

Sous la direction de David Giauque,  
Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio

# Bien-être *et* performance *au travail*



En l'honneur de Yves Emery

Sous la direction de David Giauque,  
Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio

# Bien-être *et* performance *au* travail

La gestion des ressources humaines (GRH) a pour objectif principal de réguler les collectifs de travail. Autrement dit, d'assurer la coordination des salarié·e·s, mais aussi de définir les conditions organisationnelles en vue de faciliter leur coopération. De nos jours, les pressions politiques, budgétaires et financières contribuent à rendre omniprésente la logique de recherche de la performance organisationnelle, y compris dans le domaine de la GRH. Les pratiques et processus de GRH doivent donc participer à cette quête de la performance. Dans le même temps, les professionnel·le·s impliqués dans la GRH de leur organisation doivent aussi s'assurer que les employé·e·s sont engagés, motivés et satisfaits de leurs activités et de leurs conditions de travail. Le bien-être constitue également un objectif important des missions d'un service des ressources humaines. Cette double dimension de la GRH n'est pas aisée à atteindre et n'est pas sans produire des tensions et des contradictions.

Les contributions d'expert·e·s, de chercheurs·euses et de cadres, réunies dans cet ouvrage ont pour point commun de traiter de cette paire souhaitable, mais toujours difficile à atteindre: performance et bien-être dans nos organisations contemporaines. Cet ouvrage ainsi que sa thématique générale constituent une manière d'honorer le parcours académique du Professeur Yves Emery à l'occasion de son départ à la retraite. Ses apports à la discipline de la GRH, en Suisse et dans le monde francophone, ainsi que son approche humaniste de la discipline RH se reflètent à travers les chapitres de ce livre.



EPFL PRESS

**Bien-être *et*  
performance  
*au* travail**



Sous la direction de David Giauque,  
Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio

Bien-être *et*  
performance  
*au* travail

En l'honneur de Yves Emery

EPFL PRESS

EPFL PRESS est un label des Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR) qui publie principalement les travaux d'enseignement et de recherche de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), des universités et des hautes écoles francophones.

PPUR, EPFL-Rolex Learning Center, CP 119, CH-1015 Lausanne,  
info@epflpress.org, tél. : +41 21 693 21 30; fax : +41 21 693 40 27.

**[www.epflpress.org](http://www.epflpress.org)**

Première édition

© Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2022

ISBN 978-2-88915-455-5

Tous droits réservés

Reproduction, même partielle, sous quelque forme ou sur quelque support que ce soit, interdite sans l'accord écrit de l'éditeur.

Imprimé en France

# Table des matières

<b>Introduction – Un ouvrage sur la GRH, mais aussi sur un parcours académique .....</b>	<b>7</b>
David Giauque, Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio	

## PARTIE I: L'HUMAIN

<b>1 L'éthos public: un pont entre les réalités québécoise, canadienne et suisse .....</b>	<b>13</b>
Isabelle Fortier	
<b>2 L'écopsychologie au secours d'un homo oeconomicus à la dérive!.....</b>	<b>27</b>
Christian Sinner	
<b>3 Gestion des relations humaines et prise en compte du transfert au travail .....</b>	<b>39</b>
Véronique Emery	
<b>4 L'engagement au travail: un autre levier du bien-être au travail.....</b>	<b>49</b>
Armand Brice Kouadio	
<b>5 Contrat psychologique et sécurité psychologique: questionner le rôle des managers .....</b>	<b>59</b>
Joëlle Sanchez	
<b>6 Le sentiment de sécurité psychologique au travail comme <i>criterium</i> pour confronter la GRH.....</b>	<b>65</b>
Martine Chuard Delaly	

## PARTIE II: L'ORGANISATION

<b>7 Une vision sportive du management des ressources humaines .....</b>	<b>75</b>
Jean-Loup Chappelet	

<b>8</b>	<b>Leadership authentique: la quête narcissique d'un « être à soi » factice</b> .....	83
	Christophe Genoud	
<b>9</b>	<b>Performance, bien-être et ambidextrie organisationnelle: l'organisation de deux mains</b> .....	93
	Owen Boukamel	
<b>10</b>	<b><i>New Ways of Working</i>, télétravail, bien-être et performance au travail</b> .....	103
	Frédéric Cornu et Karine Renard	
<b>11</b>	<b>Développement et mise en œuvre d'une nouvelle politique RH, les ingrédients d'un succès</b> .....	115
	François Gonin et Catherine Crevoisier	

