ont du mal avec la numérisation avant le traitement de dossiers. Il y a beaucoup de résistance »

Résultat 7 : il y a une charge de travail très importante, sans marge apparente, tant pour les agents que pour les managers.

2.1.2. Polyvalence et spécialisation en tension face à la variété et au volume de dossiers à traiter

L'équilibre polyvalence et spécialisation chez les agents est difficile à trouver. Il est mouvant et tente de s'ajuster au flux des différentes catégories de dossiers à traiter avec une tendance à la polyvalence pour assurer les volumes de production.

Les managers essaient de gérer cet équilibre :

« Comme dans toutes les agences j'ai des conseillers spécialisés pour les dossiers complexes, si le taux de retour (des conseillers non spécialisés) est trop important. Mais il y a un recentrage sur la polyvalence »

*« Il y a des **difficultés avec la polyvalence** mais ça a un intérêt*

Le relais technique est celui qui doit être le plus polyvalent et en même temps spécialiste *:*

*« **Le relais technique c'est le pivot, Shiva**. Il doit tout faire en même temps »*

*« L'activité de relais technique **c'est un tourbillon** ».*

*« Pour être au top de tout, le poste de relais technique **c'est chaud bouillant**… » (manager)*

Les agents trouvent cette polyvalence difficile :

« *Ils visent que l'on sache tout. **C'est très compliqué à résoudre cette polyvalence** »*

« Au contrôle, on était spécialisé avant et maintenant c'est la polyvalence alors c'est problématique »

« Le périmètre du contrôle est sur toute la législation, on n'a plus l'automatisme que l'on avait avant »

*« Il y a de la **polyvalence à outrance vendue et imposée** ».*

Résultat 8 : L'équilibre polyvalence – spécialisation est difficile à trouver et demande à être fréquemment réajusté en fonction des volumes de dossiers à traiter. Il a des impacts importants sur le travail des agents.

La charge de travail et la polyvalence contribuent à la saturation de la charge mentale.

2.1.3. Une saturation de la charge mentale préjudiciable aux résultats

Il y a une profusion de procédures qui découlent de la législation. Elles sont lourdes et complexes et peuvent changer rapidement.

La complexité et le changement des procédures ont un impact sur la charge mentale. Cela produit des erreurs :

« Les IRC (instructions) sont bien faites mais c'est lourd, ***la législation est très compliquée*** *et les outils pas toujours adaptés »* (cadre supérieur)

« ***Les consignes changent souvent*** *(exemple QPL), perturbent et alourdissent, et sont sources d'erreurs »* (manager*)*

« Il y a trop de changements, c'est trop fréquent. On revient sur des choses actées. Il y a une réinterprétation par rapport au passé. Tous les mois il y a des nouveautés » (agent)

« Il y a une ***multitude de documents****, c'est fastidieux d'en prendre connaissance »* (agent)

« Il y a le problème des couches législatives et la multiplicité des supports, ça change trop. Pour chaque dossier on doit consulter ABC. ***Je me sens moins sûr de moi*** *» (agent)*

« J'ai assisté à la réunion technique, les procédures changent tout le temps, ***c'est normal qu'il y ait des erreurs*** *» (manager).*

« Le chômage indemnisé, il y en a beaucoup, c'est horrible c'est compliqué » (validation trimestre/montant droit)

« Les apprentis, c'est horrible, il y a beaucoup de retours contrôle » (validation trimestre/montant droit)

Il y a de l'instabilité, un manque d'ergonomie et de complétude dans la multiplicité des outils :

*« Il y a **de l'instabilité dans les outils**. Les notifications ne sont pas explicites. L'applicatif avec les courriers types, ce n'est pas compréhensible. Il faut personnaliser les courriers. »*

« Sur Caesar on ne voit rien, il y a des dysfonctionnements »

« SAV (service auto-vérification) et les fiches auto-évaluation ne couvrent pas tout »

« L'outil SAV est peu utilisé, difficile à mettre en œuvre »

Il y a une pression sur les agents et les managers pour atteindre les objectifs :

« *Il faut suivre, tout change tout le temps, **la technique c'est difficile** et les logiciels ne suivent pas (Outil Retraite créé en 2003), on n'a que des dérivés. Tel dossier, il faut le traiter comme cela, le cerveau ne suit pas » (agent)*

*« **J'ai un millefeuille de lois dans la tête** » (agent)*

« Tu t'embrouilles toute seule, c'est compliqué » (agent)

*« Il y a un trop plein d'informations. **On est bombardé d'informations**. Quelle est la bonne information ? Quelle est la priorité ? » (agent)*

« Il y a une pression sur la production, pression sur les délais, on le voit sur les fins de mois car il y a plus de contrôles » (agent)

***« C'est épuisant comme travail, on est rincé** » (manager)*

*« **On parle du bien-être au travail, il faudrait mesurer la charge** » (manager)*

« Le temps de respiration, je ne l'ai pas vu passer » (manager)

Certains managers alertent sur les difficultés rencontrées par les agents seniors :

*« **Il y a de l'usure**. Ce qui alerte c'est que des conseillers retraite chevronnés me disent : " je ne suis plus capable de travailler ". Ils se sentent perdus, plus à l'aise, fatigués. Ça devient récurrent, ordre, contre ordre, ils ne se sentent plus à l'aise, fatigués »*

« J'assiste aux redescentes des relais techniques. Honnêtement, je me demande comment les conseillers font. Il ne faut pas qu'ils perdent le fil. Ils ont besoin de tout savoir sur tout. ***Les séniors auraient besoin d'être soulagés****. Ils lâchent ».*

Résultat 9 : la complexité de législation et des procédures, changeantes, le manque de stabilité et d'ergonomie des outils multiples participent amplement à la saturation de la charge mentale.

Il nous semble que la ligne managériale n'a pas véritable conscience de l'état de la charge mentale des personnels et par conséquent du lien de cause à effet sur une partie des erreurs de traitement dans les dossiers.

En effet, une partie des erreurs relève d'erreurs de saisie sans lien avec une application de la législation :

« ***Il y a un taux de retours assez élevé, différentes erreurs sur la carrière,*** *15% d'étourderie environ. Il y a une multitude d'onglets à vérifier. S'il y a des retours de même nature, on fait une piqûre de rappel » (manager)*

« Ce qui remonte des équipes, c'est qu'il y a plein de mails. Il faut être hyperconcentré. Il y a des retours contrôle pour étourderies ».

Résultat 10 : le management n'a pas véritablement conscience de l'impact de la charge mentale sur les erreurs de traitement dans les dossiers.

2.2.Produire en qualité, un changement de pratique

La qualité ne fait pas encore partie intégrante du processus qui serait de « produire en qualité ». Il s'agit d'un changement à opérer alors que la production est ancrée dans les pratiques maintenant. Il était demandé aux managers et aux agents de produire. Aujourd'hui il faut produire tout en faisant de la qualité.

2.2.1. Difficulté à intégrer la qualité à la production :

« ***C'est un changement de passer de la production à la qualité*** *»,*

« ***La qualité n'a pas été bien amenée****. Le manager n'a pas bien expliqué* »,

« La qualité n'évolue pas malgré les IRC, les messages, les outils ».

Les managers ne se sont pas appropriés la qualité :

« Il y a un plan de production et de qualité. Les cadres en production ne sont pas encore appropriés la qualité. La qualité est très bien intellectualisée, outillée » (cadre supérieur)

« Concernant la qualité, je ne suis pas convaincu par les actions sur la qualité. Il y a d'avantage ***une prise de conscience*** *à faire. Le relais technique s'occupe de la supervision et d'accompagner l'équipe. C'est beaucoup d'accompagnement ».*

2.2.2. Une législation et des consignes et modes opératoires complexes pas toujours maîtrisés

« *Il y a souci sur la qualité. La règlementation est trop complexe,* ***il y a des consignes contradictoires****, la polyvalence, l'appropriation de l'information. Le système de vérification n'est pas toujours utilisé »,*

« ***Avec les moyens que l'on a, on ne peut pas faire de miracle en qualité*** *» (manager) »*

« Les problèmes de qualité sont des erreurs de report ou double report, des erreurs de cotisation, des erreurs d'exploitation des pièces justificatives ».

Selon certains managers de proximité, il n'y a pas de véritable stratégie qualité avec une définition claire et partagée de la qualité attendue et des indicateurs de suivi :

« Sur la qualité, il y a des choses qui restent dans la tour d'ivoire »,

« ***Concernant la qualité, tout le fil rouge est à revoir****, il faut reprendre les fondamentaux »,*
« *Il est nécessaire d'avoir une définition de la qualité ».*

Paradoxalement, il y a de la sur-qualité en relation client en agence. Les managers pointent cette problématique :

« Le métier a changé. Il y a de la ***sur-qualité dans les rendez-vous*** *mais pas là où elle est attendue »*

« Il y a des rendez-vous qui ne sont pas nécessaires en agence »

« Certains rendez-vous pris en agence ne sont pas pertinents ».

2.2.3. La maîtrise des risques insuffisamment prise en charge par les acteurs

Le rôle de chacun dans la maitrise des risques n'est pas clair :

« La qualité serait l'affaire du contrôle ? » (manager).

« ***La maîtrise des risques doit être partagée****, il y a un problème de prise de responsabilité des agents parce qu'il y a la supervision puis le contrôle ».*

Il y a des retours à tort de la part du contrôle. C'est-à-dire que le contrôle fait des retours sur des erreurs qui n'en sont pas :

« Les retours à tort sont remontés en flèche. Il y a des personnes qui suivent la formation et qui vont au contrôle sans expérience ou peu »,

« Il y a de plus en plus de retours à tort, c'est très frustrant (carrière) »

Ces retours à tort, véritables irritants lorsqu'ils se produisent, ne sont pas comptabilisés officiellement. Il est difficile d'en connaître la part dans le taux global de retours pour erreurs de traitement. Ils proviennent de manque de compétences ou d'application décalée de procédures entre l'instruction et le contrôle.

Résultat 11 : la qualité ne fait pas encore partie intégrante de la production dans les faits. Ses critères ne sont pas partagés. Les conséquences sont des erreurs de traitement dans les dossiers.

2.3.Estimation des coûts cachés

La valorisation des coûts cachés permet de prendre conscience de ce que représentent différents types de dysfonctionnement en termes de coûts : en temps et en euros. Il est possible dès lors d'envisager de transformer les coûts cachés en performance.

2.3.1. Les sources principales de coûts cachés

A travers les entretiens, nous avons pu identifier plusieurs types de dysfonctionnements à valoriser qui témoignent de perte de valeur économique pour l'organisme de retraite :

- Des défauts de qualité qui portent sur :

- Des erreurs de traitement de dossiers qui doivent être corrigées puis recontrôlées. Il s'agit d'erreurs d'application correcte de la législation et d'erreurs de saisie.
- Des rendez-vous en agence sans valeur ajoutée, en principe réservés aux personnes qui ne peuvent pas utiliser le site internet. Or, certains conseillers continuent de fixer des rendez-vous pour des personnes autonomes avec les outils numériques. Il s'agit de sur-qualité.

- Des écarts de productivité entre agents dans le nombre de dossiers traités qui dépend principalement :
  - De la répartition du nombre de dossiers entre les agents par les managers
  - Du niveau de complexité des dossiers à traiter
  - Des compétences des agents à qui sont confiés les dossiers à traiter

Résultat 12 : les principales sources de coûts cachés sont les défauts de qualité dans le traitement des dossiers et les écarts de productivité entre agents. Il s'agit de perte de ressources dans la régulation des dysfonctionnements.

2.3.2. Estimation des coûts cachés

Il n'a pas été possible de réaliser la totalité de la valorisation, toutes les informations n'étant pas disponibles. Le recueil des informations a été difficile à plusieurs titres :

- L'organisme a rencontré des difficultés pour la mise en œuvre du nouvel applicatif RH qui permet de suivre les données sociales. Nous avons le taux d'absentéisme 2016 mais pas celui de 2017 ni celui de 2018. Cela signifie que l'organisme n'a pas pu réellement suivre son taux d'absentéisme en 2017 et en 2018. Sur l'ensemble des verbatims, seuls deux personnes abordent le sujet de l'absentéisme et sans insister. Nous pouvons alors penser que ce taux est faible. Nous n'avons pas les taux d'accident du travail et de maladies professionnelles mais uniquement les nombres sur 2018. Ils portent sur l'organisme complet (environ 900 personnes) et non pas sur le seul secteur observé de la fonction retraite (environ 400 personnes). Nous n'avons pas non plus le taux de rotation du personnel qui est très faible au sein de la Sécurité sociale. Il est de 0,87%

inter-organismes de Sécurité sociale et il y a très peu de démissions de la Sécurité sociale.

- Le travail étant morcelé dans le traitement des dossiers (attente de justificatifs demandés), il est très difficile de quantifier le temps passé. Nous avons demandé à ce que le temps passé aux corrections d'erreurs et aux contrôles des corrections puisse être chronométré. Cela n'a été possible qu'au contrôle pour le contrôle des corrections effectuées suite aux retours contrôle car il est fait d'une seule traite.

- D'autre part, nous avons également eu des difficultés à obtenir le nombre d'agents et donc d'ETP à l'instruction. Nous avons des chiffres provenant de deux sources différentes et discordantes, peut-être à cause des problèmes rencontrés avec le nouvel applicatif RH : 132 conseillers retraite ou 75 (hors relais techniques).

  Concernant le service contrôle, il y a 37,8 ETP à 39 heures pour un contrôle de 6000 dossiers par mois en moyenne, toutes catégories confondues.

C'est donc une approche des coûts cachés que nous avons eue. Nous nous sommes concentrés sur les surtemps agents passés à la correction des dossiers en erreur et au contrôle des corrections sans tenir compte des sursalaires des managers opérationnels et stratégiques, des relais techniques qui seraient également intervenus à un niveau ou à un autre en régulation. **Nos résultats sont donc partiels et constituent une valeur basse, voire très basse des coûts engendrés par les dysfonctionnements.**

Résultat 13 : Les coûts cachés sont sous-estimés et difficiles à valoriser à partir du peu d'éléments à disposition.

2.3.3. Construction du calcul

Voici les éléments qui entrent en compte dans le calcul estimatif des surtemps générés par les défauts de qualité :

Nous sommes partis d'une étude faite par un cabinet dans l'organisme pour estimer le temps de traitement de dossiers (hors correction d'erreurs). Elle montre que le temps de traitement se répartit entre 55% pour l'instruction des dossiers et 45% pour le contrôle. Le temps de

traitement des dossiers en instruction étant difficilement mesurable, nous avons demandé au contrôle de noter les temps de contrôle de différentes catégories de dossiers sur un mois dans une unité. Nous avons pu obtenir un temps moyen de contrôle des corrections pour les catégories de dossiers Droit propre, Pension de réversion, Allocation de Solidarité aux Personnes Agées et régularisations de carrière. Ne sont pas prises en compte les révisions de dossiers retraite post traitement.

A partir d'un tableau précis des retours contrôle par catégorie de dossiers sur 10 mois en 2019, nous avons estimé un nombre moyen de dossiers sur 12 mois. Nous avons ensuite calculé un temps de corrections moyen annuel et mensuel en nous appuyant sur le minutage fait au contrôle sur un mois. N'ayant pas d'informations de minutage côté instruction, nous avons appliqué la répartition du temps de traitement de dossiers entre l'instruction et le contrôle pour estimer le temps de correction des dossiers par l'instruction.

Estimations	Temps moyen de contrôle de correction par catégorie de dossiers en minutes	Nombre moyen annuel de contrôle de dossiers corrigés	Temps total annuel de contrôle de dossiers corrigés en minutes	Application de la répartition, 45%-55% pour temps total correction et contrôle correction
Contrôle de corrections droit propre	8,85	6560	58060	**338h27 heures/mois**
Contrôle de corrections pension réversion	7,6	1879	14282	
Contrôle de corrections ASPA	9,5	1249	11867	
Contrôle de corrections régularisations de carrière	10,3	2465	25387	
	Total en minutes/an		109596,30	
	Soit en minutes/mois		9133,03	
	Soit en heures/mois		152,22	

Tableau 8: Eléments pour le calcul de coûts cachés

Nous n'avions pas de temps moyen chronométré pour le contrôle des corrections des opérations de révisions de droit propre et de pension de réversion. Si on fait une moyenne des temps de contrôle de correction ci-dessus, on obtient 9,1 minutes. Avec un nombre moyen annuel de révisions de dossiers de 672, on arrive à un temps de contrôle des corrections de révision de 8h50 heures par mois (après les calculs intermédiaires). Ce qui ferait plus de 347 heures/mois en tout de contrôle de corrections. Nous ne retenons pas la prise en compte des contrôles de révision car les éléments de calcul ne sont pas suffisamment solides. En revanche, cela montre que l'estimation ci-dessous en ETP est véritablement basse, sous-estimée. En outre, dans le nombre d'heures retenu de 338 par mois, n'est pas intégré le temps de supervision (autre type de contrôle) par les relais techniques ni celui des managers.

Calcul des coûts cachés des corrections de dossiers y compris le contrôle des corrections	**Corrections et contrôle des corrections**
Valorisation du nombre d'heures annuelles	**4059 soit 2,54 ETP à 39h**
Valorisation du nombre d'heures mensuelles	**338 heures**
Soit en jours/mois pour 7,8h/jour	**43,37 jours**
Valorisation mensuelle en euros sur la base de 56 euros valeur de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV)	**19 281,20 €**
Valorisation en euros annuelle	**231 374,40 €**

Tableau 9: Valorisation des coûts de correction de dossiers

Le tableau ci-dessous présentent les données chiffrées que nous avons pu obtenir ains que le calcul effectué, selon les cinq indicateurs sociaux en ligne, croisés avec six composants possibles comme autant de conséquences, d'après la théorie des coûts performances cachés de Savall :

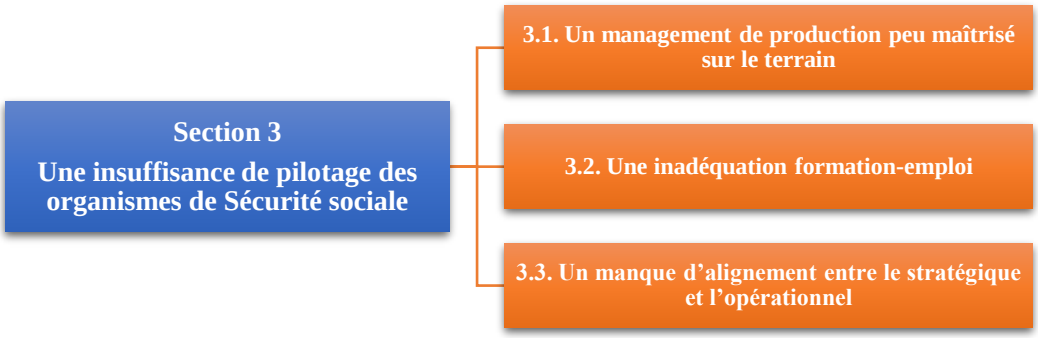
	Sur salaires	Sur-temps	Sur consommations	Non-production	Non création de potentiel	Risques
Absentéisme	**Courte durée : 1,01% en 2016**					
Accidents du travail et maladies professionnelles	**Accident du travail sur 2018 : 18 avec arrêt, 8 accidents de trajet avec arrêt Maladies professionnelles sur 2018 : 3 déclarées**					
Rotation du personnel	**Pas de chiffre local - 0,87 inter-organisme en 2017**					
Défauts de qualité	**Estimation temps de régulation sur les erreurs de traitement de dossiers (hors révisions) : 4059 heures/an, soit 231 374,40 €, soit 2,54 ETP à 39h/mois**					
Écarts de productivité	**Existants mais pas d'éléments de calcul**					

Tableau 10: Estimation de coûts performance cachée sur les défauts de qualité

Résultat 14 : les coûts cachés de la régulation d'une majeure partie des erreurs de traitement de dossiers par les agents instruction et contrôle représentent 4059 heures/an, soit 2,54 ETP à 39h. Ils s'élèvent à 231 374,40 euros.

3. Une insuffisance de pilotage des organismes de Sécurité sociale

Le plan de la section 3 est le suivant :



Introduction

Cette section présente les différents problèmes à l'origine du manque de pilotage : l'état de maîtrise de la gestion de la production, la formation existante, l'articulation entre le stratégique et l'opérationnel.

3.1. Un management de production peu maîtrisé sur le terrain

Le management des activités souffre d'un pilotage opérationnel assez faible. Il semble que sur le terrain il y ait confusion entre pilotage et suivi de l'activité chez les managers de proximité. Parfois même l'activité est subie. La profusion de requêtes déjà évoquée précédemment à travers les verbatims des managers et les nombreux indicateurs brouillent les politiques publiques en matière de retraite. Lorsque qu'il faut tout suivre comment prioriser ?

3.1.1. Un management de production peu intégré par le management de proximité

L'industrialisation des prestations sociales à la Sécurité sociale a introduit la notion de flux de dossiers. Des tableaux de bord accompagnés de requêtes permettent de suivre le flux, la production, la qualité, les stocks. Ces outils sophistiqués permettent de balayer tous les aspects de l'activité afin de ne rien oublier. Autant le management stratégique a intégré le management au flux, autant le management de proximité en est encore éloigné. En effet, il n'a pas été formé à la gestion de production :

« Le management stratégique a intégré le sujet du plan de production et qualité et du management au flux. Ce n'est pas le cas de tout le management de proximité. C'est une période transitoire dans laquelle il faut mobiliser les agents sur le sujet. Courant 2019 on aura le RGCU (répertoire de gestion des carrières unique) qui sera alimenté par tous les régimes. On aura un relevé de carrière complet » (agent de direction),

« En pilotage il y a énormément d'indicateurs qui se télescopent. Il faut regarder tout en même temps. Les conseillers ont 48h pour enregistrer un dossier. Il y a tellement d'objectifs. Le pilotage au flux c'est très contraignant. C'est toujours sur l'ordonnateur que cela retombe »

« Le plus difficile c'est d'avoir des objectifs qui ne sont pas cohérents. Le délai de 100 jours ? Si on est logique je décide de dégrader un indicateur. Comment jouer pour tenir avec la production. C'est difficile et ça me coute. Il faut être clair avec l'équipe sur ce jeu d'équilibriste, pour éviter de regonfler les stocks » (manager)

« Le projet carrière 2.0 nous fait nous interroger sur le processus carrière, la gestion des flux, l'organisation, les métiers avec la nécessité d'adapter nos métiers - le nouvel outil va permettre d'industrialiser des tâches. On va prioriser la carrière sur les droits » (cadre supérieur).

La culture du management de production n'est pas encore véritablement développée :

« Le pilotage au flux, c'est un changement de pratiques, un virage à prendre » (agent de direction)

« Le management doit intégrer le pilotage. Il y a des problèmes de stocks de dossiers » (agent de direction)

« Le pilotage c'est le gros du travail, il faut que ça tourne » (manager).

Résultat 15 : Le management de production est un changement de pratique qui se met difficilement en place sur le terrain.

3.1.2. Une profusion d'objectifs, d'indicateurs, de requêtes et de priorités pour piloter

Convaincre les managers de proximité sur le pilotage est un véritable défi pour le management stratégique :

« C'est un pilotage au flux à partir de requêtes pour anticiper qui se décline à tous les niveaux. Les études statistiques préparent les COPROD (comités de production) avec des consignes et des principes pour le pilotage. Il faut intégrer la qualité. Pour faire adhérer, c'est un travail au long cours. Les requêtes portent sur les stocks, les dossiers proches des délais. L'agence comptable fait le tour des agences ».

« Le respect des orientations est important. On vise l'opérationnel qui doit intégrer le pilotage. Il doit y avoir des interactions régulières avec la qualité »

« Il y a une déclinaison du pilotage à tous les niveaux » (cadre supérieur)

<u>Les objectifs, les indicateurs, les requêtes ne cessent d'augmenter :</u>

« Ce qui est pénible, c'est l'ajout d'éléments dans les tableaux de bord (accueil, rdv...). Il y a une multitude d'objectifs, objectifs de la dentelière… »

« J'ai l'impression que l'on nous demande de plus en plus d'objectifs. Il faut que l'on maîtrise très bien les objectifs de la caisse pour donner du sens… »

« Il y a tellement d'objectifs. Il faut être bon pour tout. On a intérêt à être bon en pilotage »

« On croule sous les indicateurs. On reçoit beaucoup de requêtes pour le pilotage »

« On reçoit énormément de requêtes. Il y a des requêtes dans tous les sens »

« Avec les requêtes on n'a plus d'autonomie. Il y a des relances intempestives. Il faut s'occuper de gérer les priorités. Il y a une multiplication des objectifs. Cela génère de la pression »

<u>Les indicateurs ne sont pas toujours bien maîtrisés et partagés :</u>

« Quels sont les indicateurs sur la carrière ? » (agent)

« C'est difficile les différentes priorités pour les conseillers. On manque de temps » (manager)

« Quel indice qualité ? Au contrôle on leur dit de faire du chiffre. C'est la hiérarchie qui nous oppose. Il faudrait connaître les règles du contrôle. Si l'agence comptable n'effectue pas suffisamment de contrôle, est-ce qu'il y a un impact sur les primes ? »

Résultat 16 : La profusion d'objectifs, d'indicateurs et de requêtes complexifie le pilotage opérationnel. Les managers s'y perdent !

3.2. Une inadéquation formation-emploi

L'axe formation du diagnostic représente 13% des verbatims, soit 71 verbatims. Le sujet de la formation ou plus largement du développement des compétences est essentiel à l'activité, laquelle nécessite régulièrement de nouvelles connaissances et compétences.

3.2.1. Un problème d'adéquation des compétences aux objectifs du service

L'exigence en termes de compétences dans le secteur retraite est très élevée. Les métiers évoluent et le développement de nouvelles compétences n'est pas anticipé. Les compétences des agents sont plus ou moins précisément connues dans la mesure où il n'y a pas de matrice activités/compétences. Sans diagnostic de compétences, il parait difficile de développer les compétences à court, moyen et long terme. Aujourd'hui, en formation continue, elles sont développées surtout en réaction à des erreurs de traitement de dossier.

Il semble qu'il y ait plus précisément un manque de compétences méthodologiques et numériques (diagnostic, contrôle) chez une partie des agents, générant ainsi des erreurs. Les besoins actuels sont insuffisamment couverts. Cela crée des problèmes côté instruction et côté contrôle :

« *On tique sur la capacité du contrôle à prendre en charge les dossiers complexes. Est-ce un problème de formation ? » (manager)*

« Ces dernières années, les profils des contrôleurs ont changé, ils ne sont plus formés de la même façon. Il n'y a plus la même approche. Ils ne cherchent pas à comprendre, on fait un retour de dossier » (manager)

« Laisser des jeunes techniciens c'est catastrophique. Les dossiers complexes sont donnés à des techniciens trop jeunes » (techniciens instruction), « Il faut outiller les relais techniques. Il faut une méthodologie du compte ». Les capacités numériques demandent à être développées : *« Les formations hors compétences métier sont refusées (Word, Excel) »*

« Il y a encore des touches de mon clavier que je ne connais pas. J'ai demandé des formations. Je suis en difficulté avec les outils. Il faut que je vende le site sur internet mais c'est impossible ».

Résultat 17 : Certaines personnes en poste n'ont pas toutes les compétences requises pour réaliser les activités. Il y a inadéquation formation-emploi.

3.2.2. Une formation initiale et continue insuffisante au regard des besoins actuels et des évolutions

Il est demandé une structuration de la formation :

« Il faudrait une formation plus complète et plus du tutorat »

« Il faut un vrai service formation. Il faut faire de vraies analyses de besoins en formation… »

La formation continue ne s'articule pas avec la formation initiale et n'est pas anticipée au regard d'une veille sur les métiers, les activités et les résultats :

« On ne prépare pas suffisamment les agents au changement de leur métier, instructeur à vérificateur, développement des outils numériques, la coproduction, la correction des anomalies, l'accueil des publics fragilisés, les EIR. Ça s'accélère beaucoup plus » (manager)

« Il faut de la formation pour les techniciens », « On ne nous propose jamais de petites formations » (agent)

« La formation c'est compliqué. Régulièrement on fait des demandes de mise à jour. Nos demandes restent muettes » (agent)

« Il faudrait une fiche de demande de formation, on n'arrive pas à être formé »

« …Par exemple pour les PR, il faut de la formation de niveau 2 et pas de niveau 1 ».