### PARTIE III: LE SERVICE PUBLIC

<b>12</b>	<b>Cinq paradoxes du travail des managers publics</b> .....	133
	Céline Desmarais	
<b>13</b>	<b>Linking HRM reforms with critical governance outcomes and democratic backsliding – a daunting task</b> .....	145
	Christoph Demmke	
<b>14</b>	<b>Au cœur de l'innovation dans l'organisation publique: entre pouvoir et contrôle</b> .....	157
	Anne Rousseau	
<b>15</b>	<b>Un problème de train peut en cacher un autre: les différentes acceptions de la notion de « problème public » dans les perspectives du management public et de l'analyse des politiques publiques</b> .....	169
	Peter Knoepfel et Stéphane Nahrath	
<b>16</b>	<b>L'image de l'administration peut-elle changer aux yeux de la population? L'analyse d'une représentation canonique de l'administration publique dans le cinéma français contemporain</b> ...	181
	Martial Pasquier et Laure Cordonier	
	<b>Conclusion – Les grandes lignes d'un parcours: faire de la gestion des ressources humaines une discipline au service de l'humain et des collectivités publiques</b> .....	195
	David Giauque	
	<b>Biographies des auteurs</b> .....	213

# Introduction

## Un ouvrage sur la GRH, mais aussi sur un parcours académique

David Giaouque, Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio

Le livre que vous tenez entre les mains est une œuvre profondément collective. Il résulte de la mise en commun de réflexions et de pensées en lien avec la gestion des ressources humaines. S'il fallait un prétexte à son écriture, alors le départ à la retraite d'un éminent collègue, et ami cher, en est un bon. Cet ouvrage se veut un hommage au professeur Yves Emery qui a décidé de quitter le monde académique pour d'autres projets, privés et professionnels. En tout cas, ailleurs qu'au sein de l'Université de Lausanne et de l'Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP) dans le cadre duquel il aura exercé son métier académique de façon très fidèle depuis 1992!

Le professeur Yves Emery a marqué la discipline de la gestion des ressources humaines en Suisse en étant l'un des tout premiers à s'intéresser à cette discipline sous un angle tant académique et scientifique que pratique. En Suisse, la gestion des ressources humaines a très longtemps été l'apanage quasi exclusif des consultants et des coaches. Des fonctions, à n'en pas douter, très utiles puisque celles-ci sont encore très sollicitées par un grand nombre d'organisations, publiques, privées, parapubliques ou associatives, afin d'accompagner leurs changements, leurs transformations et leurs évolutions, tant structurelles, financières qu'humaines et culturelles. Cependant, jusqu'à très récemment, la gestion des ressources humaines dans notre pays manquait encore de bases scientifiques et ne constituait pas une profession « reconnue et à part entière » dans les entreprises et organisations publiques suisses. Les directeurs et directrices RH sont avant tout juristes, économistes, psychologues, parfois sociologues ou politologues, bien souvent spécialistes des finances ou de comptabilité. Des profils et parcours divers et variés auxquels manquait bien souvent une réelle « spécialisation » en gestion des ressources humaines.

L'explication de cette absence de spécialisation dans notre pays est assez simple: il n'existait jusqu'à très récemment que très peu de formations académiques ou professionnelles portant sur cette fonction de gestion des ressources humaines. Les choses ont bien changé, principalement depuis

les années 1990, dans la mesure où des institutions universitaires, dont l'IDHEAP et l'Université de Lausanne, mais aussi les hautes écoles spécialisées, offrent actuellement des cursus, sous formes de CAS, de DAS ou de MAS – selon la classification Bologne maintenant bien connue. Dans le cadre de cette évolution vers la constitution d'une discipline scientifique portant le label GRH, le professeur Yves Emery a joué un rôle tout à la fois de pionnier, de précurseur, mais aussi de moteur. S'il fallait un autre prétexte à la production de ce livre le voici donc.

L'évolution de la gestion des ressources humaines vers une discipline scientifique est une très bonne nouvelle. Pour la simple mais néanmoins bonne raison que la gestion de femmes et d'hommes dans une organisation nécessite des compétences et des qualifications, qui peuvent s'acquérir, se nourrir, se développer. Que le fait d'avoir une « fibre humaine », un « contact facile et aisé avec autrui », et un « intérêt pour l'autre », ne sont pas des qualités suffisantes pour faire d'une personne une bonne ou un bon responsable RH. L'intuition, les opinions et les idéologies ne suffisent pas pour réguler des collectifs de travail. La recherche de régularités, de faits empiriques générés par des méthodes scientifiques, s'avère en revanche totalement indispensable. Car, il faut bien l'admettre, l'univers de la gestion est fort malheureusement peuplé de bien des idées, trucs, astuces et méthodes qui n'ont de scientifiques que le nom et les titres. Les idéologies et les contre-vérités sont ici omniprésentes et constituent bien souvent des marchés lucratifs (voir à cet égard les ouvrages incontournables suivants : Pfeffer & Sutton 2007 ; Barthélemy 2019).