« Il y a une évolution du métier de conseiller retraite vers plus de conseil »

Résultat 18 : Les besoins de formation ne sont pas suffisamment pris en compte. Les formations peuvent être inadaptées aux besoins. Il n'y a pas de création de potentiel par l'anticipation des besoins futurs en compétences.

3.2.3. Des besoins en accompagnement et en partage de pratiques

Il y a des besoins en accompagnement *:*

« Il faut accompagner la formation des managers sur la gestion des dossiers et le rapport ressources/charges »

« Viser l'autonomie des managers, accompagner, soutenir »

« Si on fait des changements, il faut accompagner, tout s'accompagne »

« Les techniciens ne sont pas assez accompagnés sur les outils »

Il y a peu ou prou d'occasions de partage et d'harmonisation de pratiques entre managers du secteur retraite comme entre agents intra et inter unités/agences :

« Il faudrait faire des échanges de pratiques entre unités et agences », Pas assez de " vis ma vie " entre services (contrôle, instruction) ».

« Il y a une réunion par mois mais avec la hiérarchie pour présenter les nouveautés, les résultats. Il faudrait prévoir un temps pour analyser le travail des cadres, échanger sur les pratiques »

« C'est dommage à mon sens qu'il n'y ait pas de partage des pratiques, ce n'est pas idéal la réunion tous les mois »

Résultat 19 : l'accompagnement du développement des compétences des managers et des agents est insuffisant alors qu'ils en sont demandeurs.

3.3. Un manque d'alignement entre le stratégique et l'opérationnel

3.3.1. Des stratégies questionnées sur le terrain

Agents comme managers de proximité s'interrogent sur les stratégies élaborées ou non par la direction :

« Il y a un décalage dans les idées et ça se transforme en usine à gaz et on est sous pression » (agent)

« Il y a de l'incohérence, ça va très vite, trop vite » (agent)

« On observe une différence entre les risques (plan de maitrise des risques) et les indicateurs qualité »

« Concernant les pensions de réversion, si changement de situation, envoi d'un questionnaire car il faut revoir l'allocation, pas de délai, pas de date de ce suivi, on réagit suivant les situations »

« Les cadres en agence ont du mal à intégrer la stratégie : offre de services, les rdv, l'espace libre-service... »

« Ça ne prend pas comme il faut la qualité, il n'y a pas de stratégie qualité »,

Résultat 20 : Les stratégies ne sont pas partagées ou bien n'existent pas.

3.3.2. Un manque de recul des managers de proximité selon la direction

« Il y a un manque de prise de recul par rapport à la variation de la charge de travail, variation qu'il faut expliquer aux équipes. Il faut adapter la charge de travail, équilibrer les rendez-vous en agence et les dossiers à traiter »

« Il y a un manque de vision chez certains cadres de production »

« On va éteindre le feu pour atteindre l'indicateur »

« Tout va très vite. Il faut faire bouger les personnes. Il faut redoubler d'efforts en tant que manager »

« Il y a une réflexion à mener sur le management : le pilotage est structurant. Il y a une marge pour les cadres pour porter les messages, expérimenter »

« Il y a des freins au changement, il faut tout expliquer pour donner du sens, ça va vite. Il faut beaucoup de dialogues »

« La direction donne du sens. Il faut faire confiance et viser l'autonomie. Il faut guider l'action, prendre la température, connaître les difficultés, accompagner »

Résultat 21 : Pour la direction, les managers manquent de recul. Elle indique ce qu'il faut faire.

3.3.3. La prise de conscience dans le diagnostic dysfonctionnel, les effets miroirs

Les effets miroirs sont des temps pour partager et valider des résultats d'investigation avec les personnes interviewées. Celles-ci reçoivent en miroir un retour de leur expression en entretien. L'intersubjectivité contradictoire, au cœur de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 2004), qui se met en place dans les effets miroirs permet la confrontation constructive de positions différentes, voire contraires sur un ou plusieurs sujets. Alors que les représentations se confrontent, cette intersubjectivité permet de partager les visions du travail, les pratiques. Peuvent alors se dégager des pistes pour améliorer les pratiques. Cette prise de conscience est alors un déclencheur dans la transformation à opérer vers un management plus conscient, réflexif, social et économique.

Les deux effets miroirs qui ont eu lieu n'ont pas rassemblé tout à fait les mêmes acteurs et ne sont pas allés au bout de ce qu'ils ambitionnent : dégager et s'engager sur des pistes d'amélioration. Le premier effet miroir a eu lieu au sein du comité projets en septembre 2018 alors que l'enquête terrain était en cours. Les résultats présentés, bien que partiels, n'ont pas réellement surpris les participants : la charge de travail soutenue, le problème de la qualité, les tensions entre le contrôle et l'instruction notamment. Cependant selon Savall et Zardet (1989), la présentation d'un diagnostic qui montre un ensemble de dysfonctionnements « permet de mieux se rendre compte des ressentis des managers et des agents et de confirmer les dysfonctionnements ».

Début janvier 2019, nous avons eu un entretien avec le directeur récemment nommé. Nous lui avons fait part de nos résultats qu'il a globalement partagés sur les différents dysfonctionnements et leurs conséquences sur les résultats qualitatifs, le potentiel de la caisse et les pistes d'amélioration. Il nous a indiqué également que des travaux nationaux étaient en cours sur l'articulation contrôle-instruction.

En amont du second effet miroir, nous avons transmis un rapport au directeur de la caisse ainsi qu'à la personne qui pilote le secteur retraite. Nous l'avons également transmis au directeur précédent qui nous avait confié le projet. Ce rapport fait état de l'investigation, des résultats et des préconisations pour un projet de transformation.

Le second effet miroir s'est déroulé à la suite de la remise du rapport d'enquête, à l'occasion d'une réunion du management. Ce second effet miroir, sous forme de présentation avec diaporama et court temps d'échange, a provoqué des réactions diverses : des managers de proximité se sont retrouvés dans les idées clés exprimées, les expressions des agents et d'autres

non. Un diagnostic dysfonctionnel global est très délicat. La présentation des résultats mérite d'être bien préparée en amont au risque pour les acteurs de se sentir mis en cause. Ce second effet miroir n'était pas prévu pour débattre point par point des résultats de l'enquête. Cela aurait cependant permis, verbatims à l'appui, de faire prendre conscience aux managers des situations dysfonctionnelles.

Le croisement des différents éléments recueillis et analysés montre un grand besoin de développement de compétences managériales en pilotage et en animation d'équipe pour l'encadrement de proximité et de compétences techniques et méthodologiques pour les agents en charge du traitement des dossiers.

Dans le cadre d'un projet de transformation, les groupes de travail sur les pratiques de management, tout au long de la ligne managériale, pourraient s'emparer de ce diagnostic. Les acteurs qui ont participé aux deux effets miroirs réalisés et qui ont été destinataires du rapport d'investigation, ont pu se saisir du diagnostic et des préconisations.

Conclusion chapitre 3

Les dysfonctionnements étant systémiques, en interaction, causes et conséquences sont liées dans la rétroaction. De ce fait, il a été difficile de classifier les verbatims par thème et sous-thème. De même, l'exercice de présentation des résultats s'est révélé ardu

Nous avons récapitulé dans le tableau ci-dessous les résultats obtenus :

LISTE DES RESULTATS OBTENUS
Résultat 1 : la production est au cœur d'un système d'action très complexe.
Résultat 2 : la communication technique est surabondante au détriment de la communication managériale cruciale. Les canaux de communication et donc d'action sont multiples et peuvent nuire à la bonne communication. Au final, la communication est inefficace.
Résultat 3 : il y a une confusion de rôle et des tensions entre l'instruction et le contrôle sur la qualité, l'instruction étant orientée principalement production et le contrôle orienté qualité. Or l'instruction doit « produire en qualité ».
Résultat 4 : il y a confusion de rôle entre le manager instruction et les relais techniques de son équipe. Les relais techniques ont parfois une délégation managériale sur le suivi des objectifs, non comprise par les équipes. Le périmètre de responsabilité du relais technique n'est pas précis et/ou partagé.
Résultat 5 : Les agents évoquent un sentiment d'isolement, d'incompréhension et d'inquiétude dans l'activité.
Résultat 6 : le management d'équipes est largement supplanté par le management de l'activité alors que les valeurs et le sens sont questionnés.
Résultat 7 : il y a une charge de travail très importante, sans marge apparente, tant pour les agents que pour les managers.
Résultat 8 : l'équilibre polyvalence – spécialisation est difficile à trouver et demande à être fréquemment réajusté en fonction des volumes de dossiers à traiter. Il a des impacts importants sur le travail des agents.
Résultat 9 : la complexité de la législation et des procédures, changeantes, le manque de stabilité et d'ergonomie des outils multiples participent amplement à la saturation de la charge mentale.
Résultat 10 : le management n'a pas véritablement conscience de l'impact de la charge mentale sur les erreurs de traitement dans les dossiers**.**

Résultat 11 : la qualité ne fait pas encore partie intégrante de la production dans les faits. Ses critères ne sont pas partagés. Les conséquences sont des erreurs de traitement dans les dossiers.
Résultat 12 : les principales sources de coûts cachés sont les défauts de qualité dans le traitement des dossiers et les écarts de productivité entre agents. Il s'agit de perte de ressources dans la régulation des dysfonctionnements.
Résultat 13 : les coûts cachés sont sous-estimés et difficiles à valoriser à partir du peu éléments à disposition.
Résultat 14 : les coûts cachés de la régulation d'une majeure partie des erreurs de traitement de dossiers par les agents instruction et contrôle représentent 4059 heures/an, soit 2,54 ETP à 39h. Ils s'élèvent à 231 374,40 euros.
Résultat 15 : le management de production est un changement de pratique qui se met difficilement en place sur le terrain.
Résultat 16 : la profusion d'objectifs, d'indicateurs et de requêtes complexifient le pilotage opérationnel. Les managers s'y perdent !
Résultat 17 : certaines personnes en poste n'ont pas toutes les compétences requises pour réaliser les activités. Il y a inadéquation formation-emploi.
Résultat 18 : les besoins de formation ne sont pas suffisamment pris en compte. Les formations peuvent être inadaptées aux besoins. Il n'y a pas de création de potentiel par l'anticipation des besoins en compétences.
Résultat 19 : l'accompagnement du développement des compétences des managers et des agents est insuffisant alors qu'ils en sont demandeurs.
Résultat 20 : les stratégies ne semblent pas partagées ou bien exister.
Résultat 21 : pour la direction, les managers manquent de recul. Elle indique ce qu'il faut faire.

Nous avons tenté d'en déduire des idées-clés dans le tableau suivant :

IDEES-CLES	
Une saturation de la charge mentale	Les changements législatifs de plus en plus fréquents, l'empilement des textes avec les interprétations possibles, la profusion de consignes et procédures, la complexité de l'activité, la charge soutenue, la pression sur la production et les délais participent à la saturation de la charge mentale. Cela génère des problèmes de qualité.
Une perte de sens au travail et des tensions de valeurs	Le rapport charge de travail/ressources et la hausse de la complexité des dossiers engendrent des problèmes d'équilibre spécialisation/polyvalence. Il y a un manque de compréhension des processus et des activités Il y a un sentiment d'isolement et une inquiétude sur l'évolution et l'intérêt du métier Il y a un manque de management d'équipe au profit du management des activités
Une gestion du temps pressurée	L'activité est très structurée, prescrite pour les managers et encore plus pour les agents qui ne donne pas de temps de respiration, de prise de recul. Il y a une tension en fin de mois sur les indicateurs auprès des managers comme des agents, de la fatigue. Pris par le quotidien très chargé, les managers n'arrivent pas à anticiper
Une communication brouillée par de multiples canaux	Il y a une déperdition d'informations et de sens dans le système d'action La communication trop descendante limite les échanges entre encadrants de proximité et direction. La communication technique est omniprésente aux dépens de la communication managériale Le cloisonnement entre services empêche la concertation pour la prise de décision
Des confusions de rôles	Certains périmètres de responsabilités sont flous. Cela a pour conséquence des confusions de rôle entre l'instruction et le contrôle dans le traitement des dossiers, également entre manager et relais techniques

IDEES-CLES	
Un manque de développement des compétences à court et moyen terme	Il y a un manque de compétences méthodologiques et numériques chez certains agents à l'origine d'erreurs. Il y a un manque de compétences en gestion de production et managériales chez les managers de proximité Il y a un manque d'anticipation sur le développement des compétences. La formation est insuffisante. Il y a peu ou pas de partage et d'harmonisation de pratiques.
Un manque d'alignement entre le stratégique et l'opérationnel	Il y a télescopage d'indicateurs et de requêtes (production, qualité) qui provoque des problèmes de sens et une difficulté dans la gestion de priorités La stratégie qualité n'est pas précisément définie. Elle est secondaire par rapport à la production. Le pilotage au flux est peu intégré. Il n'y a pas d'anticipation. Cela génère des stocks de dossiers.
Des coûts et de la performance cachés dans les dysfonctionnements	Le temps de régulation des dysfonctionnements engendre des coûts cachés car non présents dans le contrôle de gestion. Ce temps représente autant de performance potentielle, donc de ressources

Cette synthèse montre une organisation limitée dans son fonctionnement.

Les résultats issus de l'analyse des dysfonctionnements montrent ainsi des déficits dans la mise en œuvre de la stratégie, l'organisation et les conditions de travail, la formation, la communication et la gestion du temps. Il y a une convergence certaine entre les managers de proximité et les agents sur les dysfonctionnements. Une partie des dysfonctionnements trouve son origine dans une législation très lourde et changeante et les directives nationales lesquelles ne sont pas à la main de la caisse.

Ces dysfonctionnements représentent un coût important en temps et en euros pour l'organisme alors que la charge de travail, très soutenue au regard des objectifs à atteindre, des délais de traitement et de la qualité attendus nécessite de la ressource.

Il y a peu de prise de conscience de l'importance de ces dysfonctionnements et de leurs conséquences par le management.

Prise de conscience et sens nous apparaissent intrinsèquement liés, avec la prise de conscience en préalable au sens.

Cela interpelle fortement le leadership des managers sur le partage de la vision, la construction du sens, la cohésion.

CHAPITRE 4

Vers un leadership plus conscient et réflexif pour transformer le Service Public : analyse, discussion et implications managériales

1. Confrontation des résultats aux hypothèses
    1.1. Mise en œuvre de la stratégie, organisation du travail et formation, premiers sujets de préoccupation
    1.2. Quand le management d'équipe fait défaut
    1.3. Stratégie, pilotage et alignement

2. Un leadership conscient et intégrateur pour le manager public
    2.1. Un leadership conscient
    2.2. Un leadership facilitateur
    2.3. Un leadership intégrateur

3. Stimuler la prise de conscience et le sens au travail chez les managers du Service Public : implications managériales
    3.1. Des outils pour prendre conscience et construire le sens
    3.2. Expérimentations dans la Fonction Publique Territoriale
    3.3. Limites et préconisations

Introduction du Chapitre 4

Notre recherche-intervention s'est intéressée au développement de la prise de conscience et du sens au travail chez les managers publics d'un organisme de Sécurité sociale pour une mise en œuvre de pratiques plus performantes. L'étude des dysfonctionnements selon les six axes de la théorie socio-économique a permis de faire un diagnostic global et détaillé de l'état des pratiques managériales dans le chapitre 3. Une valorisation des coûts cachés de certains défauts de qualité a également été réalisée.

Dans ce chapitre d'analyse, nous confrontons nos résultats à nos hypothèses. Nous confrontons également nos résultats au cadre théorique. Enfin nous présentons les implications managériales.

Nous tenons à évoquer en premier lieu l'importance de l'engagement des acteurs dans leur travail et également dans la coopération à cette recherche. Nous tenons également à souligner l'immense potentiel à tous les niveaux de l'organisme avec des compétences très importantes même si parfois elles sont sous exploitées.

L'analyse des résultats effectuée dans ce chapitre résulte de la triangulation des données. La triangulation cherche à valider les résultats par comparaison de données provenant de plusieurs sources différentes (entretiens, observations étude documentaire…). La triangulation est vue comme l'étude d'un objet selon les différentes facettes proposées par les différentes sources. La multiplication des sources permet de dépasser les biais liés à chaque source. Richardson (2000) parle de cristallisation pour évoquer les différentes facettes d'un objet données par les différentes sources. Au-delà de l'analyse croisée des données primaires et secondaires recueillies, nous avons également trianguler avec les deux effets miroirs réalisés auprès des acteurs.

Nous avons ainsi trois niveaux de triangulation imbriqués :

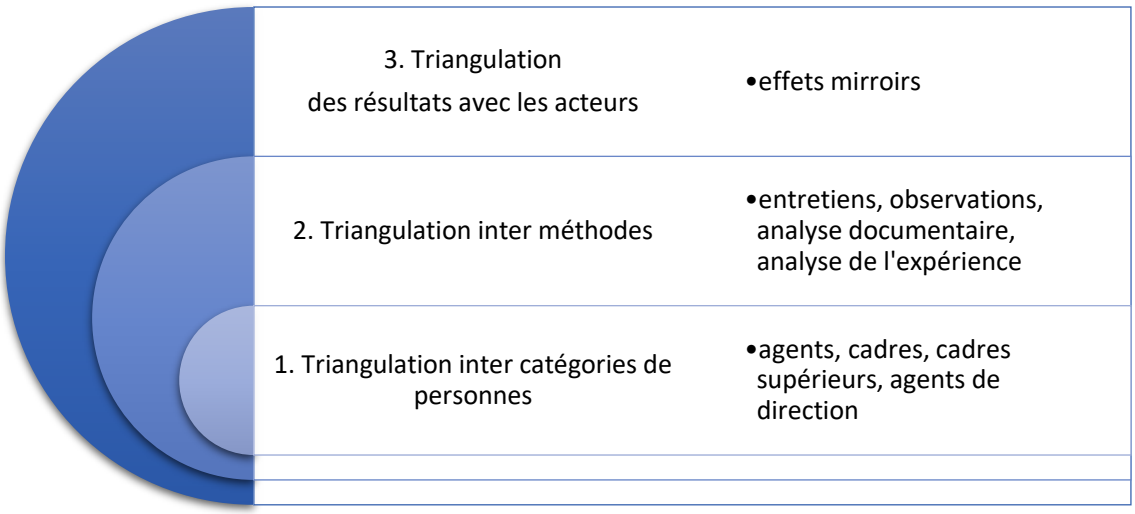


Figure 19: Les trois niveaux de triangulation dans la recherche menée

Nous rappelons ici notre problématique :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers de proximité afin d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

Nos travaux cherchent à déterminer les comportements, les attitudes ou les compétences qu'un responsable de service public doit développer pour améliorer ses pratiques managériales et la performance de son organisation.

L'intérêt de cette question de recherche tient principalement à la mobilisation du concept de prise de conscience - « *Awareness* » - dans la compréhension des comportements managériaux des managers publics.

Nous rappelons également notre hypothèse principale :

Un manager qui dispose d'une « bonne de prise de conscience de la situation » sera susceptible d'adopter des pratiques managériales plus performantes.

Nous avons proposé dans le premier chapitre de mobiliser le concept de prise de conscience « *Awareness* » et de démontrer que le concept de prise de conscience est pertinent et joue un rôle central dans le processus de prise de décision des responsables de service.

Nous rappelons également le corps d'hypothèses :

Hypothèses descriptives (codifiées HD)
HD1 - Les objectifs des politiques publiques ne sont pas atteints. L'efficacité et l'efficience sont interrogées. La performance est faible.
HD2 - Il y a un manque de motivation, du stress, des tensions, des risques psychosociaux, de l'absentéisme en augmentation. Une partie des agents et des managers dit ne plus trouver de sens au travail.
HD3 - Les dysfonctionnements sont récurrents.
HD4 - Le changement s'accélère (législation, digitalisation, évolution des activités et des métiers, …) et la complexité augmente à tous les niveaux.
HD5 - Les procédures et les consignes alourdissent le fonctionnement des organisations.
HD6 – La communication est faible entre les services.
HD7 – Le Service Public a du mal à faire évoluer son management.

Hypothèses explicatives (codifiées HE)
HE1 - Les managers n'arrivent pas à porter le sens au travail auprès de leurs équipes parce qu'ils ont du mal à le construire. Il n'y a pas de véritable prise de conscience des situations.
HE2 - Il y a un manque d'articulation entre le stratégique et l'opérationnel.
HE3 – Le travail n'est pas mis en débat. Il y a confrontation de valeurs entre valeurs économiques et valeurs sociales au détriment du sens au travail.
HE4 – L'aspect gestionnaire qui prévaut est préjudiciable à l'accompagnement des équipes.
HE5 - Le cloisonnement des services freine les interactions et parcellise l'information.
HE6 - Les compétences dans les services ne sont pas suffisantes au regard des objectifs à atteindre.
HE7 – Le manque de vision globale ne permet pas de tenir compte de la complexité des situations. Les paradoxes s'affrontent sans pouvoir dialoguer et être dépassés.

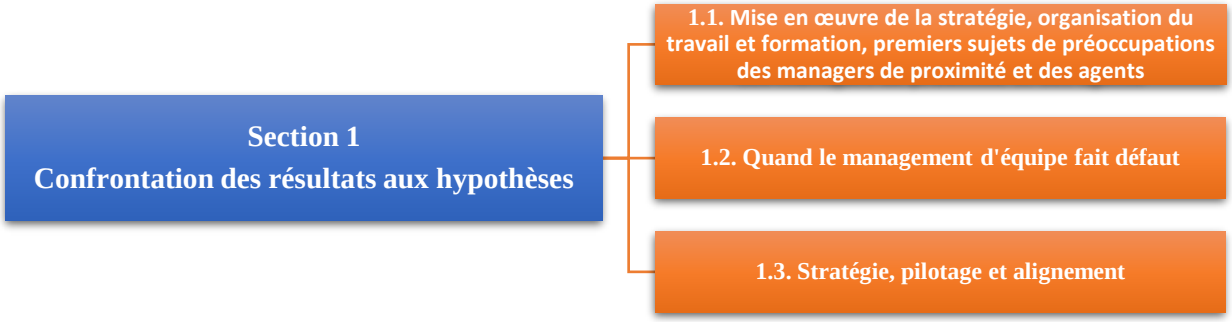
Hypothèses prescriptives (codifiées HP)
HP1 – Favoriser la prise de conscience des situations chez les managers leur permettrait de construire une vision plus compréhensive des situations. Les conduites adoptées, décisions comme comportements, seraient plus appropriées.
HP2 – Il y a nécessité de mettre en débat le travail afin d'élaborer une vision partagée de ce qu'il est, ce qu'il signifie, ses critères de qualité, ses indicateurs de pilotage.
HP3 – Aligner la vision, les missions, les valeurs, le management et l'organisation est crucial pour mettre en cohérence le système d'action et lui donner sens au quotidien.
HP4 - Avoir une approche systémique et intégrative permettrait de comprendre la complexité du système d'action et de le faire évoluer.
HP5 – Le développement des compétences doit être intégré à la stratégie et à l'activité afin d'accompagner les transformations et améliorer la performance.
HP6 – Il est indispensable de consacrer et d'animer des espaces de réflexion, d'échanges et de co-construction afin de favoriser le développement de la prise de conscience et du sens au travail.

CHAPITRE 4

Vers un leadership plus conscient et réflexif pour transformer le Service Public

1- Confrontation des résultats aux hypothèses

Le plan de la section 1 est le suivant :



Introduction

L'analyse qualitatives des données recueillies a permis de produire des résultats de recherche. Dans cette section, nous présentons une analyse qualimétrique qui complète ces résultats. Nous confrontons ensuite ces résultats aux différentes hypothèses descriptives et explicatives.

1.1.Mise en œuvre de la stratégie, organisation du travail et formation, premiers sujets de préoccupations des managers de proximité et des agents

Il nous a paru intéressant de faire une analyse statistique des verbatims recueillis pour montrer la part des verbatims selon les thèmes, les sous-thèmes et les statuts. De même une analyse des mots donne à voir sur leur fréquence d'utilisation suivant le statut.

1.1.1. Analyse qualimétrique des résultats

Chaque entretien individuel ou collectif a donné lieu à la retranscription et au classement d'environ 11 verbatims. Nous avons consolidé les données de l'ensemble des cadres (cadres, cadres supérieurs, agents de direction) sous le vocable « cadre ». Cinq cent cinquante-sept verbatims ont été retenus se répartissant entre 146 pour les agents et 411 pour les managers (cadres, cadres supérieurs, agents de direction). Le temps de parole des managers est de 78%.

La répartition des verbatims entre thèmes, sous-thèmes et statut, visible dans les tableaux ci-après donne une vision de l'importance de chaque sujet évoqué., thème, sous-thèmes par statut, agent ou cadre.

Nombre de VERBATIMS - PHRASES TEMOINS	Statut			% de réponses par axe /total verbatims
Étiquettes de lignes	AGENT	CADRE	Total général	
1. Conditions de travail	**21**	**33**	**54**	**10%**
1.1 Ambiance de travail (fonctionnement du collectif)	3	6	9	
1.2 Charge mentale (multiplicité des informations, complexité du travail)	13	15	28	
1.3 Outils à disposition	3	5	8	
1.4 Digitalisation, dématérialisation	2	7	9	
2. Organisation du travail	**38**	**72**	**110**	**20%**
2.1 Processus et activités	4	14	18	
2.2 Postes et répartition des responsabilités	12	21	33	
2.3 Rapport charges/ressources	9	12	21	
2.4 Intérêt du travail (sens, variabilité, diversité)	5	4	9	
2.5 Consignes et procédures	6	10	16	
2.6 Changements à venir dans les activités, les métiers (mutualisation d'activités, co-production de données avec les assurés…)	2	11	13	
3. Communication Coordination Concertation	**19**	**45**	**64**	**11%**
3.1 Fonctionnement des 3C entre le stratégique et l'opérationnel (ligne managériale)		6	6	
3.2 Fonctionnement des 3C en horizontal entre les services (entre managers de proximité, entre relais techniques)	4	13	17	
3.3 Fonctionnement des 3C dans les services	12	25	37	
3.4 Documentation	3	1	4	
4. Gestion du temps	**11**	**36**	**47**	**8%**
4.1 Planification de l'activité	6	24	30	
4.2 Respect des délais, définition des priorités	5	12	17	
5. Formation intégrée	**23**	**48**	**71**	**13%**
5.1 Adéquation compétences aux objectifs du service	8	14	22	

Nombre de VERBATIMS - PHRASES TEMOINS	Statut			% de réponses par axe /total verbatims
Étiquettes de lignes	**AGENT**	**CADRE**	**Total général**	
5.2 Dispositifs de formation locaux, nationaux	13	13	26	
5.3 Formation en situation de travail, accompagnement, échanges de pratiques	2	21	23	
6. Mise en œuvre stratégique	**34**	**177**	**211**	**38%**
6.1 Déclinaison Politiques publiques - Convention d'objectifs et de gestion - Contrat pluriannuel de gestion, objectifs et indicateurs (production et qualité)	5	36	41	
6.2 Système d'information, outils de gestion, suivi des indicateurs (retard dans le traitement de dossiers, stocks de dossiers)	1	13	14	
6.3 Performance : Production, Qualité, Amélioration continue	5	68	73	
6.4 Contrôle et maitrise des risques	14	24	38	
6.5 Mode de management (GRH, animation des équipes à motivation, engagement, valeurs)	9	36	45	
Total général	**146**	**411**	**557**	**100%**

Tableau 11: Répartition du nombre des verbatims par thème, sous-thème et statut

Ces statistiques montrent qu'il y a une convergence d'intérêt pour trois principaux thèmes en termes de nombre de verbatims :

- Pour les agents, c'est le thème de l'organisation du travail qui prime dans les verbatims, suivi de près par la mise en œuvre stratégique, puis ensuite de la formation intégrée.
- Alors que pour les cadres, c'est la mise en œuvre stratégique, suivi de l'organisation du travail puis de la formation intégrée.