C'est justement la raison pour laquelle le rôle joué par le professeur Yves Emery en Suisse romande et dans le pays pour le développement d'une discipline scientifique de la GRH est si important. Il a en effet contribué, avec d'autres bien sûr, à constituer les bases à une réflexion scientifique et critique de cette fonction du management. À noter qu'il enseigne cette discipline (GRH) depuis 1992 au sein de l'IDHEAP, contribuant ainsi à la formation de plusieurs générations de managers. Il a ainsi contribué à essaimer les connaissances en lien avec sa discipline scientifique de prédilection. Autrement dit, il a concrètement contribué à la professionnalisation de la fonction de responsable RH et à accompagner activement la montée en puissance de la GRH comme discipline scientifique. Académiques et praticiens, spécialistes de la GRH, lui doivent donc beaucoup. Du reste, la richesse de ses enseignements, de ses écrits et de son parcours mérite à n'en pas douter un vibrant hommage. C'est l'objet de ce livre.

Un hommage qui se décline en trois principales parties, elles-mêmes au centre des intérêts intellectuels et empiriques du professeur Yves Emery : (1) l'humain et son comportement ; (2) l'organisation et son fonctionnement ; (3) le service public, son éthique et ses valeurs. Trois parties qui forment la colonne vertébrale de l'ouvrage dans lequel s'insèrent des contributions dont les autrices et auteurs ont accompagné, à un moment donné de

sa longue et riche carrière, le professeur Emery. Il s'agit tantôt d'anciens et anciennes collègues, collaboratrices et collaborateurs, de ses doctorantes et doctorants, tantôt également des connaissances professionnelles, ou encore des partenaires de recherche ou de mandats. Que toutes ces personnes soient ici remerciées chaleureusement de leur contribution à cet hommage.

Comme vous pourrez le constater, les chapitres réunis dans ce livre portent sur des sujets fondamentaux, contemporains et quasi intemporels de la GRH: éthique, valeurs au travail, motivation, engagement organisationnel, sécurité psychologique, bien-être, performance, leadership, climat de travail, politique RH, paradoxes managériaux, innovation, ou encore politique publique. Autant de mots-clés et problématiques, tant théoriques qu'empiriques, qui ont jalonné le parcours scientifique du professeur Yves Emery.

Qu'il trouve, dans ce livre, l'expression de notre gratitude, ainsi que de notre profond respect pour son travail, pour ses initiatives en vue de faire progresser les connaissances en matière de GRH, pour son ouverture intellectuelle critique, pour son amitié précieuse et pour son humanisme engagé.

## Références

- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Paris: Vuibert.
- Barthélemy, J. (2019). *Tout ce que vous savez sur le management... est faux. Apprenez à déjouer les idées reçues*. Malakoff: Dunod.



PARTIE I

**L'humain**



# L'éthos public : un pont entre les réalités québécoise, canadienne et suisse

Isabelle Fortier

Durant la décennie 2010, Yves et moi-même avons bâti des ponts entre les réalités québécoise, canadienne et suisse relativement à la question d'un éthos qui soit spécifiquement lié au secteur public. Inspirée pour sa part par ma première recherche dans l'administration publique québécoise, présentée lors d'un colloque, et stimulée pour ma part par ses nombreux travaux sur les réformes administratives, nous avons décidé de mener ensemble une étude comparative sur nos réalités respectives au Canada et en Suisse via une approche phénoménologique en utilisant les récits de vie de gestionnaires publics de différents secteurs de nos administrations publiques respectives. J'ai ensuite obtenu une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH 2012-2016) avec Yves comme partenaire de recherche, ce qui nous a permis de nous lancer dans cette aventure. Nous aurions pu poursuivre encore longuement notre analyse, tant le matériau recueilli par les récits était riche et significatif de la réalité contemporaine de nos administrations publiques respectives. Même si le cours des choses en a voulu autrement, j'aimerais rendre hommage à cette précieuse collaboration en présentant les quelques grandes lignes des fondements et des interprétations issues de cette recherche collaborative. Ce texte emprunte des idées, des analyses et des passages, outre à mes propres publications (Fortier 2009 ; 2010 ; 2014), à des textes que nous avons publiés ensemble (Fortier, Emery & Roldan 2016 ; Fortier & Emery 2012) et à un écrit demeuré inédit (Fortier & Emery 2016).

## Contexte de la recherche

Au moment de la recherche, nous pouvions faire le constat que des réformes administratives de tendances managériale et néolibérale avaient été menées dans de nombreux pays membres de l'OCDE au cours des vingt dernières années, donnant naissance au mouvement de la nouvelle gestion publique (NGP) dans le domaine de l'administration publique. Issue

principalement des pays anglo-saxons et apparaissant comme un modèle générique et universel, sa mise en œuvre a fortement varié d'un pays à l'autre, gommant les effets des parcours institutionnels et des différences culturelles (Pollitt & Bouckaert 2004). Néanmoins, l'orientation commune des nombreuses réformes relevant de ce mouvement repose sur l'emprunt d'approches, de méthodes et de valeurs provenant du secteur privé pour les appliquer au secteur public, remettant ainsi en cause la spécificité de ces deux champs différents de l'action humaine (Brereton & Temple 1999; Emery & Giaouque 2005). Légitimées comme faisant partie d'un mouvement inévitable et irréversible, les réformes étaient justifiées comme étant nécessaires pour que les organisations publiques s'adaptent plus rapidement à un environnement en constante évolution. Cependant, de nombreuses analyses n'ont cessé de s'accumuler depuis qui mettent en évidence les « côtés sombres » de cette période d'« illumination » managériale, centrée sur une quantification et une monétarisation abstraites au détriment de valeurs, parmi lesquelles « l'éthique du service public et son engagement envers l'impartialité, l'égalité sociale, l'intégrité et les valeurs communautaires », ainsi que « les idées socio-philosophiques de citoyenneté, de représentation, de neutralité, de bien-être et de justice sociale » (Diefenbach 2009 : 895).

Bien que la notion d'« éthique publique » soit largement utilisée dans la littérature en référence à la spécificité du secteur public, elle reste un concept flou, principalement liée aux valeurs publiques spécifiques d'une part et à la motivation des agents publics d'autre part, lesquels sont devenus les deux principaux courants d'analyse de la spécificité.

Du point de vue institutionnel, de nombreux auteurs ont défini la spécificité du secteur public par un ensemble de valeurs plus ou moins largement partagées par les employés en tant que membres d'organisations du secteur public (du Gay, 2005; Desmarais *et al.* 2007; Dillman 2007). L'hypothèse générale qui sous-tend cette partie de la littérature est que ces valeurs sont générées par les institutions (Vandenabeele & Hondeghem 2005), et qu'elles constituent donc un attribut essentiel des institutions publiques. Au-delà des inventaires de valeurs publiques proposés par ce courant de recherche telles que la dignité humaine, la durabilité, la participation des citoyens, etc. (Jorgensen & Bozeman 2007), ou encore l'honnêteté, l'intégrité, l'équité et l'objectivité, le sens de l'intérêt général, l'altruisme et le bien commun (Brereton & Temple 1999), il existe une inquiétude face au déclin de ces différentes valeurs. De plus, on reconnaît que les valeurs publiques qui sont censées être adoptées par les employés du secteur public peuvent diverger de manière significative des attitudes qu'ils adoptent en réalité. S'éloignant ainsi de la recherche sur les valeurs abstraites et institutionnellement professées, qui demeure essentiellement descriptive, normative et statique, nous proposons de nous concentrer sur une meilleure compréhension des interactions sociales donnant lieu à une spécificité du secteur public en action et dans sa temporalité.

À côté de l'approche des valeurs publiques, située principalement au niveau institutionnel, l'approche des motivations des agents publics se veut une autre approche, plus individuelle, visant à aborder la spécificité du secteur public en la basant sur les caractéristiques distinctives et exemplaires des employés du secteur public. Selon cette approche, le caractère spécifique du secteur public est censé émerger de l'agrégation des motivations des agents et repose donc sur la nécessité d'attirer et de conserver le « bon » type de salariés avec les antécédents appropriés.

Contrairement aux théories du choix rationnel, qui présentent les individus comme calculateurs et intéressés (Vandenabeele & Hondeghem 2005), le courant de la motivation du service public (mieux connu sous le concept de « Public service motivation » PSM, Perry & Wise 1990) véhicule l'idée que les employés du secteur public sont inspirés par la dévotion ou l'engagement envers une communauté (restreinte ou étendue, selon la perspective), de manière plus ou moins désintéressée (Perry & Wise 1990). On suppose donc que les employés motivés par la PSM adopteront, d'une certaine manière, l'éthique du secteur public (Perry & Hondeghem 2008). Les nombreuses publications qui ont découlé de ce courant de recherche s'appuient pour la plupart sur une analyse statistique des antécédents, capables d'expliquer un aspect de la variance de la PSM pris comme variable dépendante.