Il y a une proximité du nombre de verbatims entre agent et cadre sur certains sous-thèmes alors que le temps de parole des cadres représente 78% des échanges :

- Charge mentale,
- Rapport charges/ressources,
- Intérêt du travail,
- Dispositifs de formation ».

Il s'agit d'une sur-représentation des agents qui vient renforcer une convergence d'intérêt sur les sujets cités.

Le graphique ci-après montre la sur-représentation de thèmes, sous-thèmes dans les verbatims. Il montre également l'importance d'expression de chaque statut :

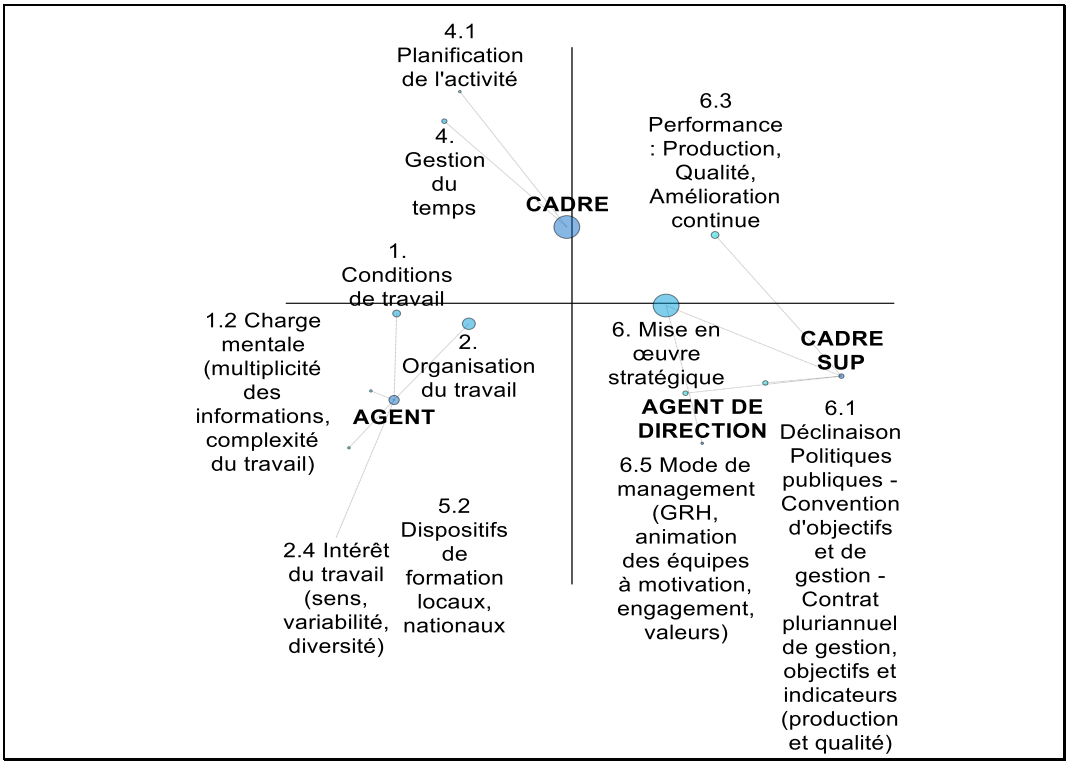


Figure 20: Sur-représentation de thèmes, sous-thèmes, statut dans les verbatims

1.1.2. Analyse de contenu

Il nous a paru également intéressant de présenter la distribution du langage utilisé dans l'organisme selon le statut des personnes. Cela permet de voir encore plus précisément les préoccupations de chaque catégorie d'individus. L'applicatif Sphinx permet de représenter sous forme de nuages les mots les plus utilisés dans un corps de verbatims. Cette représentation donne une tendance : en effet les cadres, puis les agents sont les deux catégories de personnes les plus importantes en effectif de notre échantillon. En outre, c'est avec les cadres que nous avons passé le plus de temps avec les entretiens individuels.

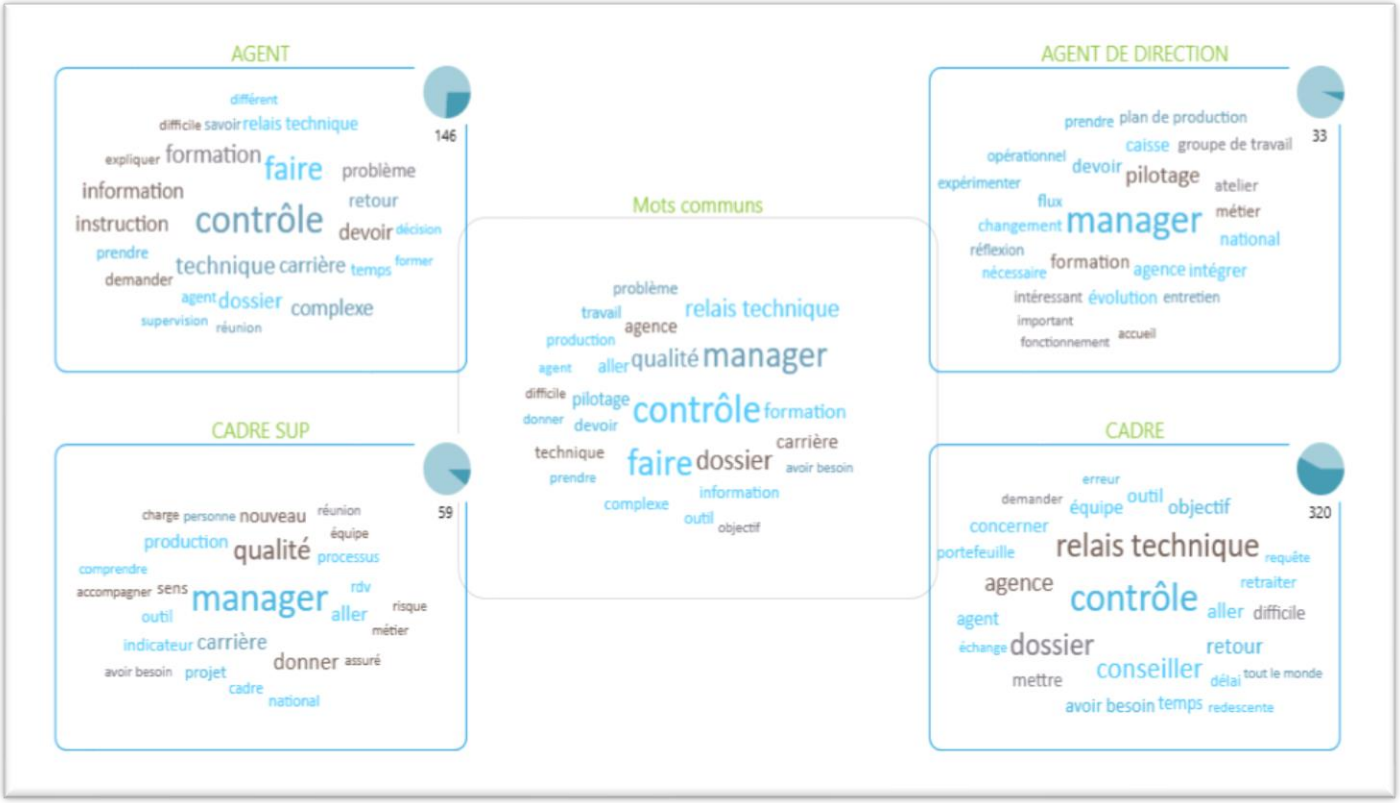


Figure 21: Nuages de mots à partir des verbatims

Nous constatons ainsi, que les différentes catégories de cadres n'utilisent pas les mêmes mots de manière fréquente. Ainsi les agents de direction utilisent le plus fréquemment les mots « manager » et « pilotage », les cadres supérieurs les mots « manager » et « qualité ». Les cadres usent fréquemment des mots « relais technique » et « contrôle ». Les agents enfin emploient fréquemment les mots « contrôle » et « faire ». On peut constater la prédominance du mot « contrôle » de manière générale, ce qui montre un sujet central tant chez les cadres managers que chez les agents. Le terme « qualité » qui apparait chez les cadres supérieurs ne se retrouve pas chez les cadres ni chez les agents dans les mots les plus fréquents et affichés. En revanche, il se retrouve dans les mots communs. Il en est de même pour le terme « pilotage ».

1.1.3. Eléments de connaissance globale de l'organisation

Notre investigation terrain porte sur un diagnostic dysfonctionnel à partir du recueil et de l'analyse des verbatims des acteurs interviewés. Elle ne met pas en avant tout ce qui fonctionne correctement, les bons résultats de production, une direction plutôt offensive dans les transformations à opérer, des projets d'innovation naissants, un management qui évolue. C'est

un organisme à très fort potentiel avec de fortes expertises et un engagement important des acteurs.

L'organisme est en constante adaptation. Il présente deux caractéristiques : Il est régi par des règles, des processus, des procédures, des modes opératoires. Le contrôle hiérarchique y est important notamment en production. Dans une certaine mesure, il y a division et spécialisation du travail : les agents qui traitent la carrière, les agents qui traitent les retraites, ceux qui ne traitent que certains types de dossiers, ceux qui contrôlent. La structuration des activités, la polyvalence et la spécialisation sont au cœur des préoccupations pour développer la performance. Les décisions sont centralisées. Le manager est plutôt un superviseur.

En termes d'évolution, l'organisme va d'un audit de conformité à un audit de performance. Au-delà de la conformité, l'audit de performance vise l'évaluation de la performance de la maitrise des risques avec les dispositifs de contrôle interne, du contrôle de gestion, des résultats notamment. L'organisme intègre progressivement le Système de Management Intégré, mettant théoriquement en interaction les différentes dimensions qualité, coûts, maitrise des risques, sécurité et santé au travail, sécurité du système d'informations,

Les projets nationaux de reconfiguration des activités :

Un nouvel applicatif de gestion des carrières doit être déployé courant 2020. Il devrait apporter des améliorations très sensibles sur la production, les délais, la qualité et diminuer sensiblement la charge mentale.

La mutualisation d'activités à faibles volumes au sein d'un seul organisme permettra de réduire la polyvalence dans l'ensemble des organismes. De même, la sous-traitance partielle ou totale de la plateforme téléphonique devrait soulager les équipes de cette activité.

L'intégration de la Sécurité sociale des Indépendants (SSI) au 1 janvier 2020 oblige à revoir les structures et le fonctionnement des organismes.

Le projet d'entreprise :

Le projet d'entreprise en cours d'écriture devrait consolider l'engagement de l'organisme et plus précisément du secteur retraite dans sa transformation en interaction avec les projets nationaux. Le management visuel qui se met en place va favoriser le management participatif, mobiliser les équipes sur la qualité. Il devrait aider les managers à donner du sens aux équipes.

Avec ses nombreux atouts, l'organisme est en transformation vers une organisation et un management plus performant.

L'analyse que nous avons pu faire à partir de documents nationaux et locaux a alimenté notre réflexion et conforté certains de nos résultats, notamment en termes de dysfonctionnements dans le traitement des dossiers (Cour des Comptes, tableaux de suivi, tableaux de bord). Cependant, les documents supports s'intéressent majoritairement au management des activités et ne prennent pas suffisamment en compte le facteur et le potentiel humain. Cela ne suffit donc pas à notre sens pour construire des stratégies performantes articulant management des personnes, management des activités et management des organisations (niveau processus).

C'est la mise en lien des phénomènes qui permet d'avoir une vision globale du fonctionnement de l'organisation. Les interdépendances du système se soustraient à la vision actuelle du stratégique, plutôt analytique. L'investigation met en exergue le manque d'alignement en termes de vision, de missions, de valeurs, d'organisation, de fonctionnement et de management.

C'est une organisation contractée, qui ne se donne pas d'espace-temps suffisant pour se poser, prendre du recul et de la hauteur pour penser l'activité avec les parties prenantes.

En lean management, selon le principe « Muri », Ohno (Bathélémy et Motthis, 2016) recommande d'éliminer toute surcharge des équipements et des équipes. Il insiste sur l'importance de maintenir un certain « slack » organisationnel, c'est-à-dire « du mou », une réserve de temps et de ressources au-delà du strict besoin programmé, pour faire face aux aléas et donne aux acteurs la disponibilité et le recul suffisant pour repenser l'activité. Ohno rappelait notamment que tout système complexe utilisé à plus de 80% de sa capacité risque tôt ou tard, en cas d'événements imprévus, de basculer dans un état chaotique avec des effets de propagation amplificateurs de la perturbation initiale redoutable. On peut constater que le lean management dans le Service Public, comme d'ailleurs plus largement le NPM, ne s'est pas implanté dans les règles de l'art et n'a pas bénéficié d'ajustement au contexte.

1.2.Quand le management d'équipe fait défaut

L'aspect gestionnaire prédominant dans le management ne permet pas d'avoir un management attentionné au service des équipes. Cela a pour conséquence une répartition du travail qui ne

tient pas suffisamment compte des individus, un sens au travail et des valeurs qui sont malmenés.

1.2.1. Charge de travail lourde et charge mentale saturée

La répartition de la charge de travail et la planification ne tiennent pas réellement compte de la charge mentale des agents. Elle relève avant tout globalement d'une logique gestionnaire. Lors de l'observation participante d'une situation de traitement de notre propre dossier, le conseiller a exprimé la difficulté à passer du téléphone à des dossiers complexes. L'enchainement des activités peut être favorable ou non au travail. Nous avons pu aussi constater le manque d'ergonomie des applicatifs métier, les différents applicatifs à utiliser pour un même dossier, l'étendue des connaissances des conseillers retraite.

De plus, lors d'une réunion nationale de pilotes du dispositif de formation national des conseillers et des techniciens, nous avons pu participer à un échange sur l'appropriation des procédures nationales (Instruction Réseau CNAV – IRC) entre agents en charge du pilotage du dispositif de formation carrière et retraite. Les participants à cette réunion tout comme les acteurs de notre terrain parlent de digérer les IRC. Chaque procédure qui arrive dans un organisme doit être appropriée par les agents traitant les dossiers. Chaque organisme a sa manière de faire. Même si les procédures nationales se sont considérablement améliorées dans leur clarté et lisibilité, la législation inscrite laisse des espaces d'interprétation. Les interprétations d'un organisme à un autre peuvent donc être différentes ainsi qu'au sein d'un organisme si l'équipe locale en charge de la législation ne veille pas suffisamment au partage de sa compréhension. Souvent les procédures nationales sont donc réinterprétées et font l'objet de procédures locales. Le nombre de procédures de traitement de dossiers en lien direct avec la législation retraite participe largement à la charge mentale des agents.

Nos hypothèses sont vérifiées :

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 7 : il y a une charge de travail très importante, sans marge apparente, tant pour les agents que pour les managers.	**HD5 - Les procédures et les consignes alourdissent le fonctionnement des organisations.** **HE4 – L'aspect gestionnaire qui prévaut est préjudiciable à l'accompagnement des équipes.**
Résultat 8 : l'équilibre polyvalence – spécialisation est difficile à trouver et demande à être fréquemment réajusté en fonction des volumes de dossiers à traiter. Il a des impacts importants sur le travail des agents.	
Résultat 9 : la complexité de la législation et des procédures, changeantes, le manque de stabilité et d'ergonomie des outils multiples participent amplement à la saturation de la charge mentale.	
Résultat 10 : le management n'a pas véritablement conscience de l'impact de la charge mentale sur les erreurs de traitement dans les dossiers.	

Il nous semble que la réflexion sur la charge mentale est essentielle. La charge mentale est en lien avec la charge de travail. Floru et Cnockaert (Fleurance, 2002) proposent une approche globale de la charge de travail avec les capacités psychophysiologiques et les sollicitations, facteur potentiel de l'augmentation de la charge mentale. En voici leur représentation :

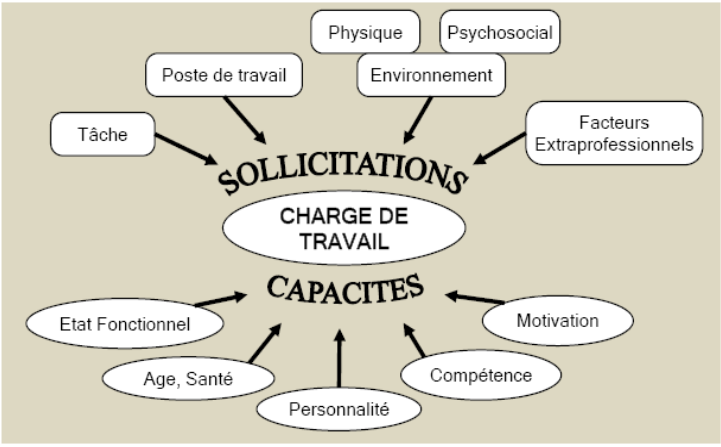


Figure 22: Facteurs déterminant la charge de travail (d'après Floru et Cnockaert, 1991)

La charge de travail, comme la charge mentale, est ressentie différemment par les personnes. La charge mentale est un « Etat de mobilisation globale de l'opérateur humain résultant de l'accomplissement d'une tâche mettant en jeu le traitement d'informations »[14]. La charge

[14] Enquête Conditions de travail 1998, MES - DARES

cognitive est due à la législation extrêmement profuse et complexe sur les retraites en France. La charge psychique est due à la pression sur la production, les délais pour « sortir » les dossiers. C'est le cas, notamment en fin de mois, pour l'atteinte des objectifs. Lorsque la charge mentale sature, il y a perte de capacités et risques d'erreurs.

Pour ce qui est de l'équilibre polyvalence/spécialisation, selon la direction « il faut une polyvalence métier maîtrisée pour le plus gros de la production et de la qualité ». Il reste à définir ce qu'est une polyvalence métier maîtrisée ; quel est le socle commun de compétences pour les agents ? Le volume d'activité et la diversité des types de dossiers nécessitent d'articuler polyvalence et spécialisation à périmètres variables (temps, effectif, compétences) pour réussir le traitement des dossiers en qualité. Il nous semble que cela peut s'étudier avec les parties prenantes.

Le peu d'ergonomie des outils :

L'industrialisation du traitement des dossiers permet de répondre aux exigences sociales de versement des retraites et des pensions de réversion avec des moyens constants ou en diminution. Cependant le travail de coopération entre la personne et les outils informatiques pour réaliser les tâches dépend largement de l'ergonomie des outils. Les outils actuels, multiples, anciens et peu ergonomiques sont source de charge mentale. Cette industrialisation nécessaire au regard des volumes de dossiers à traiter ne doit pas se faire au détriment des conditions de travail des agents y compris managers de proximité qui sont très engagés. Les organismes n'ont pas la maitrise de l'ensemble du processus mais peuvent avoir un management attentionné au regard de la charge mentale des agents. Le futur outil de mise à jour de la carrière, bien plus ergonomique, devrait pouvoir faire baisser la charge mentale tout en sécurisant le processus de traitement.

1.2.2. Sens au travail et valeurs bousculés

L'industrialisation des services a fait entrer dans les organismes des valeurs organisationnelles et des valeurs de marché en confrontation avec les valeurs sociales. Les documents étudiés relatifs à l'activité de la branche vieillesse et de l'organisme attestent de cette montée des valeurs de marché reléguant au second plan les valeurs sociales. De surcroit, le management s'est focalisé sur la production. Valeurs et sens au travail se sont affaiblis et ont parfois disparu dans les méandres de l'organisation. Cela provoque des risques psychosociaux. Nos hypothèses

sont vérifiées partiellement. En effet, dans les données à jour, nous ne savons pas si l'absentéisme est en augmentation (sujet évoqué par 0,3 % des verbatims) :

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 5 : Les agents évoquent un sentiment d'isolement, d'incompréhension et d'inquiétude dans l'activité.	**HD2 - Il y a un manque de motivation, du stress, des tensions, des risques psychosociaux, de l'absentéisme en augmentation. Une partie des agents et des managers disent ne plus trouver de sens au travail.** **HE3 – Le travail n'est pas mis en débat. Il y a confrontation de valeurs entre valeurs économiques et valeurs sociales au détriment du sens au travail.**
Résultat 6 : le management d'équipes est largement supplanté par le management de l'activité alors que les valeurs et le sens sont questionnés.	
Résultat 11 : la qualité ne fait pas encore partie intégrante de la production dans les faits. Ses critères ne sont pas partagés. Les conséquences sont des erreurs de traitement dans les dossiers relevés par le contrôle.	

Les délais étant de plus en plus courts, la production est souvent première aux dépends de la qualité. Une partie du fond du problème est le manque de partage de critères de qualité, une véritable politique de qualité investie et portée par l'ensemble de la ligne managériale. D'autre part, quel manager serait prêt à « dégrader » ponctuellement certains indicateurs de production pour développer la qualité et par là la performance ? Finalement de quoi est faite la performance ? Ces sujets ne sont pas débattus par l'ensemble des parties prenantes.

Cela génère des conflits larvés. En effet, les conflits ne se « jouent » pas car on ne leur laisse pas d'espace dans les organisations. Est ainsi créé du travail et de la qualité empêchés, source de perte de sens selon Clot (2015). Il affirme qu' « en instituant les conflits de critères de qualité de l'activité, on peut refaire les institutions publiques de bas en haut ». Selon Clot (2015), le travail bien fait est source de bien-être et il est nécessaire de le soigner. Aujourd'hui il nous parait urgent de penser et de panser le travail collectivement. L'ouverture d'espaces de dialogue où peuvent se jouer les controverses professionnelles parait nécessaire afin de redéfinir ensemble dans les organisations ce qu'est le travail, comment il se déroule, pourquoi, les règles du jeu et aussi les critères de qualité du travail.

Le conflit de valeurs et les injonctions paradoxales produisent des phénomènes perturbants de dissonance cognitive, théorie élaborée par Festinger en 1957. L'individu est confronté à des

oppositions qu'il doit réussir à gérer pour conserver un certain équilibre. Ces phénomènes non gérés sont à l'origine de certains risques psychosociaux.

1.2.3. Complexité du système d'action non prise en compte

Nous avons souhaité comprendre le système d'action et la complexité de ses interrelations (Crozier et Friedberg, 1981) c'est-à-dire les liens entre les entités et les individus. Ces liens impactent les comportements qui impactent les structures qui en retour impactent les comportements selon Savall et Zardet (1989) et créent l'entropie sociale selon Barrett (2014). L'idée est de comprendre les relations, les jeux d'acteurs en présence et comment les dysfonctionnements peuvent être générés.

Selon Crozier et Friedberg (1981), les acteurs ou les groupes d'acteurs ont des stratégies qui peuvent favoriser comme freiner l'activité. Il parait important de prendre en compte la notion de rationalité limitée ou relative des individus dans leur prise de décision. En effet, ils n'ont pas toujours la complétude des informations, sont influencés par leur environnement et se satisfont d'une solution sans chercher forcément à l'optimiser. Cela participe aux dysfonctionnements de l'organisation.

La notion de complexité de cadrage avancée par Girin (2016, 2000) nous interpelle également tant en ce qui concerne les interactions entre les individus, le rôle de la hiérarchie, que l'interprétation des événements : que se passe-t-il ? Que sommes-nous en train de faire ? La recherche de prise de conscience selon ces deux questions et appliquée aux différents systèmes d'action évoqués s'avère essentielle pour l'efficacité du fonctionnement de l'organisation. Dans ces sous-systèmes, nous constatons des confusions entre les fonctions en présence.

Les managers n'ont pas conscience de la complexité du système et donc de son fonctionnement systémique. Les périmètres de responsabilités se déplacent engendrant des tensions. Avant 2018 le plan de production annuel n'était pas orienté qualité même si celle-ci était attendue. La production était première. Dans notre micro-espace, les problèmes de confusion de rôles entre l'instruction et le contrôle sur la qualité ne sont pas nouveaux mais s'accentuent avec l'augmentation de l'exigence de qualité. Les logiques apparemment contraires s'affrontent : production versus qualité. Le périmètre du relais technique s'élargit et touche le management débordant ainsi du support technique. Nos hypothèses sont vérifiées :

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 1 : la production est au cœur d'un système d'action très complexe.	**HD4 - Le changement s'accélère (législation, digitalisation, évolution des activités et des métiers, …) et la complexité augmente à tous les niveaux.** **HE7 – Le manque de vision globale ne permet pas de tenir compte de la complexité des situations. Les paradoxes s'affrontent sans pouvoir dialoguer et être dépassés.**
Résultat 3 : il y a une confusion de rôle et des tensions entre l'instruction et le contrôle sur la qualité, l'instruction étant orientée principalement production et le contrôle orienté qualité. Or l'instruction doit « produire en qualité ».	
Résultat 4 : il y a confusion de rôle entre le manager instruction et les relais techniques de son équipe. Les relais techniques ont parfois une délégation managériale sur le suivi des objectifs, non comprise par les équipes. Le périmètre de responsabilité du relais technique n'est pas précis et/ou partagé.	

Dans des environnements complexes incluant des acteurs humains et interdépendants, la coordination est primordiale et également complexe. Girin (2016) explique la complexité de coordination par le fait que les individus poursuivant des objectifs différents, ils peuvent avoir des difficultés à s'accorder sur les activités à mener. Par ailleurs, lorsqu'ils poursuivent un intérêt commun mais qu'ils n'ont chacun qu'une information partielle, c'est à travers les interactions qu'ils pourront tenter d'atteindre un objectif. Ainsi leur fonctionnement et leurs décisions sont rationnellement limitées. Selon Lorino *(2013), « la conjonction d'acteurs multiples implique de s'organiser et donc implique « des » organisations. Organisation et action sont donc inséparables et les approches déterministes s'éloignent au profit d'approches dynamiques »*. Une instance de coordination s'avère essentielle pour réussir les activités et atteindre les objectifs ; instance vigilante et réactive aux événements de l'activité. La confusion de rôle est à mettre en regard des périmètres de responsabilité de chacun. Elle participe à la perte de sens.

Pour ce qui a trait aux paradoxes, selon Kets de Vries (2006), " Nous sommes tellement habitués à considérer les choses en termes de polarité (ou bien/ou bien) que toute situation paradoxale nous déstabilise. Néanmoins le paradoxe a son utilité ; c'est un excellent professeur. Il nous enseigne à dépasser nos modes de pensée traditionnels, une leçon fructueuse dans le monde de l'entreprise. Les leaders les plus remarquables sont en général ceux qui reformulent les situations complexes. En modifiant leur manière de percevoir les problèmes, ils transforment ce qu'ils voient. ". Un débat sur la production et la qualité avec les acteurs nous parait incontournable afin de repositionner les enjeux et les responsabilités de chaque partie prenante.

La complexité du système d'action ne facilite pas non plus une communication fluide et claire verticalement et horizontalement. Cela réduit la coordination et la prise de décision éclairée. Là encore, les hypothèses sont vérifiées :

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 2 : la communication technique est surabondante au détriment de la communication managériale cruciale. Les canaux de communication et donc d'action sont multiples et peuvent nuire à la bonne communication. Au final, la communication est inefficace.	**HD6 – La communication est faible entre les services.** **HE5 - Le cloisonnement des services freine les interactions et parcellise l'information.**

Propositions de parties prenantes pour communiquer davantage :

Un agent propose d'utiliser le réseau interne : « on pourrait faire un petit point sur la règlementation dans l'intranet ». Pour un manager « une fois par trimestre, ce serait bien que les conseillers retraite puissent échanger inter agence ». Un autre manager exprime le souhait de communiquer avec les autres organismes. Un autre encore s'exprime sur le groupe Manager pour Manager : « Manager Pour Manager a permis de beaucoup libérer la parole pour ceux qui y participent ». A cela s'ajoute le management visuel qui se met en place progressivement : « dans l'agence, il y a un tableau blanc. On note le problème, les questions, la solution » nous rapporte un manager.

Le système pourrait s'enrichir d'autres interactions, plus horizontales.

Globalement, les interdépendances du système de fonctionnement ne sont pas prises en compte. De ce fait, l'organisation se prive de la compréhension de phénomènes dysfonctionnels et de pistes d'amélioration.

1.3. Stratégie, pilotage et alignement

Nous avons pu constater les difficultés des managers à distinguer stratégie, pilotage, contrôle et suivi d'activités avec un manque d'articulation entre ces différents éléments. Le manque de vision globale ne permet pas finalement d'envisager ce continuum. De plus le développement des compétences et la valorisation des coûts performances cachés ne sont pas intégrés à la stratégie.

1.3.1. Sous-développement des compétences et non création de potentiel

La formation n'étant pas investie comme outil de création de potentiel, la compétence n'est pas disponible « juste à temps ». Ce manque d'anticipation provoque des dysfonctionnements. La formation doit pouvoir être intégrée à l'activité sans être empêchée par la production. Les agents à former comme les ressources internes expertes doivent pouvoir être libérés du temps de production pure. De plus, lorsque les personnes sont formées, il faut leur laisser le temps de développer de la compétence avant de poser des indicateurs de production pour personnes chevronnées.

L'initiative « ambassadeurs du numérique » est sans doute à développer sur d'autres thématiques par la valorisation des compétences internes qui constituent un potentiel très important. Nous avons pu noter la coopération presque discrétionnaire d'un contrôleur de gestion avec certains managers dans la compréhension et l'utilisation de certains indicateurs. En effet, il y a des différences de pilotage de la production par les managers, lesquels n'avaient pas eu de formation à la gestion de production. L'identification et le partage de bonnes pratiques permettraient au management de progresser et de s'aligner.

Le développement des compétences relève de la stratégie d'une organisation dans la mesure où il s'agit de développement de potentiel. Des objectifs de formation et des indicateurs de suivi et d'évaluation des effets pourraient permettre de piloter le développement des compétences et d'être dans l'anticipation.

Les résultats montrent ainsi qu'il y a des besoins en compétence chez les managers et les agents auxquels le système actuel de formation ne répond pas. En outre, le développement des compétences n'est pas intégré à l'activité car il n'est pas perçu comme prioritaire. Cela confirme nos hypothèses :

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 17 : certaines personnes en poste n'ont pas toutes les compétences requises pour réaliser les activités. Il y a inadéquation formation-emploi.	**HD7 – Le Service Public a du mal à faire évoluer son management** **HE6 - Les compétences dans les services ne sont pas suffisantes au regard des objectifs à atteindre.**
Résultat 18 : les besoins de formation ne sont pas suffisamment pris en compte. Les formations peuvent être inadaptées aux besoins. Il n'y a pas de création de potentiel par l'anticipation des besoins en compétences.	
Résultat 19 : l'accompagnement du développement des compétences des managers et des agents est insuffisant alors qu'ils en sont demandeurs.	
Résultat 21 : pour la direction, les managers manquent de recul. Elle indique ce qu'il faut faire.	

Le manque de compétences est une des causes de dysfonctionnement. Il a un impact certain sur la performance socio-économique.

Alors que les managers partagent le processus RH avec le service RH et ont en responsabilité le développement des compétences de leurs collaborateurs, peu disposent de matrices de compétences pour leurs équipes. Ces outils permettent de faire un diagnostic de compétences à partir d'une évaluation des compétences par activité/tâche selon différents niveaux d'expertise (débutant, autonome, expert…). Ces matrices alimentent le plan de développement des compétences de l'organisation.

La compétence professionnelle permet de s'ajuster aux situations dès lors que l'on a un répertoire de ressources à disposition permettant de diagnostiquer les situations, même inédites. Le développement des compétences relève du moyen terme. Il faut donc le prévoir, anticiper les besoins au regard des projets, des changements. Pour ce qui concerne la formation des managers, il y a un certificat de qualification manager opérationnel commun à toute la Sécurité sociale, accessible en formation initiale ou bien en formation continue par module. Il ne prépare pas, selon nous, au management de production ni au développement d'un leadership clairement identifié.

Le développement des compétences est considéré comme un investissement immatériel. Il s'agit de création de potentiel lorsqu'il est anticipé. Il doit être inclut dans un plan de développement des ressources humaines. Il entre donc dans la stratégie de l'organisation. La prise en compte du moyen et du long terme par les organisations et notamment le management dans la création de potentiel pour les années à venir est un vrai défi de performance.

Crozier (1989) défend l'idée que « le concept-clé auquel renvoie le développement de l'investissement immatériel est l'apprentissage ». Il ajoute que « la réussite des nouvelles formes d'organisation rendues indispensables par cette nouvelle logique de l'économie va dépendre essentiellement du développement de la capacité d'apprentissage : « Si nous plaçons le concept d'apprentissage au centre de la réflexion sur le développement de la société, nous discernerons plus clairement nos responsabilités dans cet effort indispensable de soi sur soi qui est l'honneur de l'espèce humaine. L'apprentissage du futur ne peut se faire que collectivement. L'entreprise est le lieu de l'apprentissage collectif. ». Le caractère collectif de l'apprentissage mis en avant rejoint le concept d'apprentissage organisationnel selon Koenig (2015) : « On peut définir l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ».

Alors que les opérationnels, managers de proximité comme agents, ont conscience des besoins, c'est au niveau stratégique de s'engager sur le sujet. La structuration d'un service formation renforcé ouvrirait des perspectives en la matière. C'est ce que propose un agent : « il faudrait un vrai service formation. Il faut faire de vraies analyses de besoins en formation ».

Le secteur retraite de l'organisme commence à faire évoluer ses formations. L'entité de formation en place, propre au secteur retraite et indépendant du service formation de l'organisme, commence à mettre en place des ateliers méthodologiques suite à certaines erreurs de traitement de dossiers. Des formations continues sur certains sujets, mises en place récemment, ont été efficaces dans la mesure où le traitement de certains dossiers s'est amélioré. De plus, des outils comme des webinaires, l'utilisation d'Office 365 et l'outil d'animation klaxoon vont permettre d'enrichir la formation dans l'organisme. L'organisation est donc en capacité en termes d'expertise de répondre à des besoins. Le développement des compétences avec l'effectif des agents et des managers du secteur retraite demande une organisation interne suffisamment étoffée en moyens humains et matériels et structurée avec une offre de formation.

1.3.2. Dysfonctionnements et coûts cachés au sein de l'organisme de Sécurité sociale

Le rapport de la Cour des comptes pointe les problèmes de qualité dans le traitement des dossiers. Dans le cadre de la maîtrise des risques, le Plan de production et de qualité de la branche vieillesse 2018 (confidentiel) donne des objectifs de qualité en termes de réduction des taux d'erreurs les plus élevés et à impacts financiers. Il vise également la réduction des stocks de dossiers. Chaque caisse se voit donc assignée un plan de production et de qualité personnalisé selon son territoire avec une trajectoire annuelle de production et de qualité. Chaque caisse doit en outre développer un dispositif de supervision du traitement des dossiers.

Concernant la performance de la caisse investiguée, les résultats de production sont bons au regard des objectifs à atteindre nationalement mais il y toujours un certain nombre d'erreurs dans le traitement des dossiers, erreurs relevées par le contrôle et corrigées en retour par l'instruction. Il y a également de la sur-qualité avec des rendez-vous en agence non nécessaires. Le tableau de bord de pilotage (confidentiel) présente des indicateurs de production, de qualité et de stocks.

Sans diagnostic, les managers n'ont pas conscience de l'ensemble des dysfonctionnements et de leur caractère rétro actionnel. En effet, les dysfonctionnements sont en interdépendance, à la fois causes et producteurs de causes. Le diagnostic réalisé confirme les dysfonctionnements créés dans les interactions entre les individus au travail et les structures (Savall 2004), phénomène d'entropie sociale (Barrett). Ils n'ont pas non plus conscience du coût en temps et en euros de ces dysfonctionnements et de la perte de ressources. Ces données ne sont pas suivies par le contrôle de gestion.

Nos hypothèses sont vérifiées :

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 12 : les principales sources de coûts cachés sont les défauts de qualité dans le traitement des dossiers et les écarts de productivité entre agents. Il s'agit de perte de ressources dans la régulation des dysfonctionnements.	**HD3 - Les dysfonctionnements sont récurrents.** **HE1 à HE7**
Résultat 13 : les coûts cachés sont sous-estimés et difficiles à valoriser à partir du peu d'éléments à disposition.	
Résultat 14 : les coûts cachés de la régulation d'une majeure partie des erreurs de traitement de dossiers par les agents instruction et contrôle représentent 4059 heures/an, soit 2,54 ETP à 39h. Ils s'élèvent à 231 374,40 euros.	

Pour ce qui est du traitement des erreurs, un manager nous rapporte que « pour les retours contrôle (erreurs à corriger) il y a un plan d'action avec l'agence comptable. On met en place des outils de ciblage pour les erreurs avec le responsable d'agence qui alerte sur ses problèmes… ». Cependant « Il faut convaincre les managers du suivi des plans d'action concernant l'amélioration de la qualité ». Les outils ne suffisent pas, il faut accompagner.

La finalité du diagnostic est de convertir les coûts cachés en performance : redéployer les ressources humaines retrouvées grâce à la réduction des temps de régulation et les moyens financiers dans des investissements comme la formation.

Le temps accordé aujourd'hui aux dysfonctionnements est malheureusement assez faible, voire inexistant dans certaines organisations du Service Public. La prise de conscience de l'ensemble des dysfonctionnements et de la perte de ressources nous apparait primordiale.

1.3.3. Non alignement du stratégique et de l'opérationnel

Le manque d'alignement sur la vision, les missions, les valeurs, la stratégie, l'organisation et le management nuit au sens. Malgré un comité de production mensuel qui rassemble les responsables production, le pôle juridique, l'agence comptable, le contrôle de gestion et le département relation client, le management ne se rend pas suffisamment compte du besoin d'alignement pour réaliser une bonne performance socio-économique. La production est bonne

mais il y a des dysfonctionnements non négligeables. Une partie des managers non rompue au management de production ne pilote pas au niveau opérationnel et perd le sens dans la profusion des chiffres dans les tableaux de suivi. Cela génère des stocks.

Selon nous, une des principales problématiques est la confusion entre le suivi et le pilotage de l'activité. Ces phénomènes entrent dans la notion de sens au travail. La recherche terrain ne fait pas que valider ou infirmer des hypothèses, elle fait émerger des questionnements qui peuvent aider le chercheur et également les organisations à élargir leur réflexion. Lorsque chaque matin le manager de production s'attache à regarder la profusion d'objectifs, d'indicateurs dans les tableaux de suivi, s'appuie sur les requêtes quotidiennes pour manager, sans mettre en perspective l'activité, il a une vision à plat de l'activité. Il n'y a pas de vision partagée du pilotage tout au long de la ligne managériale. Parmi les causes racines expliquant le manque de leadership chez le manager, Noguera (2015) évoque « le manque de pilotage et de vision stratégique, car un manager devra donner de la visibilité sur son projet pour fédérer ses équipes ». Noguera (2015) évoque également « le manque de définition et la démultiplication d'objectifs ». In fine les managers ne sont pas leaders. Ils manquent d'horizon, de vision.

Notre expérience nous permet d'affirmer que le contrôle prime souvent sur le pilotage dans beaucoup d'organisations du Service Public. Cela s'explique par un manque de compétence ou bien par l'absence d'une démarche volontariste et formelle sur le sujet qui obligerait à un changement. L'influence du NPM sur l'introduction du contrôle et le développement de sa culture est manifeste à la Sécurité sociale.

S'appuyant sur les travaux de Lorino, Demeestere (2000) dans son étude des modèles de gestion, distingue le contrôle du pilotage : « Dans l'optique du contrôle, le concepteur de modèle cherche à la fois à décrire le fonctionnement organisationnel, à prévoir, à identifier les décisions optimales, à prescrire les règles de comportement à exécuter... et tout cela à l'aide d'un même modèle. Point n'est besoin de souligner les multiples hypothèses sur lesquelles repose une telle démarche : simplicité, stabilité, prévisibilité ou maîtrise des facteurs pesant sur le résultat, unicité des points de vue en présence ». Lorino (Demestrere, 2000) souligne que les analyses critiques du taylorisme montrent que "le passage du contrôle au pilotage se traduit par un basculement connexe et simultané : du paradigme de la mesure, corollaire du contrôle, au paradigme de l'interprétation, corollaire du pilotage". Selon Demeestere (2000), le pilotage relève de l'apprentissage organisationnel dans lequel les parties prenantes permettent de faire évoluer le modèle de gestion en interprétant les phénomènes sur le terrain.

L’opérationnel se coupe du stratégique qui ne voit pas toujours les problématiques terrain, dues aux injonctions paradoxales. Se pose la question de la place de la dimension relationnelle dans la gestion et ses instruments.

Même si les résultats en termes de performance de production sont bons, la qualité n’est pas suffisamment présente. Quant à la performance sociale, les chiffres manquent. Selon Savall et Zardet (1989), un tableau de bord stratégique doit comprendre des objectifs stratégiques, des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel combinés, qualitatifs, quantitatifs et financiers. Nos hypothèses sont vérifiées.

Résultats	Hypothèses vérifiées
Résultat 15 : le management de production est un changement de pratique qui se met difficilement en place sur le terrain.	**HD1 - Les objectifs des politiques publiques ne sont pas atteints. L’efficacité et l’efficience sont interrogées. La performance est faible.**
Résultat 16 : la profusion d’objectifs, d’indicateurs et de requêtes complexifient le pilotage opérationnel. Les managers s’y perdent !	**HE1 - Les managers n’arrivent pas à porter le sens au travail auprès de leurs équipes parce qu’ils ont du mal à le construire. Il n’y a pas de véritable prise de conscience des situations.**
Résultat 20 : les stratégies ne sont pas partagées ou bien n’existent pas.	**HE2 - Il y a un manque d’articulation entre le stratégique et l’opérationnel.**

Labovitz et Rosansky (1997) affirment que « la croissance et le profit résultent avant tout d'un alignement entre les collaborateurs de l’entreprise, la stratégie et les processus ».

L’axe « Mise en œuvre stratégique », qui comprend le plus de verbatims dans notre recherche terrain, est considéré comme majeur dans la démarche socio-économique. Il est cependant en lien permanent avec les autres axes :

- L’organisation du travail se reconfigure au regard de la stratégie pour développer la performance.
- Les compétences se développent en anticipation et en continu pour répondre aux besoins.
- Les conditions de travail sont favorables à la santé et la qualité de vie au travail.
- Le flux de communication irrigue les services et donne du sens.
- La gestion du temps laisse des temps de respiration pour la prise de recul, la prise de conscience.

L’alignement est également dynamique. Il s’ajuste dans les changements que connait l’organisation.

Nous avons vu à travers le recueil et l’analyse des données qu’il existe des déficits dans chacun des axes. L’organisation manque d’alignement. La cohérence entre le stratégique et l’opérationnel se fait à travers la déclinaison axes stratégiques, objectifs prioritaires, actions prioritaires, explicités, partagés, compris et intégrés. L’organisme, dans le plan stratégique de son projet d’établissement, devrait pouvoir viser la réduction des dysfonctionnements, frein stratégique et le développement de l’organisation, moteur stratégique (Savall et Zardet 1989). Le plan stratégique doit viser également la synergie par la synchronisation des actions prioritaires, donnant de la puissance au système et facilitant la transformation. Cependant, il y a des expertises qui méritent d’être plus déployées auprès des managers : « Il faut remontrer la philosophie, donner la vision globale, ils ne savent pas (les managers). Il y a des outils de concaténation pour donner de la hauteur. Il faut de l’accompagnement. Il y a plusieurs paliers de redescente (de l’information) » nous a dit un contrôleur de gestion. L’organisme a les ressources expertes mais ne les utilise pas suffisamment.

Kaplan et Norton (2007) posent l’alignement comme source de création de richesse et condition de réussite de la performance : « L’alignement et l’intégration de toutes les unités organisationnelles ne produiront guère de résultat si les employés ne connaissent pas la stratégie et n’ont pas à cœur de participer à sa mise en œuvre dans leur unité ». Ils considèrent l’alignement comme un processus de management top down, visant la synergie pour générer de la valeur. Ils prônent la mise en œuvre du tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard comme outil d’intégration organisationnelle et de performance stratégique. Il s’agit d’articuler tableau de bord prospectif entreprise et tableau de bord prospectif unités opérationnelles.

Le tableau de bord prospectif vise par conséquent des synergies selon quatre axes stratégiques :

- Financier
- Clients
- Processus internes
- Formation et développement professionnel

Ils mettent en avant le développement du leadership et de l’organisation, le développement du capital humain et le partage de connaissances. Ils intègrent dans la stratégie les actifs

incorporels, le personnel, la culture, le leadership, la technologie. Il s'agit de donner toute sa place à la dimension humaine et relationnelle dans le fonctionnement et l'alignement.

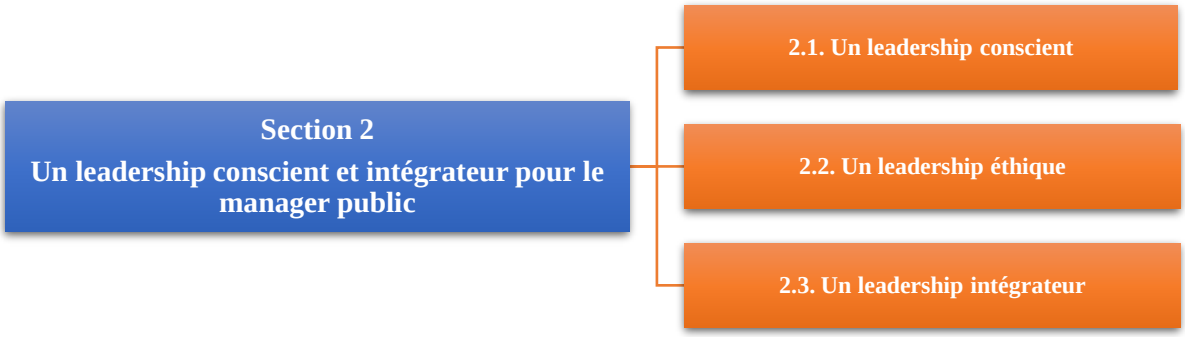
Selon Kaplan et Norton (2007), « Il incombe aux entreprises de chercher inlassablement des moyens de rendre le tout supérieur à la somme de ses parties. L'alignement est critique pour qu'elles parviennent à créer des synergies entre toutes leurs activités et leur unités opérationnelles et fonctions support ».

En amont, en mettant en œuvre une démarche d'élaboration de stratégies participatives top-down et bottom up, les managers et les agents pourraient s'impliquer, construire le sens et innover. L'alignement ferait alors partie du processus d'élaboration.

L'alignement est donc incontournable pour réussir la performance. Cette prise de conscience par les managers publics est pour nous essentielle.

2. Un leadership conscient et intégrateur pour le manager public

Le plan de la section 2 est le suivant :



Introduction

A travers cette recherche, nous avons pu vérifier le manque de prise de conscience et d'analyse des situations impactant la construction de sens chez les managers. Absorbés par le quotidien, ils n'arrivent pas à trouver le temps de s'interroger sur leur management, au détriment de leur leadership et de ses conséquences.

Un renouveau managérial pourrait émerger du Service Public si tant est qu'il se saisisse de l'opportunité de période de transformation. Cela donnerait aux managers publics la possibilité de dépassement de soi, pour se mettre au service des autres, pairs et équipes à l'interne, usagers et partenaires à l'externe.

Dans cette section, les discussions autour des résultats permettent de les confronter aux hypothèses prescriptives.

2.1. Un leadership conscient

Les agents aspirent à plus de sens. Ils attendent un management plus responsable, plus éthique, authentique, reconnaissant, valorisant et soucieux des conditions de travail. La prise de conscience chez le manager lui permet de considérer différemment les situations, les interactions et les interdépendances. Plus conscient et intégrateur, il peut contribuer à transformer la nature des interrelations au travail.

2.1.1. La prise de conscience comme préalable à la conduite de l'action

La recherche montre que les manager de proximité n'ont pas de vision globale du système d'action, des interactions et des interdépendances qui le constituent et l'animent. Ils ne saisissent pas les multiples niveaux et perspectives des situations. Ils n'ont pas conscience du phénomène d'entropie sociale et passent ainsi à côté de ce qu'il faudrait mettre en œuvre pour réduire les dysfonctionnements et développer la performance. Ils n'ont pas conscience des effets du manque de leadership dans leur management.

Ce manque de prise de conscience ne facilite pas le changement de pratiques en management car il n'y a pas de remise en question individuelle et organisationnelle. Selon Edgar Morin (1992) « *une prise de conscience est plus qu'une prise de connaissance : c'est un acte réflexif mobilisant la conscience de soi et engageant le sujet à une réorganisation critique de sa connaissance, voire à une remise en question de ses points de vue fondamentaux »*

Le modèle de Barrett est, selon, nous un outil puissant de prise de conscience à différents niveaux :

- Il articule conscience individuelle, conscience collective et conscience organisationnelle,
- Il organise une progression des niveaux de conscience dans un mouvement englobant qui part des préoccupations primaires du sujet ou de l'organisation vers des préoccupations plus humanistes,
- Dans son appropriation des quadrants de Wilber, il montre les interdépendances et le nécessaire alignement entre quatre perceptions : individu, collectif, interne, externe

Ce modèle permet de prendre conscience des différents plans et des différentes perspectives des situations.

Dans une perspective socio-constructiviste (Lev Vygotski, 2002), il nous parait important de partager la question de la prise de conscience des comportements managériaux dans un collectif de managers. C'est en effet dans les interactions avec son environnement et notamment avec d'autres individus, en l'occurrence des pairs, que le manager peut découvrir d'autres représentations et formes de pensées. Cela lui permet de reconfigurer et enrichir ses propres représentations et schémas de pensée et ainsi de se transformer. Les pairs sont médiateurs de la connaissance.

Avec une prise de conscience le manager peut avoir :

- Conscience de comportements respectueux :
    - Valeurs humaines et principes d'action en œuvre
    - Intérêt pour le bien commun
    - Intérêt général
    - Au service des équipes
- Conscience des actions conduites :
    - Prise de recul
    - Analyse de ses actions et réactions
    - Ajustement de son management

Si la prise de conscience de sa posture et de ses actes amène à la remise en question, elle permet également l'identification de son potentiel. Cette autre perspective n'est pas non plus prise en compte dans le micro-espace investigué. La recherche montre des dysfonctionnements et un manque de compétences. Elle montre également un potentiel certain dans l'organisation. En effet, il y a des compétences expertes en présence, un engagement fort des personnes et une volonté de la direction de continuer à faire évoluer l'organisation. Le potentiel individuel et organisationnel est, selon nous, sous-développé dans la mesure où le fonctionnement systémique de l'organisation n'est pas pris en compte.

Il y a également une prise de conscience à opérer au niveau des directions de la réalité de travail des managers de proximité. En effet, les managers opérationnels ont de très faibles marges de manœuvre tant ils sont sollicités par les directions sur le suivi des indicateurs d'activités (Noguera, 2015). Il y a nécessité de dégager du temps pour que les managers de proximité puissent prendre du recul sur leurs pratiques, leurs objectifs et le pilotage qu'ils doivent faire auprès de leurs équipes.

2.1.2. Un besoin de réflexivité chez le manager

Améliorer les performances, réduire les dysfonctionnements et transformer les organisations nécessitent non seulement des prises de conscience mais également des activités réflexives permettant de revenir sur ses propres comportements et ses actions. Il y a différentes façons

d'envisager la réflexivité et notre propos n'est pas de les détailler mais de mettre l'accent sur l'importance de la pensée critique dans la prise de conscience.

L'important pour un manager est de pouvoir prendre conscience des situations, de ses comportements, de ses atouts et de ses fragilités, Il doit pouvoir les questionner pour pouvoir améliorer sa pratique et résoudre des situations inhabituelles, voire inconnues. En effet, repérer ses aptitudes, ses compétences permet d'anticiper sur les situations. Selon Deffayet Davrout, Fronty et Browne (2017), « la réflexivité pourrait être une manière tout à fait intéressante pour le responsable d'aujourd'hui d'exercer son leadership dans le contexte contraint et incertain que le monde socio-économique et politique connait aujourd'hui». De plus « pour construire collectivement de nouvelles manières de voir et de faire, le manager ne peut faire l'économie de déconstruire ses propres croyances et représentations à propos de lui-même en tant que personne exerçant le rôle, à propos de ses actions, de leurs résultats, des théories d'usage qu'il mobilise et dont il n'est pas toujours conscient ».

Nous avons pu constater tout au long de notre expérience et dans cette recherche terrain, que la réflexivité pratiquée de manière organisée est faible, voire inexistante. En effet, il y a encore peu d'analyses et de confrontations de pratiques généralisées. La réflexivité est une méta-compétence qui permet de développer la capacité à analyser pour analyser ses propres pratiques, voire aider les autres à le faire. Il nous semble que c'est une compétence à développer qui devient un élément de posture.

2.1.3. La réflexivité comme pratique

Dans l'organisation que nous avons étudiée, les managers de production disent ne pas avoir de temps pour se poser et réfléchir, pour échanger sur leurs pratiques. La réflexivité n'a pas besoin d'être instituée pour être exercée individuellement mais des temps collectifs organisés pourraient faciliter cet apprentissage individuel et collectif. En effet, le leadership conscient et réflexif n'est pas inné aussi son développement peut se faire à l'intérieur d'un collectif managérial contribuant ainsi à construire et instituer des pratiques d'analyse. Mises en pratique et analyse de pratiques permettent ainsi d'améliorer la conscience des comportements managériaux et leurs changements.

La pratique réflexive issue des travaux de Schön (1994) sur le praticien réflexif permettrait de s'entrainer à l'analyse de situations managériales.

Le diagnostic de valeurs proposé par Barrett comme le diagnostic socio-économique de Savall sont des occasions réflexives. Le manager peut s'interroger sur ses propres valeurs, celles qu'il exerce ou voudrait exercer, celles que les autres lui renvoient également, ainsi que sur les actions pour aller vers celles souhaitées. C'est une opportunité pour porter un regard réflexif sur sa pratique de leadership au sein de son équipe et de l'organisation, en considérant le spectre des sept niveaux de conscience. Quant au diagnostic socio-économique, il permet de mieux comprendre le fonctionnement du système, ses problématiques interdépendantes et peut donc l'améliorer.

Dans sa volonté de transformation, le Service Public aurait tout intérêt à devenir plus réflexif et notamment dans l'exercice de son management pour pouvoir évoluer dans ses pratiques.

En conclusion de cette section sur le leadership conscient, nous considérons que nos hypothèses prescriptives sont vérifiées :

HP1 – Favoriser la prise de conscience des situations chez les managers leur permettrait de construire une vision plus compréhensive des situations. Les conduites adoptées, décisions comme comportements, seraient plus appropriées.

HP6 – Il est indispensable de consacrer et d'animer des espaces de réflexion, d'échanges et de co-construction afin de favoriser le développement de la prise de conscience et du sens au travail.

2.2. Un leadership éthique

Au sein de cette recherche, nous avons pu voir que le New Management Public et la transformation des organisations bousculent les valeurs.

Pour se transformer le Service Public doit renouveler dans ses structures, ses modalités de travail et son management. Les attentes externes comme internes sont nombreuses. Cela nécessite de redéfinir une culture commune avec un élargissement et une articulation des valeurs : valeurs sociales, valeurs organisationnelles, valeurs de marché. En effet il y a confrontations entre les valeurs historiques du Service Public et l'émergence de nouvelles

valeurs avec le New Public Management. De plus, aujourd'hui, managers de proximité comme agents appellent au partage de valeurs non seulement autour du Service Public mais également autour de la qualité de vie au travail.

2.2.1. Identifier les valeurs attendues dans le Service Public

Ce qui est attendu d'un manager public par les agents aujourd'hui, ce sont notamment des valeurs éthiques comme la confiance, l'exemplarité, le courage, l'authenticité, la responsabilité et la transparence auxquelles viennent s'ajouter des valeurs relationnelles et d'état d'esprit comme l'écoute, la solidarité, l'entraide et l'ouverture d'esprit par exemple.

Malgré le manque d'écoute et de partage avec le management, les agents expriment le sens du collectif dans les services : « on s'entraide entre conseillers avant de demander aux relais techniques », « il y a une grosse entraide dans notre unité de contrôle, nous partageons les pratiques, il n'y a pas de rétention, les gens sont respectueux », il y a un esprit très solidaire en agence », « on travaille dans la confiance ». Selon Barrett (2010), la confiance est une valeur finale et une majorité de valeurs exprimées dans les organisations y mènent.

Les managers attendent avant tout l'implication des agents : « il y a un sacré engagement chez les conseillers », « l'équipe est extrêmement impliquée ».