Bien que la PSM soit souvent utilisée comme une expression de l'éthos du service public (Horton 2008), il ne tient pas compte de la manière dont la dynamique sociale dans le cadre de l'organisation contribue à la promotion d'un éthos public et à son développement dans le temps au cours de la carrière. À cet effet, Perry (2000) incluait une invitation à la considération des facteurs contextuels entourant la présence d'une motivation de service public chez les agents, les facteurs expliquant la genèse ou le développement de la PSM dans l'histoire personnelle ou le parcours professionnel des agents publics. Selon cet auteur, l'invitation s'étendait à l'idée de recourir à des approches qualitatives en profondeur telles que des récits de vie pour approfondir notre compréhension de cette motivation (Perry 2000).

C'est ainsi que, dans la perspective proposée pour cette recherche et comme nous allons le montrer ci-dessous, l'éthos public tel que nous le concevons transcende la question des valeurs et ne peut être réduit aux motivations des agents puisqu'il est avancé comme une construction sociale dynamique, fruit des interactions entre les acteurs, les collectifs et les institutions publiques.

Yves travaillait déjà sur l'effet de ces réformes sur l'identité, les valeurs et la motivation des employés du secteur public et sur les variantes dans différents contextes (Emery & Martin 2008). Il a accueilli favorablement l'idée de développer ensemble cette comparaison en envisageant la spécificité du secteur public sous l'angle de l'éthos comme: « une dynamique sociopolitique caractérisant une réalité collective, dont les dispositifs de pouvoir – conçus comme relationnels – sont orientés vers une finalité démocratique

et une éthique du bien commun fondant la spécificité de l'action publique » (Fortier 2010b : 73).

## **La nature centrale du rôle des gestionnaires dans l'expérience des tensions et l'articulation de l'éthos public à la gouvernance démocratique**

Selon les pionniers du mouvement de la NGP, le manager du secteur public devrait être transformé en une sorte d'entrepreneur, soucieux des résultats et, libéré des contraintes bureaucratiques, capable de générer et d'inspirer le changement (Osborne & Gaebler 1993). Cette vision normative du manager public peut sembler dynamisante au regard de la lourdeur des routines bureaucratiques, mais elle est aussi critiquable du point de vue de la gouvernance démocratique (Kernaghan 2000 ; Christensen & Laegreid 2007) et de la légitimité de l'action publique dans la définition de l'intérêt public et du bien commun. En outre, alors que le managérialisme évolue pour entrer dans l'ère de la nouvelle gouvernance publique, où l'État ne joue plus le rôle central mais partage la direction de l'action publique avec d'autres acteurs, des tensions s'accroissent entre l'autonomie et le contrôle des gestionnaires de l'État.

À la jonction de la continuité et de la rupture et de la variété des réformes qui ont été implantées dans différents contextes avec des résultats différents et souvent mitigés, une conception hybride des institutions et des organisations publiques a connu de nombreux développements, notamment sous les noms d'État néo-wébérien ou de nouvelle fonction publique, des modèles qui combinent les valeurs bureaucratiques traditionnelles avec les préoccupations de la NGP en matière d'efficacité et de compétitivité (Aucoin 1997 ; Denhardt & Denhardt 2003 ; Pollitt & Bouckaert 2004 ; Olsen 2006). Cette évolution de la conception des organisations publiques, à laquelle Yves a abondamment contribué, remet en question la notion traditionnelle de fonction publique, conduisant à ce que Yves a appelé « l'ère post-fonction publique », ou « l'après-fonctionnariat » (Emery 2006).

Ce contexte hybride dans lequel évoluent aujourd'hui les services publics soulève de nouvelles questions pour les acteurs au cœur des réformes, surtout lorsqu'ils occupent un poste de direction et sont soumis à une série d'attentes paradoxales (Pollitt 2003) qui rendent l'exercice de leurs fonctions périlleux, surtout dans un environnement managérial de plus en plus autonome. Si la discrétion managériale est déjà une réalité dans la bureaucratie traditionnelle (Bourgault & Savoie 2009), elle prend toute son importance dans un environnement managérialisé, où la question du cadre qui guide l'action devient un enjeu crucial. Les méthodes formelles de contrôle des gestionnaires du secteur public ont inspiré de nombreux chercheurs depuis l'introduction des principes de la NGP (Pollitt 2006) ; mais les recherches sur les mécanismes de régulation informels, dépendant notamment de l'éthos, de la

concrétisation des valeurs dans l'action et de l'éthique du secteur public qui inspirent et régulent les décisions des gestionnaires du secteur public, sont encore peu développées (Denhardt & Campbell 2006).

Sur ce terrain conceptuel marqué par plusieurs débats, nous avons cherché à apporter une contribution en abordant la compréhension de l'éthos public à travers les entretiens de récits de vie et d'identité narrative de cadres du secteur public dans nos deux contextes institutionnels différents. Les récits de vie offrent une force heuristique originale en raison de la vision rétrospective que les cadres donnent de la manière dont ils en sont venus à comprendre la spécificité de l'action et de l'interaction dans le secteur public (dimension phénoménologique) et en permettant de saisir le sens de cette spécificité telle qu'ils l'interprètent (dimension herméneutique) (Ricoeur 1986; Fortier 2014). La comparaison entre le Canada et la Suisse visait à mieux comprendre l'importance des contextes institutionnels dans la formation des identités et de l'éthos correspondant. En même temps, en analysant l'éthos comme les pratiques sociales et les relations de pouvoir au cœur de la construction du sens dans le secteur public, notre recherche mettait en évidence certains moteurs éthiques communs qui guident l'action et structurent les manières collectives de vivre ensemble en lien avec les missions publiques. Face à des contraintes et des réformes similaires, nous tentons de montrer comment les gestionnaires contribuent à la production, la reproduction ou la transformation de l'éthos du secteur public au fil du temps.

## Quelques résultats

Premièrement, notre position phénoménologique permettait aux résultats de la recherche de montrer une conscience de l'éthique publique qui se développe lentement au cours des trajectoires de carrière, contrairement aux attentes de l'approche de la motivation du service public qui vise à trouver les déterminants des motivations des choix de carrière dans les institutions de socialisation primaires comme la famille et l'école. En racontant leur histoire selon leurs propres termes – et contrairement à l'effet de désirabilité sociale dans les sondages ou questionnaires – les répondants n'essayaient pas de donner l'impression qu'ils avaient le bien commun à l'esprit ou qu'ils embrassaient des valeurs supérieures dès le début de leur carrière. Au contraire, certains d'entre eux ont même reconnu qu'un tournant s'est opéré assez tardivement dans leur carrière lorsqu'ils ont compris ce que signifie réellement agir en faveur de l'action publique. C'est à partir de ce qu'ils savent et comprennent maintenant, avec l'expérience, comme étant l'éthos public que les gestionnaires peuvent retracer son développement et sa signification dans leurs trajectoires temporelles et le rôle qu'il a joué dans leur construction identitaire – une compréhension qu'un nouvel arrivant n'aurait pas encore pu appréhender.

Il est également intéressant de noter que les répondants ne racontent pas leurs histoires avec un lexique des valeurs en tête. Mais leurs mots, qui décrivent leurs trajectoires et leurs préoccupations en termes d'identité et d'action, sont imprégnés des finalités de l'action publique et de la mise en œuvre des valeurs fondamentales.

Dans le contexte de la gouvernance interne, l'éthos du secteur public apparaît comme étant fondé sur la neutralité des fonctionnaires en tant que produit d'une dynamique sociopolitique vécue comme étant en dehors de la logique du marché et de la stratégie, contribuant à un effort collectif vers un intérêt public supérieur. Cet éthos est principalement menacé lorsque des individus ou des organisations défendent leur autonomie au détriment de questions horizontales ou sociétales impliquant l'interdépendance du secteur public – ce qui peut être accru quand l'accent est mis sur la concurrence dans la recherche de la performance.

Bien que leur rôle implique une asymétrie, les gestionnaires ont exprimé un souci important d'établir ce qui pourrait être une « juste distance », fondée sur le respect, dans leurs relations, élargissant la question de l'autorité bien au-delà de la simple subordination bureaucratique. Le gestionnaire se trouve au carrefour de relations de traduction à double sens : rationaliser les problèmes et les demandes des politiciens pour les experts et vulgariser les opinions des experts pour les politiciens. Ce processus de traduction implique la maîtrise des deux types de langage et de logique, l'établissement de liens fondés sur la confiance mutuelle et la promotion d'un dialogue portant sur le contrôle de la formulation et du sens, où les préoccupations démocratiques et l'éthique du bien commun trouvent un parfait terrain d'expression et de négociation.

Le dévouement assidu des fonctionnaires au bien commun est à l'origine d'une dynamique de l'éthos du secteur public fondée sur la réflexion et l'imagination systémique, cherchant comment améliorer la société selon les directives issues des processus démocratiques, combinées à la valeur ajoutée d'analyses éclairées, mais en tenant compte des limites en termes d'application pratique et de mise en œuvre. Une autre dimension de la dynamique sociale qui caractérise l'éthos est la relation d'accompagnement du manager envers son personnel, permettant d'expérimenter une relation à la fois asymétrique et égalitaire qui les aide à progresser vers un état précaire de distanciation sans désengagement, dans un contexte de travail politique et démocratique qui peut être frustrant pour les experts. On retrouve ici la construction sociale d'une humilité assumée, combinée au courage de la parole ouverte et franche propre à l'éthos du secteur public.