Faire vivre les valeurs du Service Public au quotidien confère au manager public une exigence d'exemplarité, une éthique. Même si son modèle inclut des valeurs à tous les niveaux, Barrett place en niveau 5 le leadership centré sur les valeurs et leur alignement. Le niveau 5 fait partie des trois niveaux spirituels du modèle :

Nveaux de conscience		**Actions et besoins**	**Tâches de développement**
5	Cohésion interne	Développer la capacité de l'organisation de réaliser des actions collectives en alignant les motivations des salariés autour d'une série de valeurs partagées et une vision inspirante	*Tisser des liens :* Créer une culture interne cohésive avec une confiance forte qui permet à l'organisation de réaliser ses objectifs.

Tableau 12: Extrait tableau des besoins et tâches niveau 5 de conscience – Barrett 2014

A ce niveau se trouvent les valeurs suivantes : la confiance, l'engagement, l'honnêteté, l'intégrité, la créativité, l'enthousiasme, la passion.

Barrett identifie sept valeurs cardinales :

- La liberté (l'autonomie)
- L'égalité
- La responsabilité (répondre de ses actes)
- L'équité,
- L'ouverture,
- La transparence,
- La confiance en valeur finale, toutes les autres y contribuant.

Selon Barrett (2010) « la confiance est le ciment qui maintient la cohésion des individus et le lubrifiant qui permet à l'énergie et à la passion de circuler en toute fluidité ». Il ajoute que « la confiance accélère la capacité du groupe à accomplir des tâches et rend la communication plus fluide et moins bureaucratique ».

Pour Larat et Chauvigné (2016), les valeurs sont en quelque sorte le liant de l'organisation : Dans leur ouvrage « Vivre les valeurs du service public, ils invitent à un management par les valeurs. La cohésion de l'organisation ne pourrait se faire qu'autour des valeurs. De même les projets de service ne pourraient voir le jour qu'à partir de la mobilisation autour des valeurs. Les valeurs sont ainsi « reliantes ».

2.2.2. Conjuguer les valeurs pour redonner du sens

Les modalités déjà évoquées de mise en œuvre du NPM dans le Service Public ont provoqué une perte de sens auprès des managers et des agents par une confrontation des valeurs. L'heure est à la transformation du Service Public et à l'impératif de sens. Le dépassement du New Management Public nécessite un travail de conciliation de valeurs publiques et de valeurs de marché selon Mériade et Li Yiqiang (2015). Le concept de « publicness » de Bozeman (2007) et la théorie de la nouvelle valeur publique de Moore (1995) s'intéressent à la transformation des valeurs du Service Public. Bozeman (2007) développe le concept de « publicness » (ou plublicitude) pour expliquer l'influence politique et l'influence économique sur les valeurs du Service Public dont il faut tenir compte. Selon Moore (Levesque, 2014) la nouvelle valeur publique est créatrice de valeur publique, prône un dialogue démocratique pour sortir de l'emprise des gestionnaires, une réflexion délibérative pour définir l'intérêt public.

Au-delà de résultats ciblés par le NPM, c'est la valeur produite par le Service Public à laquelle il faudrait s'intéresser. Il parait donc difficile aujourd'hui de s'affranchir d'un travail sur la culture, les valeurs du Service Public dans les organisations, en période de transformation où la cohérence est primordiale.

2.2.3. Se mettre au service de l'équipe

Un divorce entre management et travail participerait de la perte de sens au travail (Mathieu Detchessahar, Stéphanie Gentil, Anouk Grévin et Arnaud Stimec, 2015). Les managers de proximité sursollicités par la gestion sont empêchés de manager les équipes. Occupés par le suivi des indicateurs, la planification de l'activité et les réunions descendantes, ils ne peuvent être sur l'animation et la régulation d'équipes.

Le focus permanent sur les chiffres éloigne de l'humain et de valeurs sociales difficilement mesurables.

L'analyse des verbatims montre les besoins en accompagnement des agents et également ceux des managers de proximité, encore plus cruciaux en période de transformation des organisations.

Le management d'équipe est un enjeu fort aujourd'hui pour le Service Public. Concernant le développement de l'autonomie des personnes, la communication, la motivation ou encore l'accompagnement au changement, le manager doit non seulement avoir une posture de facilitateur mais également mettre en œuvre des comportements traduisant sa posture. Il se doit d'être plus présent auprès de son équipe et doit créer les conditions favorables à la réalisation des activités par les agents. Il est investi d'une responsabilité sociale. Nous revenons sur le servant leader ou leader de serviteur de Greenleaf qui a influencé le modèle de Barrett. Au service des autres, il a une vocation altruiste. Il est éloigné de toute position égotiste. Il place les personnes au centre de l'organisation et favorise leur épanouissement. Sur cette base, dans le modèle de Barrett, nous nous situons au niveau 4 de transformation. L'intérêt des autres et du collectif prime sur son propre intérêt.

Barrett (2014) identifie des besoins organisationnels au niveau 4 et les actions à accomplir par un management au service des personnes :

Niveaux de conscience		Actions et besoins	Tâches de développement
4	Transformation	Augmenter l'innovation en donnant la parole aux salariés dans les prises de décision et en les rendant responsables de leur avenir et de la réussite globale de l'organisation	*Donner le pouvoir d'agir :* Encourager les employés à participer à la prise de décision en leur donnant de la liberté et de l'autonomie

Tableau 13: Extrait tableau des besoins et tâches niveau 4 de conscience – Barrett 2014

Il s'agit pour le manager de favoriser le développement des personnes de son équipe.

Dans le niveau 4 de transformation se situe la capacité à s'adapter et à se transformer en continu. Le leader favorise l'apprentissage continu, inscrit dans l'amélioration continue. Le niveau 4 est un niveau d'apprentissage pour se transformer et passer vers le niveau supérieur de réalisation de l'alignement.

Notre hypothèse prescriptive est vérifiée :

HP5 – Le développement des compétences doit être intégré à la stratégie et à l'activité afin d'accompagner les transformations et améliorer la performance

2.3. Un leadership intégrateur

Les attendus en termes de leadership aujourd'hui sont multiples :

- Porter une vision,
- Conjuguer valeurs éthiques, organisationnelles et de marché,
- Etre au service de l'équipe,
- Donner du sens.

Il doit intégrer différentes dimensions.

2.3.1. Construire la vision

La recherche montre la non-compréhension des agents, et parfois également des managers, des décisions prises, des stratégies, des changements. La place et le rôle de chacun ne sont pas non plus toujours compris. De manière plus globale, le travail n'est pas débattu par les parties prenantes. En conséquence, elles ne partagent pas une même vision du travail. Le sens est

interrogé. De plus, l'organisation fonctionne principalement sur le court terme vu du terrain et ne projette pas ou peu de direction qui donnerait du sens.

Pour pouvoir construire une vision, le manager leader doit pouvoir faire des liens entre divers éléments, lesquels peuvent être en tension. Trosa et Bartoli (2016, p110), se référant à Kant, en donnent une définition : « le paradoxe est de faire face à des tensions qui ne peuvent s'annuler, au contraire de la contradiction ». Elles précisent qu'une contradiction est résolutoire, car un de ses termes peut l'emporter sur l'autre alors que dans le cas d'un paradoxe, les tensions demeurent et il s'agit de les gérer ». Nombreux sont les paradoxes aujourd'hui dans le Service Public. Notre recherche a pu montrer les paradoxes des valeurs, des chiffres, du processus et des finalités.

La vision partagée est source de cohésion. Barrett présente le niveau 5 de son échelle avec un type de leadership intégrateur et inspirant qui porte une vision et créer de la cohésion.

Notre hypothèse prescriptive est vérifiée :

HP2 – Il y a nécessité de mettre en débat le travail afin d'élaborer une vision partagée de ce qu'il est, ce qu'il signifie, ses critères de qualité, ses indicateurs de pilotage.

2.3.1. Relier et intégrer

La complexité des organisations s'est multipliée par 35 entre 1955 et 2010 d'après Yves Morieux (2014), directeur associé senior du cabinet Boston Consulting Group. Selon Morieux, les outils managériaux sont obsolètes pour prendre en compte la complexité. Les organisations se sont compliquées pour faire face à la complexité en produisant plus de règles et de procédures nuisant à la production de valeur. Avec Tollman (2014), ils prônent la simplification et à la coopération pour développer la performance.

Quel que soit le sujet, le manager leader doit avoir une approche compréhensive et holistique qui prend en compte les multiples dimensions d'un sujet et permet d'en envisager de multiples perspectives. Selon Strosa et Bartoli (2016), « la complexité est positive dans le management car elle prend la mesure de l'intrication des problèmes et de l'action plutôt que de plaquer des outils et des solutions simplifiant à l'excès ce qu'est le travail quotidien d'un fonctionnaire ».

Strosa et Bartoli (2016) avancent le triple rôle intégrateur du manager leader public et de ses qualités combinées : « celles d'administrateur, garant de la légitimité institutionnelle et de la mise en œuvre des orientations politiques ; celles de manageur, pilote des processus de finalisation, d'organisation, d'animation, et de contrôle ; celles de leader, avec ses capacités de vision stratégique, d'entreprenariat, de conviction, d'écoute et d'entrainement… ».

La notion d'intégration se trouve à différents endroits du modèle de Barrett (2014). En premier lieu, il intègre différents concepts et théories : la pyramide des cinq niveaux des besoins individuels de Maslow pour se réaliser à partir de laquelle il a élaboré son modèle des sept niveaux de conscience. Barrett (2011) a également été influencé par Wilber, père de la théorie intégrale. La théorie intégrale est une conception du monde. Elle s'intéresse à l'évolution de la conscience humaine. L'idée est l'inclusion, l'incorporation, la prise en compte du caractère multidimensionnel de la réalité. L'alignement des quatre quadrants du modèle de Barrett (2011) relève de la théorie intégrale.

Chaque niveau de conscience du modèle de Barrett transcende les limites du niveau précédent tout en intégrant ses apports. Barrett (2011) nous montre la nécessité d'une pensée liante pour considérer l'organisation dans ses différentes dimensions et leurs interdépendances. La pensée intégrative permet d'articuler, conjuguer, voire dépasser les différents paradoxes en présence. Dans un contexte d'injonctions paradoxales, la pensée intégrative est une ressource précieuse.

La pensée systémique qui la sous-tend permet de développer et de déployer des stratégies très pertinentes, puissantes et économes en termes d'énergie. La puissance du modèle de Barrett réside notamment dans sa pensée complexe et intégrative.

Selon Genelot (1994) « Pour manager dans la complexité, il faut modifier nos schémas mentaux ». Sans doute faut-il se déprendre des modes de pensée courant qui séparent les éléments et ne voient que la polarité. En effet, la nature des situations de travail, plus complexes, plus incertaines, en interactions, appellent à un mode de pensée en capacité de les approcher et de les comprendre dans leur nature et leur dynamique afin de les faire évoluer. Il s'agit de considérer les interdépendances entre les structures, les personnes, les processus, les services.

Si les managers prennent conscience de la complexité de l'organisation, ils peuvent être plus attentifs à ce qu'ils font et aux conséquences, aux impacts de leurs comportements managériaux et de leurs décisions notamment. Comprendre la complexité permet d'agir dans la complexité et donc d'être stratégique et synergique dans le cadre partagé de valeurs et de principes d'action.

Connaissant les interdépendances, il est possible de s'interroger sur les actions à articuler entre elles pour déclencher d'autres actions vertueuses en chaîne afin de développer la performance socio-économique. La compréhension de la systémie permet de construire des stratégies synergiques.

Une pensée systémique et intégrative est fondamentale aujourd'hui pour prendre en compte l'importance des interrelations et interactions. Comprendre le système permet de le transformer en s'appuyant sur lui-même.

L'entreprise du 3ième type prônée par Archier et Sérieyx en 1984 est finalement toujours d'actualité. Elle propose un management qui prend en compte les contraintes pour pouvoir les dépasser, la qualité dans l'idée de progresser, l'incertitude pluridimensionnelle pour articuler clairement stratégique et opérationnel (sur la base de scénarii élaborés), la concertation et un découpage en deux fonctions couplées : la fonction exploitation et la fonction progrès. Le manager se voit attribuer un rôle d' « animateur pédagogue ».

Notre hypothèse prescriptive est vérifiée :

HP4 - Avoir une approche systémique et intégrative permettrait de comprendre la complexité du système d'action et de le faire évoluer.

2.3.2. Transformer et aligner

Nous avons pu constater les dysfonctionnements dus à un non-alignement de l'organisation étudiée, c'est-à-dire un manque de cohérence, voire de congruence. L'alignement est mis en avant pour obtenir la performance dans une organisation. Le leader intégrateur cherche l'alignement de la vision, des valeurs, des missions, des structures et du management. Pour réussir un alignement d'objets qui sont différents, voir opposer, il faut pouvoir réussir à les intégrer en les articulant de sorte que leur articulation permette de les dépasser vers autre chose de nouveau, supérieur, qui en conserve les attributs positifs.

Avant de pouvoir s'aligner, il faut déjà être en transformation. Selon Barrett (2003), « la transformation est une façon d'être ». Les entreprises qui se développent intègrent la transformation dans leur mode de fonctionnement. Pour Barrett, « la transformation englobe le concept de changement, mais y ajoute quelque chose de nouveau. Elle met en cause nos

principes fondamentaux de fonctionnement. De ce fait elle nous invite à considérer notre travail dans une perspective de systèmes ».

L'alignement procède de liaison et d'intégration. Le niveau 5 de cohésion du modèle de Barrett s'engage dans l'alignement sur les quatre quadrants adaptés de Wilber :

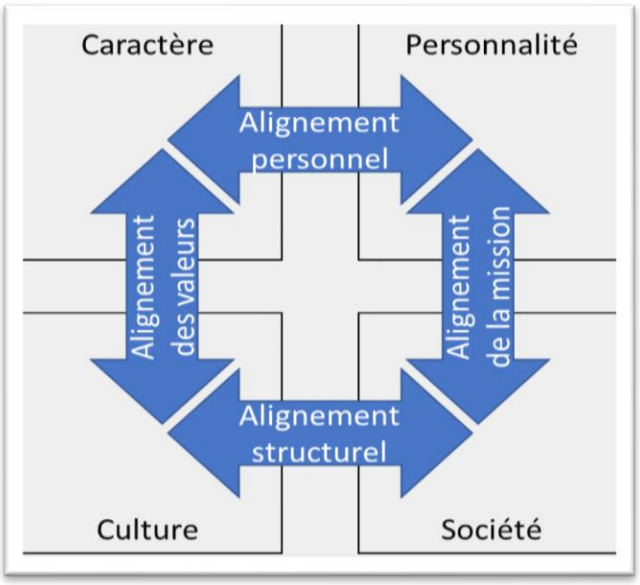


Figure 23: Les quadrants de Wilber adaptés par Barrett (2014), version simplifiée

L'alignement est un changement de tout le système car tous les aspects d'une organisation sont interconnectés. Barret (2011) fait effectivement référence à Wilber pour expliquer les quadrants : « Les quadrants représentent les quatre perspectives que chacun peut avoir d'un système humain telle une organisation, une communauté, une nation » (traduction libre).

Selon Barrett (2011), « pour être performant au vingt-et-unième siècle, les leaders de nos entreprises devront adopter un nouveau paradigme de leadership : passer du « Je » au « Nous », du « qu'est-ce que cela m'apporte » à « qu'est-ce qui est le mieux pour le bien commun ? », et de « être meilleur dans le monde » à « être meilleur pour le monde ».

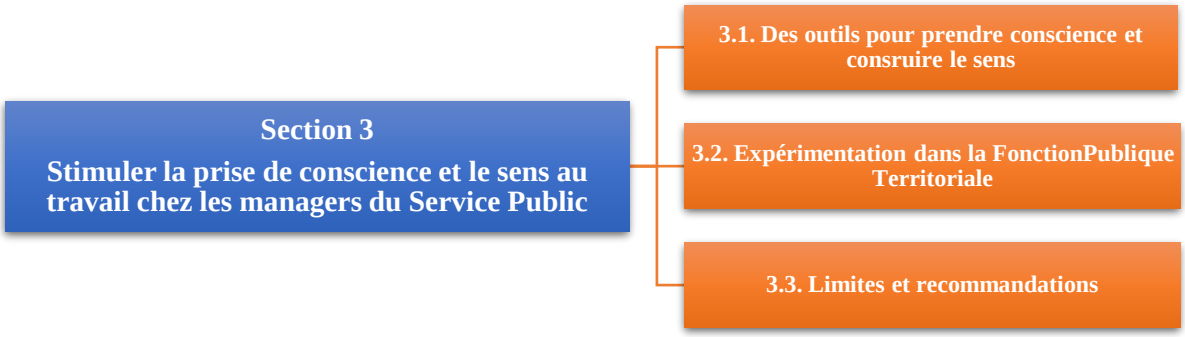
Notre hypothèse prescriptive est vérifiée :

HP3 – Aligner la vision, les missions, les valeurs, le management et l'organisation est crucial pour mettre en cohérence le système d'action et lui donner sens au quotidien.

Selon l’échelle de Barrett, la discussion sur le leadership intégrateur se situe entre les niveaux 4 et 5 de conscience. Le niveau 4 de transformation est, selon nous, le niveau de prise de conscience pour aller vers un niveau supérieur 5 de réalisation.

3. Stimuler la prise de conscience et le sens au travail chez les managers du Service Public : implications managériales

Le plan de la section 3 est le suivant :



Introduction

Selon nous, aujourd'hui le leadership est premier dans les besoins du Service Public et c'est ce que confirment nos résultats au regard de nos hypothèses. Nous avons montré les besoins en management des équipes et également en management des activités avec notamment le manque de pilotage. D'un point de vue pragmatique, le couplage du modèle de Barrett (2014) à la théorie des coûts-performances cachés de Savall et Zardet (1989) permet la prise de conscience des situations par les managers. Il s'agit de développer un management plus humain dans le Service Public afin d'accroitre la performance socio-économique.

Cette section se propose de présenter cette combinaison d'outils pour prendre conscience et construire le sens ainsi que deux expérimentations menées dans la Fonction Publique Territoriale. Nous préciserons quelques limites et recommandations.

3.1. Des outils pour prendre conscience et construire le sens

Notre recherche nous a amené à constater qu'en définitive les managers ont besoin de prendre conscience des situations et construire le sens pour développer la performance socio-économique. Cela nécessite des outils qui permettent de lire le caractère complexe et paradoxale des situations.

3.1.1. Redéfinir le socle de valeurs

Les contextes de réorganisation, dus aux mutualisations pour des économies d'échelle, rassemblent des personnes dont la culture professionnelle peut être différente. Il est important alors de travailler à un rapprochement des cultures pour définir collectivement les valeurs et les principes d'action qui rassemblent. Les projets de transformation nécessitent également de réinterroger les valeurs et, à partir des valeurs, l'organisation : d'où l'on part et vers quelle organisation souhaite-t-on aller ?

Une des difficultés dans cette définition de valeurs réside dans la « cohabitation » de valeurs sociales, valeurs organisationnelles, valeurs de marché. Réussir à tisser ces différentes valeurs est un défi de sens. Le modèle de Barret de conscience organisationnelle inscrit les valeurs dans des niveaux de conscience et réussit ainsi des assemblages. Relier les valeurs à des niveaux de conscience ou plus précisément les ancrer, permet d'avoir une grille de lecture de la maturité de l'organisation au regard de l'importance donnée à l'humain, au collectif. Le diagnostic de valeurs permet de prendre conscience également de l'écart entre ses valeurs en tant qu'individu et les valeurs de l'organisation. L'idée est d'arriver à un alignement entre les deux.

En s'appuyant sur le modèle de Barrett, le management peut s'engager dans un travail sur les valeurs. Un diagnostic peut être fait puis une charte peut être élaborée dans un processus collaboratif. La charte est un horizon de valeurs à atteindre pour l'organisation. C'est un état souhaité. En définitive ce n'est qu'une étape. Ancrer les valeurs au quotidien et les faire vivre est un défi bien plus important.

Le modèle de Barrett permet ainsi une prise de conscience de l'écart entre le niveau de maturité de l'organisation et le niveau souhaité à la lecture des valeurs et principes d'action. L'idée n'est pas de se retrouver forcément dans un seul niveau mais plutôt de voir comment les niveaux sont investis par l'organisation. Une organisation qui réussit à conjuguer la dimension économique et la dimension humaine, tournée vers l'humanisme, couvre le spectre des niveaux.

Le niveau 4 de transformation considéré comme le niveau mental dans le modèle de Barrett, entre niveau physique et spirituel, correspond bien selon nous à une prise de conscience mentale, propice à la réflexivité. On trouve dans ce niveau certaines valeurs exercées par les managers de proximité. C'est un niveau pivot avant d'arriver aux niveaux supérieurs de spiritualité. Entrer par le niveau 4 dans la réflexion sur les valeurs nous parait donc stratégique. En effet, ce niveau de transformation montre le passage à réaliser entre l'intérêt de l'individu

et l'intérêt du collectif, c'est-à-dire le dépassement de l'égo. Alors que le collectif est aujourd'hui mis en avant pour réaliser la performance, il manque de cohésion. Il est fragilisé par les logiques individuelles ou bien tout simplement non investi. Il parait donc nécessaire de construire cette articulation individu collectif. La recherche montre effectivement le manque de partage dans le collectif de la vision, des missions, de l'organisation, des décisions.

La définition ou redéfinition d'un socle de valeurs par la ligne managériale permettrait d'aller vers la construction d'une identité managériale reconnaissable dans l'organisation.

En définitive, la prise de conscience lors du travail sur les valeurs porte sur différents points :

- L'écart entre valeurs souhaitées et valeurs exercées,
- La traduction opérationnelle nécessaire et partagée d'une valeur en principe(s) d'action concret(s),
- L'inscription et l'ancrage des valeurs dans le fonctionnement de l'organisation,
- L'articulation de l'individu et du collectif dans l'exercice des valeurs en allant vers l'intérêt général.

3.1.2. Valoriser les coûts et performances cachés

Les coûts performances cachés comme potentiel de ressources :

Il s'agit de réduire les dysfonctionnements et de recycler les coûts cachés en valeur ajoutée. Il y a des ressources englouties dans la régulation des dysfonctionnements. Alors que la Sécurité sociale intègre des outils du Lean Management, il paraitrait logique qu'elle s'intéresse à la chasse aux pertes au cœur de ce management. La théorie des coûts performances cachés permet une prise de conscience du gaspillage de ressources humaines et financières lorsque l'organisation n'est pas alignée. Cela signifie une prise en compte de données issues du diagnostic socio-économique dans le pilotage, indicateurs temporels et financiers. Par ailleurs les services RH doivent avoir à leur disposition des outils permettant de capitaliser les données sociales nécessaires au diagnostic (absentéisme, turnover, accidents du travail, éléments de salaires…).

Le contrôleur de gestion comme partenaire du manager de proximité :

Toujours dans l'idée de transformer le système d'action, il nous parait important d'interroger la place et le rôle du contrôle de gestion, sa finalité, sa construction et son usage par les acteurs. Selon Naro (2016), le contrôle de gestion a des impacts sur la représentation des acteurs et la responsabilité sociale qu'il porte. « Le contrôle de gestion, pour être socialement responsable, doit être créateur de sens ». Cela nécessite pour lui de revenir aux fondations de l'organisation, sa vision, ses missions et ses valeurs, sans doute un préalable à la mise en place d'un système de contrôle de gestion. Les verbatims du contrôleur de gestion portant sur son intervention « discrète » auprès de certains responsables d'agence/de service pour expliquer le système de pilotage et les indicateurs nous montrent la conscience de la nécessité de collaborer.

Lorino (2013) parle d'un « contrôle de gestion basé sur la proximité, c'est-à-dire un contrôle de gestion plus collaboratif et non pas un contrôle de gestion à distance ». Il évoque également des travaux sur le contrôleur de gestion comme « Business partner » auprès de l'encadrement de proximité. Il nous semble effectivement qu'il y a quelque chose de cet ordre à construire et à expérimenter dans l'organisme. Il est nécessaire que les managers de proximité arrivent à dépasser les tensions et les conflits pour aller vers une compréhension partagée des résultats attendus, des objectifs, des indicateurs et aussi des dysfonctionnements, tant sur le volet social que sur le volet économique.

3.1.3. Construire des espaces de dialogue et de co-construction

La recherche a montré le manque de temps des managers pour confronter leurs pratiques, débattre du travail, accompagner les équipes. La confrontation de représentations et d'idées, les controverses professionnelles permettent la prise de conscience d'autres façons de penser, de voir le monde. C'est pourquoi la mise en place d'espaces de dialogue et de co-construction favoriserait chez les parties prenantes la prise de conscience et la construction de sens.

C'est à travers ces espaces qui peuvent également être réflexifs que les managers pourraient construire de nouvelles pratiques, s'entraîner, analyser, s'ajuster collectivement afin de faire évoluer leur leadership.

Le groupe Manager pour Manager transversal à l'organisme autorise cela. Ce groupe de managers à vocation de partage de pratiques fonctionne en autonomie, s'auto-saisit de sujets,

ouvre des espaces d'échanges, de formation et permet l'innovation dans son mode de fonctionnement et les idées produites. C'est un outil d'innovation managériale. Le risque est son institutionnalisation qui pourrait alors bloquer toute créativité et devenir uniquement un organe de la direction répondant à des commandes.

Nous avons également assisté en tant qu'observatrice à une séance de redescente technique entre chargés d'étude et relais techniques de l'ensemble de la production concernant l'Allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA) et la validité des justificatifs avec une compréhension difficile de textes officiels changeants et sujets à interprétation. Malgré la longueur de cette réunion sur une journée, nous avons pu assister à la mise en dialogue de procédures et de consignes dans un espace d'échanges. L'interprétation collective de textes, la création collective de sens par les interactions, la confrontation de points de vue et finalement l'élaboration d'un consensus montre la puissance du collectif et la nécessité d'y consacrer du temps La création collective permet le dépassement des points de vue individuels subjectifs. Ces temps d'échanges qui ont lieu une fois par mois environ sont très chargés et ne permettent malheureusement pas l'analyse de pratiques. Par ailleurs, ces temps montrent également la difficulté à traiter des dossiers et les risques d'erreur dus à la législation lourde, complexe et compliquée. On comprend tout à fait qu'il puisse y avoir des erreurs de traitement.

3.2.Expérimentations dans la Fonction Publique Territoriale

Même si nos préconisations ont été prises en compte de manière globale, nous n'avons pas pu participer au projet de transformation de l'organisme dans lequel nous avons fait notre recherche. Par contre, nous avons décidé de réinvestir les apports de notre recherche dans nos accompagnements d'équipes managériales. Il s'agit, pour nous, de construire une démarche permettant de développer un nouveau leadership s'inscrivant dans un management socio-économique. Nous avons commencé à construire et expérimenter cette démarche dans le cadre d'interventions dans la Fonction Publique Territoriale. Cette construction se fait en mode agile, c'est-à-dire en confrontant la démarche esquissée, durant les interventions, dans les interactions avec les parties prenantes. Un regard réflexif à l'issue de l'intervention permet d'ajuster, et d'approfondir la démarche. Nous présentons ici deux interventions différentes qui nous permettent d'avancer un certain degré de généralisation de nos résultats.

3.2.1. Accompagnement d'un collectif de managers au CNFPT

Un accompagnement sur la posture et les pratiques managériales :

A l'occasion d'une mutualisation de deux entités au sein d'un territoire, la direction a souhaité un accompagnement pour faire travailler les managers sur leur posture et leurs pratiques, comité de direction compris. Il s'agissait de partager et d'harmoniser les modes de fonctionnement. L'accompagnement s'est déroulé sur plusieurs séances d'un à deux jours sur plusieurs mois.

Pour travailler sur la posture, nous avons initié un travail sur les valeurs et les principes d'action concrets. Les principes d'action concrets traduisent de manière opérationnelle les valeurs : par exemple, on peut associer « bienveillance » et « reconnaître le droit à l'erreur ». Il y avait un besoin de définir un socle commun de valeurs sociales et organisationnelles. La co-élaboration d'une première charte de valeurs s'est faite sur plusieurs séances. Nous avons introduit le modèle de Barrett de conscience organisationnelle et de leadership (2017) au cours de l'accompagnement pour faire prendre conscience de la distinction entre valeurs souhaitées et valeurs exercées, niveaux de conscience de l'organisation, valeurs limitantes.