En matière de gouvernance externe, la neutralité des fonctionnaires permet de créer une relation d'intermédiation au sein de la société civile, basée sur des projets de développement et de mise en œuvre. Ces dynamiques sociales impliquent un changement constant du rapport de force, l'État n'occupant plus nécessairement, ou seul, le rôle dominant. Ces dynamiques impliquent

des négociations, des arbitrages complexes sur les orientations et les contrôles – et une sensibilité à une complexité d'enjeux. Un répondant, parlant de « mettre en convergence » de multiples acteurs dans l'action régionale, considère cette relation sur le terrain comme centrale dans son mandat de fonctionnaire. Enfin, au-delà de la prestation de services, où le citoyen est souvent réduit à un « client », l'éthos public donne lieu à un rapport d'accompagnement à la citoyenneté, doublé d'un rapport pédagogique fondé sur l'équité et l'accessibilité pour les citoyens qui cherchent à accéder aux services publics.

## **Les différences institutionnelles et les formes de politisation**

Tant dans le cas de la Suisse que du Québec et du Canada, on trouve une fonction publique d'expertise, indépendante et orientée vers l'intérêt général. Les deux pays, quoiqu'à des moments, des rythmes et des degrés différents, ont vécu des transformations influencées par les préceptes de la NGP. En revanche, il y a des différences institutionnelles importantes. Au Canada et au Québec, les systèmes parlementaires sont de type Westminster, avec une gouvernance exécutive de parti et une logique d'opposition au Parlement. En Suisse, le système parlementaire est à régime proportionnel, avec une gouvernance exécutive partagée et une logique de concordance. De plus, en ce qui concerne l'expérience et la carrière de nos fonctionnaires, elle est d'un modèle dit « fermé » au Canada, ce qui signifie que les passages entre les secteurs public et privé sont plutôt rares dans la progression de carrière, alors qu'en Suisse, le modèle dit « ouvert » signifie que ces passages sont possibles et plus fréquents.

Par la comparaison des traditions administratives, on peut identifier les différences entre les formes et les degrés variés de politisation selon les systèmes politiques (Peters & Pierre 2004), notamment en fonction de l'indépendance de l'État face au gouvernement du jour (Eichbaum & Shaw 2008), particulièrement affaiblie sous la New Political Governance (Aucoin 2012).

Les analyses, dont celle de Hustedt et Salomonsen (2014) montrent que la politisation peut revêtir en outre différentes formes, dont les trois principales catégories sont: politisation formelle, fonctionnelle et administrative. Selon ces auteurs, la première concerne le recrutement par-delà du principe du mérite. La politisation fonctionnelle concerne le rôle des fonctionnaires en termes de sensibilité et de réactivité au politique. Enfin la politisation administrative est liée à la relation entre les fonctionnaires et les conseillers politiques, notamment ceux des cabinets ministériels, qui peuvent filtrer, modifier voire obstruer l'accès et le contenu des avis des fonctionnaires de par leur rôle d'interface avec le politique.

Nous avons analysé les trois types de politisation selon les spécificités recensées pour le Canada et la Suisse, en distinguant entre la nature essentiellement partisane de ces formes de politisation et les conditions où

cette politisation peut être entendue dans le sens d'un effet managérial, soit dans les situations de relative autonomie de la direction des organisations publiques, ou des situations où des décisions de nature politique se trouvent prises à l'écart des débats publics sous couvert de choix managériaux. Nous avons distingué aussi, suivant les analyses de Craft (2015), le cas où les conseillers politiques exercent un contrôle, non plus sur les contenus de politiques publiques, mais sur le fonctionnement même de l'appareil administratif.

Au Canada, le premier ministre nomme le plus haut rang de l'administration (sous-ministre), mais ces nominations proviennent rarement de l'extérieur de la fonction publique et demeurent en principe non-partisanes (Bourgeault & Van Dorpe 2013). Ainsi, très peu de changements surviennent en lien direct avec un changement de gouvernement (Boston & Nethercote 2012). Au Québec par contre, si l'on prend l'exemple d'un changement de parti au pouvoir en 2014, ce sont 70 mandarins qui ont été déplacés de leurs fonctions supérieures au lendemain des élections. Ce phénomène renforce l'idée que les hauts dirigeants ne peuvent demeurer loyaux lors d'un changement de gouvernement, une question critique dans les régimes de gouvernement d'inspiration Westminster (Eichbaum & Shaw 2008).

La Suisse, dirigée par un gouvernement de concordance, a une plus faible propension à la politisation formelle malgré l'existence de liens entre les hauts fonctionnaires et les partis politiques (Giauque 2013). En témoigne la grande stabilité des hauts cadres dans leurs fonctions, à quelques exceptions près: le politique passe et l'administration reste. La culture politique en place, ainsi que la stabilité de l'administration, assurent une certaine continuité dans les politiques publiques, voire une inertie, peu propice aux changements radicaux d'orientation.