Nous avons ainsi proposé un cadre de pensée afin de donner de l'ampleur, du recul et de la hauteur dans la vision de l'organisation. Le collectif a pu exprimer que le niveau 5 de cohésion était plutôt de l'ordre du souhait. L'organisation se situerait d'après lui en termes de pratique plutôt au niveau 4 de transformation sans que celui-ci soit complètement investi au regard du modèle. Une personne s'est exprimée sur des situations qui peuvent se vivre en niveau 1, notamment lors d'étapes dans la mutualisation.

Exemples de valeurs attendues	Exemples de principes d'action du leader intégrateur et du leader facilitateur
• Confiance • Bienveillance • Cohésion • Courage • Responsabilité • Equité • Respect	• Déléguer avec contrôle du résultat • Reconnaître le droit à l'erreur • Pratiquer l'écoute active • Développer l'entraide et la solidarité • Accueillir les idées qui ne sont pas de soi sans a priori • Assumer ses responsabilités • Être exemplaire

Tableau 14: Exemple de valeurs et principes d'action concrets

Constat est fait que finalement l'organisation se situe un peu dans chaque niveau avec une position plutôt située au niveau 4. Pour concrétiser cette charte, un travail a suivi dans l'étude de situations managériales au regard de la charte. Le groupe a été divisé en sous-groupe et chaque sous-groupe s'est vu confié une situation à envisager au regard des valeurs et des principes de la charte. L'idée était d'ancrer les valeurs dans la réalité des situations.

Une fois une première version de charte stabilisée par le premier collectif de managers, le travail a été élargi à l'ensemble des managers à l'occasion d'une journée sur le sujet du socle commun des valeurs. La direction a participé aux travaux de la journée au même titre que chaque manager. Le modèle de Barrett (2014) en a constitué l'apport théorique tant sur les valeurs que sur l'alignement de l'organisation sur la vision, les missions, les valeurs, les structures selon les quadrants adaptés de Wilber. De même, à l'occasion de ce temps de travail commun, nous avons interpellé le groupe sur sa position sur l'échelle de conscience organisationnelle. Le groupe s'est reconnu plutôt au niveau 4 de transformation. Un travail d'analyse de situations vécues négativement ou positivement a permis d'identifier les valeurs sous-jacentes mises en œuvre. Une liste de valeurs et principes d'action concrets a ensuite été validée par la ligne managériale.

L'enjeu se situe dans l'animation des valeurs et principes d'action au quotidien. Selon nous, une charte de valeurs constitue un filtre dans lequel passer les plans d'action, les projets, les temps de communication pour les faire vivre. Il s'agit par exemple en fin de réunion de vérifier comment les valeurs ont pu être respectées dans les échanges. Lors de l'élaboration de projets de direction, de services, de plans d'action, la confrontation et l'inscription de la charte nourrissent le comportement organisationnel et lui donne réalité. C'est ce que nous préconisons dans nos accompagnements.

Le manager est le garant des valeurs et également le porteur, exemplaire. Lui aussi en fin de journée, par un travail réflexif peut revenir sur les différents moments de sa journée, les comportements qu'il a eus et ceux qu'il a pu observer au regard des valeurs.

3.2.2. Formation au projet de service

Dans le cadre d'un plan de formation managériale d'une grosse collectivité et à la demande du CNFPT, nous avons mis en place une formation-action à l'élaboration et à la mise en œuvre du

projet de service. La collectivité connait de nombreuses mutualisations avec la redistribution des compétences territoriales dans le contexte de régionalisation. Cette formation se fait sur deux jours, chacun espacé d'un mois pour développer la réflexion. Les managers s'inscrivent à priori aux formations selon leurs intérêts.

Dans ce contexte, le projet de service est d'autant plus l'occasion de travailler sur le socle de valeurs à partager. De même que pour les accompagnements, la formation que nous avons élaborée s'ajuste à chaque session dans un processus d'amélioration continue, au regard des avis des participants et des besoins détectés. Le modèle de Barrett (2014) permet aux participants d'envisager l'organisation autrement. Il montre une gradation des valeurs en niveau au regard de la place réservée à l'humain par l'organisation. Il provoque des réactions utiles au débat et à l'évolution des représentations. L'alignement des valeurs, des missions et des structures nécessite que toute ligne managériale se sente concernée. Ce modèle permet aux participants de se projeter consciemment dans l'évolution de leur leadership et de la conscience organisationnelle de l'organisation en lui donnant une nouvelle dimension au regard des modes de pensée habituels.

Dans cette formation-action, nous présentons également le diagnostic socio-économique avec la valorisation des coûts performance cachés pour identifier l'état de fonctionnement actuel du service et travailler sur l'écart avec un état attendu au regard de projets et d'objectifs à réaliser. La performance cachée résonne chez les participants en recherche de ressources.

Nous avons pu remarquer que le travail sur le projet de service réinterroge le projet de direction, son existence et son contenu. C'est parfois le projet de service qui provoque la réélaboration du projet de direction dans un mouvement ascendant. La nécessité d'alignement émerge.

3.2.3. Analyse des expérimentations

A l'occasion de ces expérimentations, nous avons pu vérifier l'intérêt de nouveaux outils pour prendre conscience et construire le sens dans un renouveau du leadership. Les managers sont démunis avec les outils qu'ils ont depuis des années qui n'aident plus à comprendre et gérer les problématiques qui se posent.

Le travail sur les valeurs à partir du modèle de Barrett (2014) fait prendre conscience des différentes dimensions en présence (individu, collectif, management des activités, management

des personnes) et des liens qui les unissent. Cela donne ampleur et profondeur à la réflexion, aux nouvelles idées qui se forment et également aux échanges.

Dans les deux cas rapportés, les participants ont pu s'exprimer sur l'écho provoqué par ces outils dans leur mode de pensée et les perspectives que cela ouvre. Ils voient se multiplier les pistes d'action.

Le modèle de Barrett (2014) couplé au diagnostic socio-économique de Savall et Zardet (2011) notamment dans la formation-action au projet de service (plusieurs sessions) a rencontré des réactions très positives. Les chefs de service se sont rapidement projetées dans les niveaux pour faire des liens avec leur service et plus largement leur collectivité. Le diagnostic socio-économique leur a paru un outil utile et indispensable pour connaître l'état de fonctionnement de leur service.

Dans l'architecture de l'outillage, la charte des valeurs inscrite dans des niveaux de conscience organisationnelle et les six axes de dysfonctionnements/leviers socio-économiques systémiques constituent des grilles à croiser et à faire vivre au quotidien pour se situer, s'ajuster, se développer, ou mieux encore, se transformer.

3.3.Limites et recommandations

Le travail sur les chartes de valeurs n'est pas nouveau dans les organisations, notamment celles du privé. De nombreuses chartes sont élaborées mais peu souvent mises en œuvre et suivies. Ce sont des chartes « d'affichage ». Pourtant le besoin de valeurs est largement partagé. Nous présentons ici des limites et des recommandations sur les chartes de valeurs.

Projet de service et travail sur la posture ainsi qu'harmonisation des pratiques nous permettent d'introduire un travail sur la prise de conscience et le sens au travail par une approche du modèle de Barrett. L'alignement sur les valeurs constitue pour nous une étape refondatrice d'un management attentionné, replaçant l'humain au centre du fonctionnement. La prise de conscience des transformations à opérer appelle la pensée systémique, stratégique, synergique et intégrative. Les niveaux de conscience de Barrett (2014), le diagnostic de fonctionnement à partir des 6 axes de la théorie socio-économique concourent à accéder à cette pensée systémique.

En fait, les managers se saisissent de ces concepts et voient s'élargir leur cadre de pensée et leur horizon d'action. Cela remet en perspective leur marge de manœuvre. Cependant ces démarches demandent à l'ensemble du management de s'engager.

3.3.1. Un socle de valeurs à ancrer dans le quotidien

Le travail sur les valeurs rencontre différentes problématiques.

Difficultés à s'entendre sur la notion de valeurs :

Aujourd'hui, les valeurs au travail sont entendues plus largement que les valeurs morales. Elles portent sur des manières d'être et d'agir au travail. En effet, les valeurs organisationnelles (« le droit à l'erreur », les valeurs de marché comme la performance viennent élargir les valeurs morales comme le respect, la confiance. Sont avancées aujourd'hui le courage managérial, la qualité de service. En fait, il faut entendre par valeurs, les principes fondamentaux autour desquels le collectif de travail se retrouve. La question qui se pose est : » qu'est-ce qui nous rassemble ? ». Nous avons pu participer à des échanges sur la notion de valeurs lors de nos accompagnements managériaux avec cette difficulté à articuler valeurs sociales et valeurs organisationnelles. La création du centre de Barrett sur les valeurs date de 1997. Il associait déjà ces différentes natures de valeurs. Cette étape permet une première prise de conscience sur l'articulation possible de différentes valeurs sans pour autant que valeurs morales ou sociales soient affaiblies.

Difficultés à traduire une valeur en principe(s) d'action concret(s) :

Un travail de traduction de valeurs en principes d'action concrets est essentiel pour les rendre « opérationnelles » ; c'est-à-dire que les personnes sachent comment et à quelle occasion les mettre en œuvre et vérifier également que chacun les investit.

C'est le collectif qui travaille à la formulation des principes d'action concrets au regard des valeurs. Ces principes s'énoncent en commençant par un verbe à l'infinitif. Un consensus est recherché et celui-ci peut demander plusieurs séances de discussion.

Cette seconde étape est essentielle pour rendre concret les concepts et ainsi faciliter leur ancrage dans le quotidien.

Difficulté à mettre en œuvre la charte :

L'étape suivante est d'inscrire les valeurs et les principes d'action concrets dans les structures et les comportements. Selon Barrett (2014) : « Les valeurs que vous choisissez pour votre entreprise doivent guider toutes vos prises de décisions. A la fois ce que vous devez faire et comment vous allez le faire. Elles doivent être ancrées dans chaque politique, système et processus de votre entreprise et déterminer pleinement le comportement de chaque personne de votre entreprise ».

Il s'agit d'adosser la charte à toute élaboration dans l'organisation : projet de service, plan d'action, projet, action.

Faire vivre la charte au quotidien pour ancrer les valeurs :

Il y a un enjeu de pratique durable de valeurs ancrées dans l'activité quotidienne

Il nous semble nécessaire de vérifier que la charte soit bien mise en œuvre au quotidien. Le management en a la responsabilité. Il doit la faire respecter. Confronter la charte des valeurs aux instances de communication, au déroulement des plans d'actions par exemple permet de la faire vivre. Le but est de développer des comportements réflexes alignés sur les valeurs.

Il peut être intéressant également de faire une revue de la charte une fois par an pour vérifier sa continuelle adéquation avec l'identité de l'organisation.

Manquement d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers :

Comment mesurer l'exercice effectif des valeurs ? Les aspects qualitatifs et quantitatifs des valeurs sont accessibles à travers un diagnostic de valeurs annuel. Le modèle de diagnostic de valeurs prôné par Barrett (2014) est très opérationnel et permet de constater les écarts entre valeurs souhaitées et valeurs exercées. Dans le cas d'une charte établie, cela permet de vérifier la congruence de l'organisation, entre ce qu'elle affiche et ce qu'elle met en œuvre. Un bilan social annuel intégrant des questions ciblées sur les valeurs ou principes d'actions concrets de la charte peut également permettre d'avoir des données sur le niveau de vie de la charte.

La valorisation des coûts cachés des dysfonctionnements permet d'avoir des indicateurs sociaux et financiers lesquels sont en lien avec les comportements.

3.3.2. L'articulation du stratégique et de l'opérationnel

Nous avons vu l'importance de la cohérence dans le sens au travail. Agents comme managers aspirent à l'alignement. De même, les managers de proximité sont en demande d'articulation du stratégique et de l'opérationnel.

L'alignement est la mise en cohérence de l'ensemble du système. Cet alignement sur les valeurs, les missions, les politiques, les structures et le management implique plusieurs conditions : une volonté des directions à s'engager dans ce sens, un engagement concret dans la création de conditions favorables à ce travail (temps dégagé, ressources humaines et financières…), un travail avec toute la ligne managériale.

Pour illustrer ces conditions, nous pouvons témoigner de notre participation en tant que chef de projet et consultante formatrice à un projet national de déclinaison des politiques publiques mené pour la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la Sécurité sociale en 2014. Notre participation a porté sur la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Il s'agissait d'élaborer et de mettre en place une formation-action managériale co-construite et co-animée par la direction de branche et les managers d'organismes afin de présenter et de décliner de nouvelles politiques de prévention des risques professionnels aux ingénieurs et contrôleurs des services de prévention. Le dispositif sur deux jours comportait une première journée de travail d'appropriation des politiques par les services. La seconde journée sans la direction de branche mais toujours animée par le manager local portait sur les implications organisationnelles pour la mise en œuvre de ces politiques (63 sessions déployées, environ 600 participants). Le manager avait pour consigne de remonter ensuite des propositions de mise en œuvre au national. Un consultant formateur consolidait la co-animation sur le cadrage et les modalités pédagogiques définis. Les directions des organismes étaient également impliquées notamment au démarrage des sessions.

Cette action a été une action d'intention d'alignement sur l'ensemble des territoires (DOM compris) sur la compréhension et la vision des politiques publiques. La direction a pu prendre conscience des perceptions du terrain sur les politiques en question et également sur l'organisation et le management de la branche. Les échanges ont parfois été rudes sur fond de recherche de cohérence, de sens et surtout du besoin d'écoute du terrain. C'était la première action de cette nature et de cette ampleur sur la déclinaison de politiques publiques de cette branche. Il s'agissait d'impliquer l'ensemble des acteurs en mettant en avant le rôle et la place

des managers de proximité. Même si elle n'a pas répondu à toutes les attentes, cette action a globalement été très bien perçue dans sa volonté d'alignement national en articulant le stratégique à l'opérationnel. L'action, courte, ne suffit pas. Chaque manager a finalement été appuyé dans le travail de déclinaison des politiques publiques auprès des équipes. Il pouvait ensuite construire la suite de l'action dans son service. Cette action a permis également de créer les conditions de mise en œuvre d'espaces de dialogues et de co-construction permettant de s'articuler entre les parties prenantes.

L'action a poursuivi plusieurs objectifs : alignement dans la déclinaison des politiques publiques, accompagnement des managers auprès de leurs équipes, écoute des acteurs. Elle a mobilisé la direction de branche venue sur le terrain, les directions d'organismes, les managers de proximité lesquels ont été préparés à l'occasion d'un séminaire préalable au déploiement du dispositif. Les sessions déployées ont représenté un coût financier important. Des espaces de prises de conscience et de sens ont ainsi été créés au cœur de cette action avec des ateliers de travail sur les politiques publiques.

Afin d'entretenir l'alignement des valeurs notamment, la confrontation du fonctionnement et des valeurs dans les projets, les plans d'action, les actions, la charte de valeurs a alors un rôle de filtre dans lequel l'organisation fait passer les actions afin de vérifier l'alignement toujours vivant des valeurs.

La déclinaison des politiques publiques dans les projets d'établissement, de directions et de services présente des occasions d'alignement. C'est en visant l'alignement que peut s'enclencher le travail sur les valeurs, les missions, l'organisation, le management. En définitive, peu importe l'entrée, valeurs, missions, organisation, management, c'est la visée qui prime.

Les directions se doivent de partager avec la ligne managériale la stratégie à conduire. Et si les directions ne sont pas à l'initiative des alignements à opérer, leur ouverture est essentielle pour entendre les besoins du terrain et y répondre. En tout état de cause, les alignements à opérer sont prometteurs de performance socio-économiques.

3.3.3. Eléments de contingence générique

L'utilisation du diagnostic socio-économique issu de la théorie des coûts performance cachés nous place d'emblée dans la contingence générique. En effet l'ISEOR, Institut de Savall et Zardet, a constitué une base de connaissance d'interventions dans plus de 1200 organisations dans 35 pays. Plus de 3500 types de dysfonctionnements, classés selon les six axes socio-économiques, ont été identifiés. Malgré la variabilité et l'incertitude des situations, il y a des éléments repères communs aux situations.

C'est le cas dans les contextes et les situations de travail dans le Service Public. Intervenant pour la Sécurité sociale et la Fonction Publique Territoriale, nous faisons régulièrement des parallèles sur l'organisation, le management et la culture tout en remarquant les différences. Finalités et statuts sont différents. Cependant ils ont tous deux pour finalité l'intérêt général et sont des « outils » de bien commun.

Nous n'avons pu participer à l'élaboration du projet de la caisse investiguée et donc de voir les effets de nos préconisations. Cependant, nous avons tenté de traduire nos hypothèses prescriptives exprimées dans notre recherche, dans nos accompagnements auprès de la Fonction Publique Territoriale. Nous avions pu remarquer que les hypothèses descriptives et explicatives pouvaient aussi bien s'appliquer à la Sécurité sociale qu'à la Fonction Publique Territoriale.

Nous considérons en définitive que nous avons fait une recherche et une intervention en deux lieux différents. Pour nous, cela relève tout à fait du concept de contingence générique.

Nos expérimentations confirment l'intérêt et l'aspiration des acteurs vers un leadership plus conscient et intégratif au regard des attentes. La combinaison du modèle de Barrett et du diagnostic socio-économique ont effectivement un effet « prise de conscience » sur les participants. Ils découvrent à cette occasion la pensée complexe et la pensée intégrative qui ouvrent l'esprit.

Il est question de créer les conditions de développement de ce leadership dans le Service Public. Nous envisageons ainsi le modèle de Barrett comme un cadre ouvert de prise de conscience, de pensée. Avec la théorie socio-économique à laquelle on peut l'articuler, ils répondent globalement, d'après nous, aux aspirations et aux besoins du Service Public. Les contextes de travail aujourd'hui sont beaucoup plus exigeants au regard des six axes socio-économiques ;

les activités sont exigeantes en termes d'efficience, les personnes sont exigeantes sur le sens au travail. Dans ce contexte, il faut donc un leadership en cohérence.

Lorsque l'organisation se transforme, sa culture se transforme également. A notre sens, il est fondamental de retravailler les valeurs de l'organisation lors d'un projet de transformation et s'accorder sur les valeurs qui font sens. Le modèle de Barrett peut selon nous être mis en résonnance avec le Service Public notamment par ce qu'il vise l'intérêt général dans ses niveaux supérieurs de conscience, dits spirituels.

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons confronté nos résultats à nos différentes hypothèses. Celles-ci sont vérifiées.

En synthèse, la prédominance de l'esprit gestionnaire, le manque de leadership, l'insuffisance ou l'absence de pilotage opérationnel et d'alignement produisent des dysfonctionnements dans le Service Public. En outre ces dysfonctionnements sont systémiques.

La prise de conscience selon le modèle de conscience organisationnelle de Barrett donne une cadre de pensée et d'action ouvert pour envisager les différentes dimensions de l'organisation à investir. Les valeurs sont au cœur de ce cadre de pensée global, systémique et intégratif.

De même, la théorie opérationnelle des coûts performance cachés fait prendre conscience du coût des dysfonctionnements et de la perte de ressources.

Dans les organisations du Service Public, dans le contexte de mutualisation, le projet de service est une véritable opportunité pour rénover la culture en redéfinissant les valeurs et les principes d'action concrets. En articulation, un diagnostic de fonctionnement complète la prise de conscience du nécessaire alignement de l'organisation pour donner du sens au travail et développer la performance.

Conclusion de la partie 2

Cette seconde partie nous a permis de présenter les résultats de la recherche. De manière synthétique nous avons pu identifier un manque de management d'équipe ainsi qu'un manque de pilotage opérationnel des activités. La confrontation de nos résultats aux hypothèses élaborées a permis leur validation.

Le modèle du leadership de Barrett qui inscrit les valeurs dans les niveaux de conscience organisationnelle permet de répondre à notre problématique :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

Ainsi qu'aux questions sous-jacentes :

- Comment réaliser une déclinaison compréhensive des politiques publiques à chaque étage de l'organisation ?
- Comment conjuguer valeurs sociales et valeurs économiques, paradoxales en tension au quotidien ?
- Comment mobiliser les équipes pour développer la performance sous contraintes ?
- Comment **faire prendre conscience aux managers publics de leurs actions et des impacts ?**

L'alignement de la vision, de la mission, des valeurs et des structures, sous-tendus par une pensée complexe et intégrative nous parait primordiale aujourd'hui pour comprendre le monde et le transformer. La théorie des coûts performances cachés de Savall associée permet de prendre conscience du coût caché des dysfonctionnements et de la performance potentielle.

Conclusion de la recherche

Cette recherche s'est intéressée à la prise de conscience et au sens au travail chez les managers du Service Public face aux dysfonctionnements induits par le NPM.

Le besoin de leadership dans le Service Public aujourd'hui doit intégrer différentes caractéristiques : prise de conscience, éthique, vision, intérêt général, alignement. Cela nécessite d'accéder à une ouverture de la conscience.

Ancrer la prise de conscience des managers dans le modèle de conscience organisationnelle de Barrett permet de lui donner de la profondeur et de la perspective. Nous envisageons le modèle de Barrett comme un outil permettant de penser autrement. Changer les schémas mentaux demande en effet de nouveaux outils, pensés, construits, opérationnels.

Le modèle des niveaux de conscience de Richard Barrett, sous-tendu par une pensée complexe et intégrative est un outil permettant de développer un leadership plus conscient et réflexif au regard des problématiques rencontrées.

En outre, les dysfonctionnements, la perte de sens, l'affaiblissement des valeurs, représentent des coûts cachés importants qui fragilisent les organisations du Service Public à la recherche d'économie et d'optimisation des moyens. La théorie socio-économique met en exergue les surcoûts engendrés par les régulations et la surconsommation de produits et services. Ces coûts dits « cachés », car non valorisés dans le contrôle de gestion, sont autant de performance potentielle qui pourrait être retrouvée à l'heure des réductions de déficits et d'optimisation des moyens dans le Service Public.

Problématique et hypothèses

Rappel de la problématique :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

Nous rappelons également les questions de recherche sous-jacentes qui accompagnent cette problématique :

- Comment réaliser une déclinaison compréhensive des politiques publiques à chaque étage de l'organisation ?
- Comment conjuguer valeurs sociales et valeurs économiques, paradoxales en tension au quotidien ?
- Comment mobiliser les équipes pour développer la performance sous contraintes ?
- Comment **faire prendre conscience aux managers publics de leurs actions et des impacts ?**

Rappel de l'hypothèse principale :

Un manager qui dispose d'une « bonne prise de conscience de la situation » sera susceptible d'adopter des pratiques managériales plus performantes

Rappel des hypothèses descriptives et explicatives :

Hypothèses descriptives (codifiées HDX)
HD1 - Les objectifs des politiques publiques ne sont pas atteints. L'efficacité et l'efficience sont interrogées. La performance est faible.
HD2 - Il y a un manque de motivation, du stress, des tensions, des risques psychosociaux, de l'absentéisme en augmentation. Une partie des agents et des managers disent ne plus trouver de sens au travail.
HD3 - Les dysfonctionnements sont récurrents.
HD4 - Le changement s'accélère (législation, digitalisation, évolution des activités et des métiers, …) et la complexité augmente à tous les niveaux.
HD5 - Les procédures et les consignes alourdissent le fonctionnement des organisations.
HD6 – La communication est faible entre les services.
HD7 – Le Service Public a du mal à faire évoluer son management.

Hypothèses explicatives (codifiées HEX)
HE1 - Les managers n'arrivent pas à porter le sens au travail auprès de leurs équipes parce qu'ils ont du mal à le construire. Il n'y a pas de véritable prise de conscience des situations.
HE2 - Il y a un manque d'articulation entre le stratégique et l'opérationnel.
HE3 – Le travail n'est pas mis en débat. Il y a confrontation de valeurs entre valeurs économiques et valeurs sociales au détriment du sens au travail.
HE4 – L'aspect gestionnaire qui prévaut est préjudiciable à l'accompagnement des équipes.
HE5 - Le cloisonnement des services freine les interactions et parcellise l'information.
HE6 - Les compétences dans les services ne sont pas suffisantes au regard des objectifs à atteindre.
HE7 – Le manque de vision globale ne permet pas de tenir compte de la complexité des situations. Les paradoxes s'affrontent sans pouvoir dialoguer et être dépassés.

Résultats de la recherche

Le diagnostic socio-économique a mis au jour des dysfonctionnements en matière de management dans l'organisme de Sécurité sociale et une partie des coûts associés. L'aspect gestionnaire qui prédomine, la confrontation de valeurs sociales et de valeurs économiques ainsi que le non-alignement du stratégique et de l'opérationnel provoquent une perte de sens et de performance. Les managers n'ont pas conscience des situations et de leur complexité. Les prises de décisions et les actions ne sont pas toujours adaptées aux problématiques.

Rappel des résultats obtenus :

LISTE DES RESULTATS OBTENUS
Résultat 1 : la production est au cœur d'un système d'action très complexe.
Résultat 2 : la communication technique est surabondante au détriment de la communication managériale cruciale. Les canaux de communication et donc d'action sont multiples et peuvent nuire à la bonne communication. Au final, la communication est inefficace.
Résultat 3 : il y a une confusion de rôle et des tensions entre l'instruction et le contrôle sur la qualité, l'instruction étant orientée principalement production et le contrôle orienté qualité. Or l'instruction doit « produire en qualité ».
Résultat 4 : il y a confusion de rôle entre le manager instruction et les relais techniques de son équipe. Les relais techniques ont parfois une délégation managériale sur le suivi des objectifs, non comprise par les équipes. Le périmètre de responsabilité du relais technique n'est pas précis et/ou partagé.

LISTE DES RESULTATS OBTENUS
Résultat 5 : Les agents évoquent un sentiment d'isolement, d'incompréhension et d'inquiétude dans l'activité.
Résultat 6 : le management d'équipes est largement supplanté par le management de l'activité alors que les valeurs et le sens sont questionnés.
Résultat 7 : il y a une charge de travail très importante, sans marge apparente, tant pour les agents que pour les managers.
Résultat 8 : l'équilibre polyvalence – spécialisation est difficile à trouver et demande à être fréquemment réajusté en fonction des volumes de dossiers à traiter. Il a des impacts importants sur le travail des agents.
Résultat 9 : la complexité de la législation et des procédures, changeantes, le manque de stabilité et d'ergonomie des outils multiples participent amplement à la saturation de la charge mentale.
Résultat 10 : le management n'a pas véritablement conscience de l'impact de la charge mentale sur les erreurs de traitement dans les dossiers**.**
Résultat 11 : la qualité ne fait pas encore partie intégrante de la production dans les faits. Ses critères ne sont pas partagés. Les conséquences sont des erreurs de traitement dans les dossiers.
Résultat 12 : les principales sources de coûts cachés sont les défauts de qualité dans le traitement des dossiers et les écarts de productivité entre agents. Il s'agit de perte de ressources dans la régulation des dysfonctionnements.
Résultat 13 : les coûts cachés sont sous-estimés et difficiles à valoriser à partir du peu éléments à disposition.
Résultat 14 : les coûts cachés de la régulation d'une majeure partie des erreurs de traitement de dossiers par les agents instruction et contrôle représentent 4059 heures/an, soit 2,54 ETP à 39h. Ils s'élèvent à 231 374,40 euros.
Résultat 15 : le management de production est un changement de pratique qui se met difficilement en place sur le terrain.
Résultat 16 : la profusion d'objectifs, d'indicateurs et de requêtes complexifient le pilotage opérationnel. Les managers s'y perdent !
Résultat 17 : certaines personnes en poste n'ont pas toutes les compétences requises pour réaliser les activités. Il y a inadéquation formation-emploi.
Résultat 18 : les besoins de formation ne sont pas suffisamment pris en compte. Les formations peuvent être inadaptées aux besoins. Il n'y a pas de création de potentiel par l'anticipation des besoins en compétences.
Résultat 19 : l'accompagnement du développement des compétences des managers et des agents est insuffisant alors qu'ils en sont demandeurs.
Résultat 20 : les stratégies ne semblent pas partagées ou bien exister.
Résultat 21 : pour la direction, les managers manquent de recul. Elle indique ce qu'il faut faire.

Les différentes hypothèses descriptives et explicatives ont été vérifiées. Les dysfonctionnements étant systémiques, les hypothèses peuvent être validées pour différents résultats.

Nous résumons les résultats selon les idées-clés suivantes :

IDEES-CLES	
Une saturation de la charge mentale	Les changements législatifs de plus en plus fréquents, l'empilement des textes avec les interprétations possibles, la profusion de consignes et procédures, la complexité de l'activité, la charge soutenue, la pression sur la production et les délais participent à la saturation de la charge mentale. Cela génère des problèmes de qualité.
Une perte de sens au travail et des tensions de valeurs	Le rapport charge de travail/ressources et la hausse de la complexité des dossiers engendrent des problèmes d'équilibre spécialisation/polyvalence. Il y a un manque de compréhension des processus et des activités Il y a un sentiment d'isolement et une inquiétude sur l'évolution et l'intérêt du métier Il y a un manque de management d'équipe au profit du management des activités
Une gestion du temps pressurée	L'activité est très structurée, prescrite pour les managers et encore plus pour les agents qui ne donne pas de temps de respiration, de prise de recul. Il y a une tension en fin de mois sur les indicateurs auprès des managers comme des agents, de la fatigue. Pris par le quotidien très chargé, les managers n'arrivent pas à anticiper
Une communication brouillée par de multiples canaux	Il y a une déperdition d'informations et de sens dans le système d'action La communication trop descendante limite les échanges entre encadrants de proximité et direction. La communication technique est omniprésente aux dépens de la communication managériale Le cloisonnement entre services empêche la concertation pour la prise de décision
Des confusions de rôles	Certains périmètres de responsabilités sont flous. Cela a pour conséquence des confusions de rôle entre l'instruction et le contrôle dans le traitement des dossiers, également entre manager et relais techniques
Un manque de développement des compétences à court et moyen terme	Il y a un manque de compétences méthodologiques et numériques chez certains agents à l'origine d'erreurs. Il y a un manque de compétences en gestion de production et managériales chez les managers de proximité Il y a un manque d'anticipation sur le développement des compétences. La formation est insuffisante. Il y a peu ou pas de partage et d'harmonisation de pratiques.
Un manque d'alignement entre le stratégique et l'opérationnel	Il y a télescopage d'indicateurs et de requêtes (production, qualité) qui provoque des problèmes de sens et une difficulté dans la gestion de priorités La stratégie qualité n'est pas précisément définie. Elle est secondaire par rapport à la production. Le pilotage au flux est peu intégré. Il n'y a pas d'anticipation. Cela génère des stocks de dossiers.
Des coûts et des performances cachés dans les dysfonctionnements	Le temps de régulation des dysfonctionnements engendre des coûts cachés car non présents dans le contrôle de gestion. Ce temps représente autant de performance potentielle, donc de ressources

In fine, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'un manque à différents niveaux dont les managers n'ont pas conscience :

- Le management d'équipe,
- Le pilotage,
- L'alignement de la vision, des valeurs, des missions et des structures.

Ces manques relèvent d'un leadership à renouveler.

Implications managériales

Nous avons formulé différentes implications managériales pour refonder le leadership dans le Service Public et infléchir les effets négatifs du NPM :

- La nécessité de rétablir un équilibre entre management d'équipe et management des activités,
- La prise de conscience des situations complexes par les managers,
- L'alignement source de sens et de performance,
- La concrétisation dans une charte de valeurs ancrée dans le modèle systémique et intégratif de Barrett et dans le diagnostic socio-économique selon la théorie socio-économique de Savall et Zardet.

Les implications managériales au regard des résultats ont permis de vérifier les hypothèses prescriptives :

Hypothèses prescriptives (codifiées HPX)
HP1 – Favoriser la prise de conscience des situations chez les managers leur permettrait de construire une vision plus compréhensive des situations. Les conduites adoptées, décisions comme comportements, seraient plus appropriées.
HP2 – Il y a nécessité de mettre en débat le travail afin d'élaborer une vision partagée de ce qu'il est, ce qu'il signifie, ses critères de qualité, ses indicateurs de pilotage.
HP3 – Aligner la vision, les missions, les valeurs, le management et l'organisation est crucial pour mettre en cohérence le système d'action et lui donner sens au quotidien
HP4 - Avoir une approche systémique et intégrative permettrait de comprendre la complexité du système d'action et de le faire évoluer.

HP5 – Le développement des compétences doit être intégré à la stratégie et à l'activité afin d'accompagner les transformations et améliorer la performance
HP6 – Il est indispensable de consacrer et d'animer des espaces de réflexion, d'échanges et de co-construction afin de favoriser le développement de la prise de conscience et du sens au travail.

Les implications managériales répondent ainsi à la problématique et aux questions sous-jacentes :

Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance du Service Public ?

- Comment réaliser une déclinaison compréhensive des politiques publiques à chaque étage de l'organisation ?
- Comment conjuguer valeurs sociales et valeurs économiques, paradoxales en tension au quotidien ?
- Comment mobiliser les équipes pour développer la performance sous contraintes ?
- Comment **faire prendre conscience aux managers publics de leurs actions et des impacts ?**

L'alignement, est selon nous, l'urgence à réaliser.

Les expérimentations en cours :

Le travail sur les valeurs

Il y a un véritable besoin aujourd'hui de travailler sur le management dans le Service Public. Nous sommes d'ailleurs sollicités pour des demandes d'intervention sur la posture des managers de proximité dans la Fonction Publique Territoriale.

Le travail d'élaboration de charte de valeurs articulée au modèle de Barrett permet un ancrage solide dans un espace de pensée très riche et donc nourrissant. Cet ancrage est primordial pour dépasser les chartes d'affichage ou les formations sans suite. La prise de conscience de l'écart entre valeurs souhaitées et valeurs exercées est fondamentale pour se situer en tant qu'individu dans l'organisation, manager, agent et situer également l'organisation. Les questions qui se posent sont : « Où en sommes-nous ? » et « Où souhaitons-nous aller ? ». Ce travail engage l'ensemble de la ligne managériale.

Le projet de direction – le projet de service

Ils constituent pour nous la véritable opportunité pour réinterroger l'organisation et le management. Alors que le mot complexité est dans tous les discours managériaux et plus largement dans les organisations, comment y répondent les managers ? Il est crucial aujourd'hui d'avoir des outils pour penser autrement les problématiques rencontrées et notamment les relier. Penser systémie, penser intégration nous parait essentiel pour prendre conscience de la complexité de l'organisation, des différents alignements à opérer au profit de la qualité, du sens et des conditions de travail. Construire de nouvelles visions permet d'envisager différemment les situations et de mettre en cohérence les différents éléments de l'organisation.

Pour ce faire, il s'agit de s'intéresser au potentiel humain et mettre son développement au cœur du système. Cela suppose la mise en place de conditions favorables au développement d'un leadership conscient et intégrateur.

Alors que le monde change, les organisations du Service Public ont des difficultés à faire évoluer leur management. Nous pensons qu'un investissement important dans le management de proximité et plus précisément dans le leadership doit être réalisé par les services de ressources humaines. De même, l'appareil de formation et les consultants doivent s'intéresser en profondeur aux problématiques du Service Public et s'interroger sur ses véritables besoins. En l'occurrence développer un nouveau leadership est essentiel.

D'après Barrett (2014), en embrassant l'ensemble du spectre de la conscience, les individus « ont la capacité de répondre de manière appropriée à tous les défis de la vie (et du marché dans lequel ils opèrent) ».

Finalement, à l'issue de cette recherche, ce sont de nouveaux outils et des espaces pour prendre conscience, penser et co-construire les situations qui nous paraissent nécessaires à mettre en place aujourd'hui dans le Service Public.

Apports et limites de la recherche

Apports pour la recherche :

L'ancrage du concept d'Awareness dans le modèle de leadership spirituel de Barrett principalement au niveau 4 de transformation de son échelle des niveaux de conscience

participe selon nous à développer un leadership plus conscient et éthique dans le Service Public. Ce modèle met en avant l'alignement de la vision, des valeurs, des missions et des structures pour réduire l'entropie sociale et développer la performance, tout en mettant l'humain au centre de l'organisation. La pensée systémique et intégrative sous-jacente à ce modèle lui donne puissance et perspective. Le développement du leadership dans ce sens est à accentuer.

De plus, le diagnostic socio-économique de Savall et Zardet en évaluant les coûts et performances cachés des dysfonctionnements fait prendre conscience de la perte de ressources dans la régulation par manque de management d'équipe.

Le couplage ainsi réalisé entre le diagnostic de valeurs de Barrett et le diagnostic socio-économique peut répondre à un ensemble de préoccupations dans les organisations du Service Public et notamment dans la prise de conscience des managers.

Apports pour les directions des organisations du Service Public :

En définitive, l'innovation managériale dont il est fait état fréquemment, se situerait notamment, selon nous, dans le potentiel de mise en lien. En effet, l'apprentissage de modes de pensée systémiques et intégratifs, à travers le modèle de Barrett et la théorie des coûts performances cachés, permet de considérer autrement l'organisation et le management. Les projets et plans d'actions pensés systémie peuvent ainsi être plus stratégiques, synchronisés et par conséquent synergiques.

C'est une des préconisations que nous avons pu faire dans le second effet miroir et le rapport remis à l'organisme de Sécurité sociale.

L'alignement dont nous avons fait état à plusieurs reprises dans cette recherche est une visée de cohérence à inscrire au début de tout projet d'entreprise à décliner.

Apports pour les ressources humaines :

Les services RH de leur côté doivent travailler avec les directions sur la question du management selon trois axes que nous avons pu aborder dans cette recherche :

- Les indicateurs sociaux qui pourraient être mis en place au niveau des tableaux de bord des activités. Des informations sur l'absentéisme, la formation du personnel, la vitalité des valeurs par exemple nous paraissent essentielles,

- Le développement des compétences des managers et plus largement du personnel. La création de potentiel par l'investissement dans la formation ne fait malheureusement pas partie de la stratégie des organisations du Service Public aujourd'hui.
- Le partage de la fonction RH avec les managers notamment sur le développement des compétences des agents dans lequel les managers ont une responsabilité. Plus largement, redéfinir les contours du rôle et de la place des managers de proximité apparait nécessaire.

Selon Noguera (2013), « le cadre public anime son équipe, d'une part, par la mise en place et le maintien de formes d'organisation du travail qui concourent à donner du sens au travail et à améliorer la performance individuelle et collective ; d'autre part, par la traduction et la communication des impulsions politiques qu'il reçoit, tout en tenant compte de leur connaissance de leur domaine d'activité, de leur compréhension des enjeux, des usagers et des collaborateurs ».

Le management est un véritable enjeu aujourd'hui dans le Service Public et les services de ressources humaines doivent s'en emparer. Il est au centre des transformations à opérer.

Apports pour l'appareil de formation :

Il nous parait indispensable de revisiter les formations en management des organismes qui œuvrent auprès du Service Public afin qu'elles puissent répondre aux véritables besoins des organisations :

- Un leadership plus conscient et éthique
- Un pilotage opérationnel
- L'approche systémique et intégrative à distiller dans les formations

L'alignement dans les organisations nécessite des accompagnements intra à construire avec des intervenants ayant un solide bagage théorique et méthodologique.

C'est donc d'une ingénierie à conduire dont il est question.

Apports pour ce qui nous concerne :

Le sujet de recherche que l'on choisit n'est jamais neutre. Confrontés également au problème de sens au travail dans le passé, nous n'avons eu de cesse de trouver comment remédier aux situations dénuées de sens pour nos collègues et nous-même. Cet engagement dans ces études nous a permis de confronter nos idées et nos intuitions en matière de management. Il s'agissait également de développer nos connaissances en matière de management et notamment de

leadership. A partir de cette recherche, nous souhaitons construire une démarche d'intervention solide et outillée, ajustable aux différents contextes rencontrés d'accompagnements managériaux. Nous considérons avoir poser les premières bases de cette démarche en expérimentation qu'il faut maintenant développer.

Limites :

La prise de conscience des managers afin de donner du sens et développer la performance socio-économique est un sujet éminemment complexe. Nous sommes conscients que nous l'avons seulement approché tant il est vaste.

De plus, la production de connaissances dans cette recherche est limitée dans la mesure où nous ne pouvons observer les transformations à l'œuvre dans l'organisation investiguée. Quand bien même il y aurait transformations, l'appartenance de cette organisation à une organisation nationale aurait une influence certaine sur les transformations. Il serait donc difficile d'en distinguer les causes au niveau local.

Les implications managériales sont de nature à infléchir les effets dysfonctionnels du New Public Management dans le Service Public. Nous « militons » pour un renouveau du leadership plus conscient et intégrateur. La transformation attendue et annoncée du Service Public nous parait être une opportunité pour s'engager dans ce travail. Nous avons vu que l'alignement est incontournable aussi c'est aux directions qu'il revient de s'engager. Le travail avec le management opérationnel ne peut être suffisant. Sans véritable volonté des directions, cependant point de véritable transformation ! Ce point essentiel est à prendre en compte par les directions et également dans les accompagnements managériaux effectués par les organismes de formations ou les consultants.

Entre audace et maladresse, le chercheur débutant déploie un processus qui se construit en marchant, forcément perfectible. C'est seulement à l'issue de la recherche qu'il prend véritablement conscience du chemin parcouru ainsi que des écueils et des manques. La recherche a sans doute laissé des aspects théoriques et méthodologiques en friche. Il nous parait nécessaire à ce stade de chercher à réinvestir dans d'autres recherches-interventions afin de consolider l'ensemble du processus de recherche.

Nous avons nous-même été confrontés à la complexité du processus de recherche. Nous avons pu prendre conscience de la difficulté à comprendre ce mode de pensée et au temps nécessaire pour l'intégrer dans notre propre univers de pensée.

Conclusion et perspectives

Ce que nous retenons de notre recherche terrain et également de notre expérience, c'est l'importance de la mise en lien pour construire une autre vision des situations, plus globale, plus élargie aussi. Comprendre les interrelations qui existent nous semble essentiel pour mieux pouvoir saisir les situations, les investir et les améliorer. C'est également prendre le temps de se poser ensemble, avec les acteurs concernés, pour co-construire cette vision.

Il n'y a pas de recettes, ni d'hommes ou femmes providentiels mais des responsables au sens plein du mot, transcendant leur égo, éthiques, au service de l'intérêt général. Cela renvoie à l'éthique de toutes les parties prenantes et donc des chercheurs-intervenants, des consultants également. Cela interroge la finalité des organisations, du travail et la considération que l'on y porte.

Le caractère complexe du sujet, du contexte et de la recherche-intervention nous a ouvert des horizons de connaissances et des perspectives d'action extrêmement larges avec un paradoxe : la nécessité d'étudier cette complexité et la difficulté à tout embrasser. Entre analyse verticale et horizontale de ce qui sous-tend le sens au travail y compris le sens du travail, nous sommes convaincus du besoin de concevoir les accompagnements managériaux sur une compréhension profonde des sujets de management. Il est question pour nous d'aider à transformer durablement les organisations par un regard critique des acteurs sur ce qui fonde leurs actions, leurs comportements.

Nous nous interrogeons également sur notre rôle de chercheur-intervenant que nous souhaitons voir se développer, dans un souci éthique, attaché à la réflexion imbriquée à l'action. Paradoxalement, il nous a fallu approfondir le management des activités pour faire des préconisations sur le management des équipes.

D'autre part, le caractère générique des idées-clés sur les dysfonctionnements, conforté par les ouvrages et les différents rapports dont il est fait référence ici, nous permet de consolider notre positionnement et nos fondamentaux pour des interventions en management sur le champ de la Sécurité sociale, de la Fonction Publique Territoriale et plus largement du Service Public.

Enfin, notre appétence pour l'ensemble des secteurs d'activités, privés comme publics, nous donne l'opportunité de multiplier les liens entre management privé et management public, exigences, contraintes et influences afin de nourrir nos réflexions et nos actions.

Nous souhaitons revenir à ce moment-là de l'écriture à la vision de l'action de François Perroux partagée et expliquée par Savall (2011) : « l'action suppose et entretient la liberté. Les quatre dimensions de l'action sont de modifier la réalité extérieure, de nous former, de nous rapprocher des hommes et d'enrichir notre univers des valeurs ». Pour nous la liberté d'action en tant que chercheur-intervenant est fondamentale. Cette liberté créatrice permet de trouver de nouveaux chemins de réflexion ; de nouveaux liens se tissent, de nouvelles situations se configurent pour construire une démarche inédite, singulière d'accompagnement. Cette liberté suppose aussi une vigilance de tous les instants dans l'éthique de notre démarche auprès des acteurs dans le respect des valeurs et des choix qu'ils opèrent. La recherche-intervention modifie la position de l'intervenant, du consultant dans la profondeur de son action, dans la relation partenariale qu'il crée. Il nous semble que l'intervenant qui fait de la recherche devient plus « sage » dans le sens où il prend du recul et analyse ce qui s'offre à lui.

La recherche en management dans ce contexte ne doit pas viser les solutions pour que les activités soient faites par les acteurs au « chausse-pied » dans un cadre soi-disant innovant. Elle oblige à s'interroger sur la finalité des organisations publiques et leur management, la place et le rôle des managers et plus largement des individus et leur développement.

Comme tout travail de recherche, le cheminement et les résultats débordent de la recherche dans laquelle s'engage le chercheur. Idées, intuitions, lectures, entretiens, observations se confrontent pour faire émerger une certaine compréhension des situations. Nous envisageons le chemin parcouru comme une simple étape vers celui immense à parcourir encore dans l'accompagnement des organisations à se transformer.

Perspectives :

Les différents horizons ouverts dans cette recherche-intervention ainsi que la richesse des matériaux recueillis offrent la possibilité de continuer la recherche-intervention à travers des contributions possibles sur différents thèmes ou sous-thèmes des verbatims recueillis et analysés.

Le modèle de Barrett et la théorie socio-économique s'inscrivent, selon nous, dans une même cosmologie, c'est-à-dire un même univers de pensée : penser la place et le rôle de l'humain dans les organisations et plus largement penser le travail. Il nous parait intéressant dans l'avenir d'approfondir le modèle de Barrett ainsi que la théorie socio-économique de Savall et Zardet pour consolider leur couplage dans les interventions. L'immense richesse et la puissance de ces deux théories donnent plus de solidité et de consistance à nos démarches d'intervention. Elles visent une éthique, une conscience, le sens, un alignement. Elles interpellent l'intention du chercheur-intervenant et de l'intervenant. Concrètement, c'est consolider l'ingénierie d'intervention managériale en cours d'expérimentation.

Cette ingénierie, non seulement repose sur des apports théoriques et méthodologiques pour ouvrir la réflexion, mais doit, en outre, envisager ce que nous imaginons comme une architecture d'espaces de discussion et de co-construction avec les acteurs. Nous nous situons dans l'approche de la théorie d'espace de discussion de Detchessahar (2001) pour qui « il est un lieu ouvert, structuré, décentralisé et différencié de construction collective des solutions productives ». Ces espaces-temps qui manquent aux managers comme aux agents sont un véritable sujet en management.

Cette recherche a ouvert un espace de pensée extrêmement riche. Nous y avons trouvé des résonnances entre modèles, théories, expériences, intuitions, perceptions, réflexions, inspirations et aspirations.

Bibliographie

Ouvrages et articles :

AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles, LIVIAN Yves-Frédéric, « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », Seuil, juillet 2007

ALVESSON Mats, BLOM Martin, SVENINGSSON Stefan, « Reflexive leadership », Sage, 2017

ARCHIER Georges, SERIEYX Hervé, « L'entreprise du 3ième type », Seuil, 1984

ARGYRIS Chris, « Savoir pour agir », InterEditions, 1995

AUSTIN John Langshaw, « Quand dire, c'est faire », Points, novembre 1991

AUTISSIER David, VANDANGEON DERUMEZ Isabelle, « Les managers de première ligne et le changement », Revue Française de gestion, 2007/5

AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, « Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion », Economica, 2006

BARRETT Richard, « l'entreprise inspirée par les valeurs », De Boeck, 2014

BARRETT Richard, « The new leadership paradigm », Barrett, 2010

BARRETT Richard, « Libérer l'âme de l'entreprise », De Boeck, 2003

BARTHELEMY Jérôme, MOTTHIS Nicolas, « A la pointe du Management – Ce que la recherche apporte au manager », Dunod, 2016

BARTOLI Annie, BLATRIX Cécile, « Management dans les organisations publiques – Défis et logiques d'action », Dunod, janvier 2015

BASS Bernard, AVOLIO Bruce J. « Transformational Leadership And Organizational Culture », Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 1 (SPRING, 1993), pp. 112-121

BELET Daniel, « Le « servant leadership », modèle radicalement innovant », L'Expansion Management Review 2011/2 (N° 141), p112-123

BELET Daniel, « Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management », dans Gestion 2000 2013/1 (Volume 30), p15-33

BIBARD Laurent, BOURION Christian, BOURNOIS Franck, LAROCHE Patrice, PICHAULT François, PLANE Jean-Michel & RONDEAUX Giseline, « La quête du sens », (coordonné), ESKA, 2013

BRUNSSON Nils, « The organization of hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations », Copenhagen Business School Press », février 2003

BOUZOU Nicolas, DE FUNES Julia, « La comédie (in)humaine », L'Observatoire, septembre 2018

BOZEMAN Barry, « La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché », Politiques et Management Public, 2007 25-4 p179-211

BRUNETIERE Jean-René, CHANUT Véronique, VALLEMONT serge, « L'imagination managériale' des cadres publics - un talent à cultiver » (coordonné), Sceren, février 2013

BURNS James MACGREGOR, « Transactionnal et transforming leadership » in Leading organization, Sage, 1998,

CAFAI Daniel, « Une perspective pragmatiste sur l'enquête de terrain » in « La méthodologie qualitative », Armand et Colin, novembre 2006
CHATELAIN-PONROY Stéphanie, « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », Politiques et management public, vol 27/3, 2010, p73-103
CLOT Yves, « Le travail sans l'homme », Editions La Découverte, mars 1995
CLOT Yves, « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », La Découverte, 2010
CLOT Yves, « La fonction psychologique du travail », PUF, 2006
COLIN Thierry, GRASSER Benoît, « Le travail des managers de proximité comme échange social », Université de Lorraine, CEREFIGE, 2014
COULON Alain, « L'ethnométhodologie », PUF, octobre 2014
CRAWFORD Matthiew B., « Eloge du carburateur », La Découverte, juillet 2018
CROZIER Michel, « Le phénomène bureaucratique », Essais, 4e trim 1971
CROZIER Michel, « L'entreprise à l'écoute, Brodard et Taupin, février1994
CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, « L'acteur et le système », Seuil, 1er trim1981
DEFFAYET DAVROUT Sylvie, FRONTY Juliette, BROWNE Nicolle, « Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ? », ESKA « Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels », 2017/Supplément HS | p57-71
DE GAULEJAC Vincent, « La société malade de la gestion », Points, octobre 2014
DEJEAN Jacques, BOURASSIN Véronique, MORTREUX Karine, « Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs », In Politiques et management public, vol.16, n°2, 1998 p161-174
DEJOURS Christophe, « Le facteur humain », PUF, 2007
DEJOURS Christophe, « Souffrance au travail », Chronique sociale, 2ième édition juin 2018
DEJOURS Christophe, MOLINIER Pascale, « Le travail comme énigme », Persée, 1994
DEMEESTERE René, « Que peut-on attendre d'une comptabilité de gestion dans le secteur public ? », Politique et Management public vol. 18, n° 4, 2000, p 19-46
DETCHESSAHAR Mathieu, GENTIL Stéphanie, GREVIN Anouk et STIMEC Arnaud, « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique », De Boeck, 2015/3 n°16 p63-89
DETCHESSAHAR Mathieu, « Quand discuter, c'est produire - Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion », Revue française de gestion. 132, 32-43, 2001
DUPUY François, « Lost in management », Points, octobre 2013
DUPUY François, « La faillite de la pensée managériale – Lost in management 2 », Points, juin 2016
DUYCK Jean-Yves, MOAL-ULVOAS Gaëlle, VOYNNET-FOURBOUL Catherine, « Management et spiritualité », Management Prospective Editions, août 2017
ENDSLEY Mica R., « Toward, a theory of situation awareness in dynamic system », Human Factors, 1995
ESBJÖRN-HARGENS Sean, « An overview of integral theory - An All-Inclusive Framework for the 21st Century », Integral Institute, Resource Paper No. 1, March 2009, p1–24
ETCHEGOYEN Alain, « Le temps des responsables », Julliard, janvier 1994
FESTINGER Léon, « A cognitive dissonance theory, Stanford University Press, 1957

FLEURANCE Philippe, « La charge de travail : itinéraire d'une notion complexe » Les Cahiers de l'INSEP, n°33, 2002. La charge de travail en sport de haut niveau. p11-34
FRY Louis W. « Toward a theory of spiritual leadership », The Leadership Quarterly 14, 2003, p 693–727
GANGLOFF Florence, « Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle », La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Mai 2009
GENDRON Bénédicte, « Mindful management & capital émotionnel », De Boeck, 2015
GENELOT Dominique, « Manager dans la complexité », INSEP, janvier 1993
GENEREUX Jacques, « La déconnomie », Points, février 2018
GIRIN Jacques, « Langage, organisations, situations et agencements », Hermann, juin 2016
GIRIN Jacques, « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », p.125-140 in David A., Hatchuel A. et Laufer R., « Les nouvelles fondations des sciences de gestion », Vuibert, 2000
GOLEMAN Daniel, « L'intelligence émotionnelle », J'ai lu, 2006
GOLEMAN Daniel, BOYATSIS Richard, MKEE Annie, « L'intelligence émotionnelle au travail », Pearson 2010
GROUTEL Emmanuel, CARLUER Frédéric, LE VIGOUREUX Fabrice, « Le leadership follettien : un modèle pour demain ? » in Management & Avenir 2010/6 (n°36), p284-297
GUILLAUMIN Catherine, « La réflexivité comme compétence : Enjeu des nouvelles ingénieries de la formation », in Cahiers de sociolinguistique 2009/1 (n 14), p85-101
HERSEY Paul, « Le leader situationnel », Editions d'Organisation, 1998
HOMBRE Emmanuel, SAVALL Henri, GABELLIERI Emmanuel (coordonné), « Humanisme et travail chez François Perroux », Jouve, avril 2011
KABAT-ZINN Jon, « L'éveil des sens », Pocket, 2011
KAPLAN Robert S., NORONT David P., « L'alignement stratégique », Eyrolles, janvier 2007
KETS DE VRIES Manfred, « La face cachée du leadership », Village Mondial, mai 2006
KOENIG Gérard, « L'apprentissage organisationnel – Repérage des lieux », Revue française de gestion N° 25 », 2015, p83
KOLB David, BOYATSIS E. Richard, « Mainemelis Charalampos, « Experentiel learning theorie : previous research and new directions » in Perspectives of thinking, learning and cognitive styles, Routeledge, 2011
LABOVITZ Georges, ROSANSKY Victor, « The Power of Alignment – How great companies stay centered and accomplish extraordinary things » Wiley, 1997
LARAT Fabrice, CHAUVIGNE Christian (coord.), « Vivre les valeurs du service public », Presses de l'EHESP-RESP (Profession cadre service public), 2016
LEMOIGNE Jean-Louis, « Les épistémologies constructivistes », PUF, août 2012
LENHARDT Vincent, « Les responsables porteurs de sens », Eyrolles, 2015
LEVESQUE Benoît, « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ? », Vie économique (Canada) Volume 4, numéro 2, 2014
LORINO Philippe, « L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitude », Activités, volume 10, numéro 1, 2013, p221-242
LUGAN Jean-Claude, « La systémique sociale », PUF, juin 2009
MALTAIS Daniel, LECLERC Michel, Rinfret Nathalie, « Le « leadership administratif » comme conception utile à la modernisation de l'administration publique », Revue Française d'Administration Publique n°123, 2007, p423-441

MAUGERI Salvatore, « Vincent de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère* », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012
MAURAND-VALET Anne, « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? », Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, mai 2010
MAYNTZ Renate, « L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations » in « Max Weber et la bureaucratie », Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales, juillet 2010
MERIADE Laurent, YIQIANG Li, « Les valeurs publiques à la frontière publique/privée : le cas des concours de la fonction publique en Chine », Revue Internationale des Sciences Administratives 2015/2 (Vol. 81), p297-317
MINTZBERG Henry, « Le manager au quotidien », Eyrolles, novembre 2015
MINTZBERG Henry, « Le management – Voyage au centre des organisations », Eyrolles, octobre 2009
MINTZBERG Henry, « Leadership et communityship », in Gestion, 2008/3 (Vol. 33), p16-17
Morieux Yves, Tollman Peter, « Smart Simplicity: Six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué » Les belles lettres, juin 2014
MORIN, Edgar, « La méthode 3. La Connaissance de la Connaissance », Points Essais,1992, p17
MORIN Edgar, « Introduction à la pensée complexe », Points, avril 2005
MORIN Estelle, « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », rapport R543, Etudes et recherches, IRSST, 2008
NARO Gérald, « La responsabilité sociale du contrôle de gestion » in « Entreprises, valeurs et prospérité : le capitalisme socialement responsable », Economica, management socio-économique, 2016, p 222
NAYAR Vineet, « Les employés d'abord, les clients ensuite », Editions Diateino, mai 2011
NOGUERA Florence, « Quels rôles pour les cadres publics ? in L'imagination managériale des cadres, collection « Profession : cadre public », coordonné par Jean-René Brunetière, Véronique Chanut et Serge Vallemont. 2013
NOGUERA Florence, PLANE Jean-Michel, (coordonné par) « Le leadership Recherches et pratiques », Vuibert, 2016
NOGUERA Florence, « Comment transformer le manager en leader » in Economie & Management, n°155, avril 2015
ORAZI D., TURRINI A. & VALOTTI, G. « Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique », Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 79, 2013, p521-541
PAILLE Pierre, sous la direction, « La méthodologie qualitative », Armand Colin, novembre 2006
PASTRE Pierre, « La didactique professionnelle », PUF, février 2011
PERRENOUD Philippe, « De la pratique réflexive au travail sur l'habitus », in *Recherche & Formation*, « Le praticien réflexif. La diffusion d'un modèle de formation", 2001, n° 36, pp. 131-162
PERETZ Henri, « « Les méthodes en sociologie », La Découverte, février 2004
PIAGET Jean, « Réussir et comprendre », PUF, 1974
PIAGET Jean, « L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement », PUF, 1975

PLANE Jean-Michel, « Théories du leadership – Modèles classiques et contemporains », Dunod, novembre 2015
PLANE Jean-Michel, « Management des organisations », 4e édition, Dunod, septembre 2016
PLANE Jean-Michel, « Management des organisations – théories, concepts, performances », Dunod, 2016
POLLITT Christopher, « Managerialism and the Public Services : Cuts or Cultural Change in the 1990s? » Oxford, OX, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business, 1993
POLLITT Christopher, « Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice », G. P., 1993
POLLITT Christopher, « The Essential Public Manager », Maidenhead/Philadelphia, Open University Press, Public Management Journal, 2(1): 90-111, 2003
POPPER Karl, « A la recherche d'un monde meilleur », Les belles lettres, novembre 2011
PORTAL Marine, « La politique qualité de la certification des comptes publics. Le cas de la Cour des comptes », Gestion et management. Université de Poitiers, 2009
RICHARDSON, Laurel, « Writing: a method of inquiry » In N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds), « Handbook of Qualitative Research », Sage, 2nd edition 2000, p959-979
SAVALL Henri, ZARDET Véronique, « Le capitalisme socialement responsable », EMS, octobre 2015
SAVALL Henri, ZARDET Véronique, « Tétranormalisation -Défis et dynamique », Economica, 2005
SAVALL Henri, ZARDET Véronique, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, 1989
SAVALL Henri, ZARDET Véronique, « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique – observer l'objet complexe » », Economica, février 2004
SAVALL H., ZARDET V., « Ingénierie stratégique du Roseau » Economica, 1995
SERRES Michel, « L'art des ponts », Poche Le Pommier, mai 2013
SHÖN Donald A., « Le praticien réflexif », Editions Logiques, 1994
THOENIG Jean-Claude, « Langage et action en milieu organisé », Communication séminaire de recherche de l'équipe DMSP, Dauphine Recherche en Management, université Paris Dauphine et CNRS, mars 2007
TROSA Sylvie, BARTOLI Annie, « Les paradoxes du management par le sens », Collectif, Presses de l'ESHESP, avril 2012
TROSA Sylvie, « A propos de la deuxième édition de l'ouvrage de Christopher POLLITT et Geert BOUCKAERT : Public management reform : a comparative analysis », Revue française d'administration publique, 2006/3 no 119 | pages 555 à 561
VARELA Francisco, « Autonomie et connaissance : essai sur le vivant », 1989
VARELA Francisco « Invitation aux sciences cognitives », Points, nouvelle édition, février 1996
VASSAL Olivier, « Crise du sens - Défis du management », Village mondial, mars 2006
VELTZ Pierre, « La société hyper industrielle, le nouveau capitalisme productif », Seuil, 2017
VOYNNET FOURBOUL Catherine in « Leadership et Management », AGRH, 2016, pages 121 à 130
VOYNNET-FOURBOUL Catherine, « Diriger avec son âme », EMS, 2014
VYGOTSKI Lev, « Pensée & langage », La Dispute, décembre 2002

Liste de documents généraux

CHAUVIGNE Christian, « Enquête sur la transmission des valeurs de service public », RESP, 2011

COUR DES COMPTES-DGFIP, Certification des comptes des collectivités locales : Comité de fiabilité des comptes locaux - L'expérimentation de la certification des comptes des collectivités locales - Document de travail - Mai 2014 - Enjeux et méthodes – Annexe

COUR DES COMPTES, « Rapport sur la situation financière et la gestion des collectivités territoriales et de leurs établissements publics », juin 2019

DARES, « Enquête Conditions de travail 1998 », MES

L'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI), juin 2013

INSEE, « L'emploi dans la Fonction Publique au 31 décembre 2017 », Informations rapides n°325, 13/12/2018, conjoncture

LAMBERT Alain, « Bureaucratie – retrouver leur sens aux mots pour réinitialiser le dialogue avec nos administrations », https://www.alain-lambert.org/2019/08/bureaucratie-retrouver-leur-sens-aux-mots-pour-reinitialiser-le-dialogue-avec-nos-administrations/, août 2019

LAMBERT Alain, BOULARD Jean-Claude, « Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative », mars 2013

LAMBERT Alain, MIGAUD Didier, « La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances – A l'épreuve de la pratique, insuffler une nouvelle dynamique à la réforme - Rapport au Gouvernement », 2006

MORIN Estelle, « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », rapport R543, Etudes et recherches, IRSST, 2008

SAVALL Henri, CAPPELLETTI Laurent, « Le coût caché de l'absentéisme au travail » pour l'Institut Sapiens, 2018

Liste de documents en lien direct avec notre terrain

- Convention d'objectifs et de gestion de la branche retraite
- Rapport national d'activité de l'assurance retraite 2016
- Organigramme de l'organisme
- Contrat Pluriannuel de Gestion de l'organisme
- Présentation du département retraite siège de l'organisme
- Présentation du département des agences retraite de l'organisme
- Orientations et objectifs du Plan de production et de qualité 2018 branche retraite
- Définition des objectifs et analyse des trajectoires du plan de production 2018
- Définition des objectifs et analyse des trajectoires du plan qualité 2018
- Tableau de bord mensuel secteur fonction retraite de l'organisme
- Revue de macroprocessus de l'organisme
- Rapport d'activité 2018 de l'organisme
- Baromètre Social Institutionnel 2016 BVA pour l'UCANSS
- La Transformation Managériale à la CPAM des Yvelines par Patrick Négaret, directeur de la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) des Yvelines – EN3S - 2018

Liste des tableaux

Tableau 1: Niveaux de conscience personnelle, organisationnelle à partir du modèle de Barrett (2014) 87

Tableau 2: Composition du corps d'hypothèses 100

Tableau 3: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste : Girod-Séville et Perret, 1999 (Maurand-Valet, 2010) 104

Tableau 4: Les six axes de dysfonctionnement de l'analyse socio-économique – Savall et Zardet 2004 109

Tableau 5: Calendrier de la recherche 115

Tableau 6: Segmentation de la population interviewée 133

Tableau 7: Matrice des coûts performances cachés – Savall et Zardet 2004 134

Tableau 8: Eléments pour le calcul de coûts cachés 162

Tableau 9: Valorisation des coûts de correction de dossiers 163

Tableau 10: Estimation de coûts performance cachée sur les défauts de qualité 164

Tableau 11: Répartition du nombre des verbatims par thème, sous-thème et statut 187

Tableau 12: Extrait tableau des besoins et tâches niveau 5 de conscience – Barrett 2014 213

Tableau 13: Extrait tableau des besoins et tâches niveau 4 de conscience – Barrett 2014 216

Tableau 14: Exemple de valeurs et principes d'action concrets 227

Liste des figures

Figure 1: Schématisation du corpus théorique 20

Figure 2: Métaphore de l'iceberg - Chatelain Ponroy 2010 37

Figure 3: Modèle de « situation awareness » dans la prise de décision dynamique – Ensley 1995 55

Figure 4: Contribution de la prise de conscience dans la performance au travail 70

Figure 5: Modèle du leadership émotionnel – Goleman 2010 77

Figure 6: Causal model of spiritual leadership – Fry 2003 80

Figure 7: Les éléments constitutifs du leadership, conçu comme un modèle dynamique du changement - Maltais, Leclerc et Rinfret (2007) 82

Figure 8: Les sept niveaux de conscience – Barrett 1998 85

Figure 9: Représentation des niveaux de conscience et des types de leadership adaptée de Barrett – Voynnet Fourboul (2016) 88

Figure 10: Les quatre quadrants adaptés de Wilber – Barrett (2014) 91

Figure 11: Choix épistémologique et méthodologique 102

Figure 12: Processus cognitif de la recherche 106

Figure 13: Combinaison de méthodes pour le recueil des données 108

Figure 14: Processus d'investigation itératif 112

Figure 15: Double cheminement dans la recherche 121

Figure 16: Schématisation du système d'action 143

Figure 17: Organisation de la communication secteur instruction 144

Figure 18: Double exigence de performance socio-économique pour la branche vieillesse . 149

Figure 19: Les trois niveaux de triangulation dans la recherche menée 181

Figure 20: Sur-représentation de thèmes, sous-thèmes, statut dans les verbatims 188

Figure 21: Nuages de mots à partir des verbatims 189

Figure 22: Facteurs déterminant la charge de travail (d'après Floru et Cnockaert, 1991) 193

Figure 23: Les quadrants de Wilber adaptés par Barrett (2014), version simplifiée 220

Glossaire

ACRONYMES	DEFINITIONS
ASPA	Allocation de Solidarité aux Personnes Agées
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail
CPAM	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CNAV	Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
COG	Convention d'objectifs et de gestion
CPG	Contrat Pluriannuel de Gestion
CQP MO	Certificat de Qualification Professionnelle Manager Opérationnel préparé à l'Institut 4.10, institut de formation du personnel de la Sécurité sociale
ETP	Equivalent Temps Plein
GED	Gestion Electronique des documents
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences dans la Fonction Publique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
IRC	Instruction Réseau Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
ISEOR	Institut de Socio-Economie des entreprises et des organisations
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Financement (2001, appliquée à partir de 2005, remplace ordonnance de 1959)
MAP	Modernisation de l'Action Publique (2012, remplace la RGPP)
MPM	Manager pour Manager (groupe de réflexion et de formation continue sur le management de proximité interne et transverse à la caisse)
NGP	Nouvelle Gestion Publique (traduction de New Management Public)
NMP	New Management Public
NOTRe	Nouvelle Organisation Territoriale de la République (2015)
PASS	Formation PASS, Parcours d'Accueil à la Sécurité sociale
QPL	Questionnaire de Périodes Lacunaires
RGCU	Répertoire de Gestion des Carrières Unique
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques (2007)
RPS	Risques Psycho-Sociaux
RUNMR	Répertoire Unique National de Maîtrise des Risques
SAV	Applicatif SAV, Service Auto Vérification, pour les dossiers retraite
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines

EXPRESSIONS	DEFINITIONS
Carrière 2.0	Stratégie nationale de gestion des carrières en amont de la liquidation de la retraite, en cours d'élaboration
Liquidation provisoire	Versement provisoire de la retraite dans l'attente de la complétude du dossier
Pension de réversion	Partie de la retraite dont bénéficiait ou aurait pu bénéficier l'assuré décédé (salarié ou fonctionnaire) reversée au conjoint

Annexes

Annexe 1 : Thèmes et sous-thèmes du guide d'entretien.....265

Annexe 1 – Thèmes et sous thèmes du guide d'entretien

Thèmes	Sous-thèmes
1 - Organisation du travail dans le service	1.1 Processus et activités 1.2 Postes et répartition des responsabilités – autonomie (organisation de son poste, priorisation) 1.3 Organisation du collectif de travail 1.4 Rapport charges/ressources 1.5 Intérêt du travail (sens, variabilité, diversité) ; implication des acteurs 1.6 Gestion de l'absentéisme 1.7 Prise en compte des exigences et des contraintes dans le travail 1.8 Consignes et procédures (profusion, lourdeur…) 1.9 Changements à venir – mutualisation d'activités - co-production de données avec les assurés
2 - Conditions de travail	2.1 Espace de travail 2.2 Types d'horaires, télétravail 2.3 Ambiance de travail (fonctionnement du collectif) 2.4 Charge mentale (multiplicité des informations, complexité du travail 2.5 Effets de la dématérialisation 2.6 Régulation
3 - Communication-coordination-concertation	3.1 Fonctionnement des 3C entre le stratégique et l'opérationnel (ligne managériale) 3.2 Fonctionnement des 3C en horizontal (entre managers de proximité) 3.3 Fonctionnement des 3C dans les services 3.4 Transmission exhaustive des informations nécessaires à la compréhension du travail et à son sens 3.5 Formalisation (traces écrites) 3.6 Lisibilité du processus de décision 3.7 Communication verticale et horizontale, avec l'extérieur
4 - Gestion du temps	4.1 Planification de l'activité 4.2 Définition des priorités 4.3 Respect des délais 4.4 Contrôle 4.5 Amélioration continue
5 - Formation intégrée	5.1 Adéquation compétences aux objectifs du service 5.2 Polyvalence versus spécialisation 5.3 Evolution des métiers 5.4 Dispositifs de formation locaux, nationaux 5.5 Formation en situation de travail
6 - Mise en œuvre stratégique	6.1 Compréhension des politiques publiques et des orientations stratégiques de l'organisme 6.2 Déclinaison Convention d'objectifs et de gestion - contrat pluriannuel de gestion, objectifs et indicateurs (production et qualité) 6.3 Système d'information, outils de gestion, suivi des indicateurs 6.4 Production et qualité 6.5 Contrôle et maitrise des risques (contrôle technique) 6.6 Mode de management (GRH, animation des équipes, motivation, engagement) 6.7 Principes d'action et valeurs

Table des matières

SOMMAIRE **8**

INTRODUCTION GENERALE **10**

PARTIE 1 LORSQUE PRISE DE CONSCIENCE ET SENS AU TRAVAIL SONT INTERROGES CHEZ LES MANAGERS DU SERVICE PUBLIC : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE **26**

CHAPITRE 1 CADRE THEORIQUE **29**

1. LES EFFETS DU NEW PUBLIC MANAGEMENT **31**

1.1. LA BUREAUCRATIE AURAIT FAIT LE LIT DU NPM 31
1.1.1. La bureaucratie régnante dans l'administration et au-delà, avant l'avènement du NPM 31
1.1.2. Des différences d'implantation suivant les secteurs 35
1.1.3. Le service public à l'épreuve des politiques publiques et des réductions de déficit 40
1.1.4. La bureaucratie et la production de normes 43
1.2. LE NEW PUBLIC MANAGEMENT A LA SECURITE SOCIALE 44
1.2.1. Eléments de compréhension de la gestion à la Sécurité sociale 45
1.2.2. Les transformations en cours à la Sécurité sociale 46
1.2.3. Dissonances, dysfonctionnements à la Sécurité sociale 47
1.3. LES NOUVELLES POLITIQUES PUBLIQUES ET LES ATTENDUS MANAGERIAUX 49
1.3.1. La modernisation de l'action publique 49
1.3.2. Les différentes transformations attendues 50
1.3.3. La régionalisation 51

2. LE CONCEPT D'AWARENESS AU CŒUR DU LEADERSHIP PUBLIC **54**

2.1. PRISE DE CONSCIENCE ET REFLEXIVITE 54
2.1.1. Le concept d'Awareness 54
2.1.2. Prise de conscience 57
2.1.3. Réflexivité et pratique réflexive 59
2.2. CONCEPTS CLES AUTOUR DU SENS AU TRAVAIL 62
2.2.1. Sens au travail 62
2.2.2. Construction du sens au travail 64
2.2.3. Sens au travail et performance 66

3. QUEL MODELE DE LEADERSHIP POUR LE SERVICE PUBLIC ? **71**

3.1. LES MODELES CONTEMPORAINS DE LEADERSHIP 72
3.1.1. Du leadership transactionnel au leadership transformationnel : 72
3.1.2. Le servant leadership 73
3.1.3. Le leadership situationnel 74
3.1.4. Le leadership partagé ou réparti 75
3.2. LES MODELES EMERGENTS 76
3.2.1. Le leadership émotionnel 76
3.2.2. Le leadership pleine conscience 78
3.2.3. Le leadership spirituel 79
3.2.4. Le leadership administratif 81
3.3. LE MODELE DES NIVEAUX DE CONSCIENCE DE RICHARD BARRETT 83
3.3.1. La description du modèle de Barrett 84
3.3.2. L'échelle des niveaux de conscience 85
3.3.3. Valeurs et alignement chez Barrett 90

CHAPITRE 2 DESIGN DE LA RECHERCHE **95**

1. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE **98**

1.1. ELEMENTS DE LA RECHERCHE 98
1.1.1. Problématique 99
1.1.2. Hypothèse principale 99
1.1.3. Corps d'hypothèses 100
1.2. NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 102
1.2.1. La construction des connaissances 102
1.2.2. Une recherche-intervention à visée transformative 104
1.2.3. Elaboration des différents éléments de la recherche 106
1.3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE 106
1.3.1. Une combinaison de méthodes de recueil de données 107
1.3.2. De la codification des verbatims aux idées-clés 110
1.3.3. Un processus d'investigation terrain dynamique 111

2. LE CHERCHEUR-INTERVENANT, AVENTURIER ET EQUILIBRISTE 113

2.1. LA NEGOCIATION DU TERRAIN 113
2.1.1. Allier recherche et projet 113
2.1.2. Le temps de la recherche 114
2.2. LE CADRE D'INTERVENTION 115
2.2.1. La posture du chercheur 116
2.2.2. Le cadre du chercheur sur le terrain 117
2.2.3. Les tribulations du chercheur débutant : de la difficulté de manager sa recherche 118
2.3. LA REFLEXIVITE CHEZ LE CHERCHEUR 119
2.3.1. Le sens de la recherche-intervention 119
2.3.2. Le raisonnement à l'œuvre 119
2.3.3. La double interpellation 121

3. LE MICRO-ESPACE COMPLEXE : LE SECTEUR RETRAITE D'UN ORGANISME DE SECURITE SOCIALE 123

3.1. DESCRIPTION DU TERRAIN DE RECHERCHE 123
3.1.1. Organisation du micro-espace 123
3.1.2. L'activité 124
3.1.3. Les parties prenantes 125
3.2. LE PROJET ET SON CONTEXTE 126
3.2.1. Les problématiques 126
3.2.2. Le projet 127
3.3. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE 129
3.3.1. L'étude documentaire 129
3.3.2. L'observation de situations de travail 129
3.3.3. Les entretiens 130
3.3.4. La valorisation des coûts cachés des dysfonctionnements 133

PARTIE 2 UN ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS PAR UN RENOUVEAU DU LEADERSHIP PUBLIC 138

CHAPITRE 3 LES REALITES ET L'ETAT DES PRATIQUES DU LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS DE SECURITE SOCIALE : RESULTATS 140

1. LES CAUSES D'UN MANQUEMENT DE PRISE DE CONSCIENCE DES MANAGERS ET DES AGENTS PUBLICS 142

1.1. LE SYSTEME DE GESTION DE LA PRODUCTION COMPLEXE NUIT A LA BONNE COMMUNICATION INTERSERVICES 142
1.1.1. Un système de fonctionnement complexe à tous les niveaux 142
1.1.2. Une communication technique surabondante et omniprésente 144
1.1.3. Un manque de fluidité dans la communication 145
1.2. DES PERIMETRES DE RESPONSABILITES FLOUS PROVOQUENT CONFUSIONS DE ROLES ET TENSIONS 146
1.2.1. Rôle et place du contrôle non partagé 146
1.2.2. Rôle et place du relais technique interrogé 147
1.3. LE MANQUE DE MANAGEMENT D'EQUIPE ENGENDRE DES TENSIONS DE VALEURS ET UNE PERTE DE SENS AU TRAVAIL CHEZ LES AGENTS 149
1.3.1. Un sentiment d'isolement chez les agents 149

1.3.2. Incompréhension de certaines procédures et inquiétude chez les agents sur l'évolution du métier 150
1.3.3. Les managers ont des difficultés à accompagner les équipes par manque de temps 151

2. UNE PRISE DE CONSCIENCE PAR L'EVALUATION DES COUTS CACHES 152

2.1. UNE INADEQUATION ENTRE LES BESOINS ET LES RESSOURCES HUMAINES 152
2.1.1. Une charge de travail importante liée à la complexité des dossiers 152
2.1.2. Polyvalence et spécialisation en tension face à la variété et au volume de dossiers à traiter 154
2.1.3. Une saturation de la charge mentale préjudiciable aux résultats 155
2.2. PRODUIRE EN QUALITE, UN CHANGEMENT DE PRATIQUE 157
2.2.1. Difficulté à intégrer la qualité à la production : 157
2.2.2. Une législation et des consignes et modes opératoires complexes pas toujours maîtrisés 158
2.2.3. La maîtrise des risques insuffisamment prise en charge par les acteurs 159
2.3. ESTIMATION DES COUTS CACHES 159
2.3.1. Les sources principales de coûts cachés 159
2.3.2. Estimation des coûts cachés 160
2.3.3. Construction du calcul 161

3. UNE INSUFFISANCE DE PILOTAGE DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE 165

3.1. UN MANAGEMENT DE PRODUCTION PEU MAITRISE SUR LE TERRAIN 165
3.1.1. Un management de production peu intégré par le management de proximité 165
3.1.2. Une profusion d'objectifs, d'indicateurs, de requêtes et de priorités pour piloter 166
3.2. UNE INADEQUATION FORMATION-EMPLOI 168
3.2.1. Un problème d'adéquation des compétences aux objectifs du service 168
3.2.2. Une formation initiale et continue insuffisante au regard des besoins actuels et des évolutions 169
3.2.3. Des besoins en accompagnement et en partage de pratiques 170
3.3. UN MANQUE D'ALIGNEMENT ENTRE LE STRATEGIQUE ET L'OPERATIONNEL 170
3.3.1. Des stratégies questionnées sur le terrain 170
3.3.2. Un manque de recul des managers de proximité selon la direction 171
3.3.3. La prise de conscience dans le diagnostic dysfonctionnel, les effets miroirs 172

CHAPITRE 4 VERS UN LEADERSHIP PLUS CONSCIENT ET REFLEXIF POUR TRANSFORMER LE SERVICE PUBLIC : ANALYSE, DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 179

1- CONFRONTATION DES RESULTATS AUX HYPOTHESES 184

1.1. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE, ORGANISATION DU TRAVAIL ET FORMATION, PREMIERS SUJETS DE PREOCCUPATIONS DES MANAGERS DE PROXIMITE ET DES AGENTS 184
1.1.1. Analyse qualimétrique des résultats 185
1.1.2. Analyse de contenu 188
1.1.3. Eléments de connaissance globale de l'organisation 189
1.2. QUAND LE MANAGEMENT D'EQUIPE FAIT DEFAUT 191
1.2.1. Charge de travail lourde et charge mentale saturée 192
1.2.2. Sens au travail et valeurs bousculés 194
1.2.3. Complexité du système d'action non prise en compte 196
1.3. STRATEGIE, PILOTAGE ET ALIGNEMENT 198
1.3.1. Sous-développement des compétences et non création de potentiel 199
1.3.2. Dysfonctionnements et coûts cachés au sein de l'organisme de Sécurité sociale 202
1.3.3. Non alignement du stratégique et de l'opérationnel 203

2. UN LEADERSHIP CONSCIENT ET INTEGRATEUR POUR LE MANAGER PUBLIC 208

2.1. UN LEADERSHIP CONSCIENT 208
2.1.1. La prise de conscience comme préalable à la conduite de l'action 209
2.1.2. Un besoin de réflexivité chez le manager 210
2.1.3. La réflexivité comme pratique 211
2.2. UN LEADERSHIP ETHIQUE 212
2.2.1. Identifier les valeurs attendues dans le Service Public 213
2.2.2. Conjuguer les valeurs pour redonner du sens 214

2.2.3. Se mettre au service de l'équipe ... 215
2.3. UN LEADERSHIP INTEGRATEUR ... 216
2.3.1. Construire la vision ... 216
2.3.1. Relier et intégrer ... 217
2.3.2. Transformer et aligner ... 219

3. STIMULER LA PRISE DE CONSCIENCE ET LE SENS AU TRAVAIL CHEZ LES MANAGERS DU SERVICE PUBLIC : IMPLICATIONS MANAGERIALES ... 222

3.1. DES OUTILS POUR PRENDRE CONSCIENCE ET CONSTRUIRE LE SENS ... 222
3.1.1. Redéfinir le socle de valeurs ... 223
3.1.2. Valoriser les coûts et performances cachés ... 224
3.1.3. Construire des espaces de dialogue et de co-construction ... 225
3.2. EXPERIMENTATIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ... 226
3.2.1. Accompagnement d'un collectif de managers au CNFPT ... 227
3.2.2. Formation au projet de service ... 228
3.2.3. Analyse des expérimentations ... 229
3.3. LIMITES ET RECOMMANDATIONS ... 230
3.3.1. Un socle de valeurs à ancrer dans le quotidien ... 231
3.3.2. L'articulation du stratégique et de l'opérationnel ... 233
3.3.3. Eléments de contingence générique ... 235

CONCLUSION DE LA RECHERCHE ... 239

BIBLIOGRAPHIE ... 253

LISTE DES TABLEAUX ... 260

LISTE DES FIGURES ... 261

GLOSSAIRE ... 262

ANNEXES ... 264

TABLE DES MATIERES ... 266

Résumé

Cette recherche s'intéresse au rôle et au positionnement de l'encadrement de proximité dans la transformation du Service Public et plus précisément dans un organisme de Sécurité sociale. Les dysfonctionnements générés par l'introduction du New Public Management nécessite de renouveler le leadership dans le Service Public. Comment « porter du sens » et développer une « prise de conscience » des managers publics permettant d'améliorer les pratiques managériales et la performance de ces organisations ? En réponse à la problématique posée, cette recherche explique comment le concept d'awareness, prise de conscience, ancré dans le modèle des niveaux de conscience organisationnelle de Richard Barrett peut amener le Service Public à repenser différemment le fonctionnement de l'organisation et sa cohérence.

Mots-clés : manager public, prise de conscience, valeurs, sens au travail, performance socio-économique, organisme de Sécurité sociale

Abstract

This research focuses on the role and positioning of local management in the transformation of the Public Service and more specifically in a Social Security organization. The dysfunctions generated by the introduction of New Public Management necessitate renewing leadership in the Public Service. How to "make sense" and develop an "awareness" of public managers to improve managerial practices and the performance of these organizations? In response to the problem posed, this research explains how the concept of awareness, awareness, anchored in the model of levels of organizational awareness of Richard Barrett can lead the Public Service to rethink differently the functioning of the organization and its coherence.

Keywords: public manager, awareness, values, sense of work, socio-economic performance, social security organization.