Dans les deux pays, les sources de fierté des cadres dirigeants sont rattachées à la conviction de servir l'intérêt général et de contribuer à l'évolution de la société, dans une action conçue à long terme (au-delà de l'horizon politique rythmé par les élections). En ce sens, la spécificité de l'éthos public fondé sur une finalité démocratique et une éthique du bien commun que nous avons mise en avant dans cette recherche se trouve encore très présente au cœur de l'identité des gestionnaires tant suisses que canadiens. Par contre, la dynamique sociopolitique caractérisant la réalité collective, et ses dispositifs de pouvoir relationnels sont marqués de façon différenciée par les conditions institutionnelles qui favorisent une forme ou l'autre de politisation à l'interface politico-administrative et des relations de pouvoir qui s'y incarnent. Au final, il en ressort une politisation plus fonctionnelle que partisane en Suisse, répondant à une certaine logique institutionnelle qui place traditionnellement les hauts cadres dans un rôle-clé autant dans la conception que dans la mise en œuvre des politiques publiques.

## Conclusion

Nous avons laissé les fonctionnaires s'exprimer en leurs propres termes et donner du sens pour eux-mêmes aux relations, contextes et situations significatives qui ont conduit à leur propre compréhension de la spécificité de l'action publique, à laquelle ils tentent de contribuer en structurant les interactions sociales. Avec une approche inductive, nous avons conceptualisé les dynamiques collectives, sociopolitiques d'un éthos public à la base de la mission démocratique de l'administration publique et de sa contribution à la définition et à la poursuite du bien commun. Nous comprenons que ces dynamiques sociopolitiques constitutives de l'éthos public créent les conditions de production permettant la concrétisation des valeurs en action.

Nous avons situé notre approche de recherche entre deux lignes de recherche: d'une part, la catégorisation des variables expliquant la motivation individuelle du service public, et d'autre part, les valeurs institutionnelles abstraites, descriptives ou prescriptives. À propos de la motivation publique, nous avons mis en évidence qu'elle ne semble pas être un acquis que l'on possède à l'entrée d'une carrière dans la fonction publique, mais que comprendre et s'identifier à l'éthos public est quelque chose de complexe que l'on développe dans un contexte relationnel, au cours de l'action et par l'expérience à long terme. En tant que gestionnaires, dans leur capacité à construire des dynamiques sociales, ils sont à la fois produits et contributeurs de cet éthos public. Par ailleurs, le travail sur soi que les gestionnaires ont mis en exergue et qu'ils estiment avoir le devoir de susciter chez leur personnel, conduisant à une forme de « distanciation sans désengagement », peut constituer une alternative intéressante à la perspective du sacrifice de soi incorporée dans la théorie de la motivation du service public (Perry & Hondeghem 2008).

En ce qui concerne les valeurs publiques, si nous comparons ces résultats de recherche avec la littérature sur l'hybridation des institutions et des organisations publiques (Denhardt & Denhardt 2003; Olsen 2006; Emery 2009), nous constatons à quel point les valeurs wébériennes classiques, telles que la neutralité et l'impartialité des agents publics, sont importantes aux yeux de nos répondants. Ceux-ci soulignent le rôle des organisations publiques qui servent à la fois les politiciens et la société. À ce titre, ils recherchent des interventions inspirées par le bien commun, et leur structuration de l'action collective est animée par ce devoir et cet objectif. En ce sens, la description que font nos répondants de la manière dont ils interagissent avec les autres acteurs et la façon dont ils conçoivent leur « performance » n'est pas principalement managériale et technique, comme le prouvent les tenants du mouvement de la NGP (Osborne & Gaebler 1993), mais également de nature socio-politique. Cela met en lumière leur sensibilité politique et leur capacité à intégrer les contingences organisationnelles et les considérations politiques (Emery *et al.* 2009).

Ces résultats jettent un autre éclairage sur les interactions subtiles entre ministres et hauts fonctionnaires, différent de la compréhension inspirée par le Public Service Bargain (Hood & Lodge 2006; Lodge 2009), qui se concentre sur le contrat psychologique conclu entre eux, basé sur leurs attentes et intérêts mutuels. La perspective qui se dégage de nos résultats est toute autre: la spécificité de l'éthos public marque la manière dont les gestionnaires publics interagissent dans les deux sens avec leurs homologues politiques et les agents publics pour remplir leurs missions. Ces relations à l'interface ne peuvent être considérées séparément au regard de l'éthos public.

Notre recherche a donc contribué à enrichir la compréhension de la manière dont ces interactions, fondées sur le respect, ancrées à la fois dans la proximité et la distance, nourries à la fois par l'autorité légitime et la reconnaissance de la mutualité et mises en œuvre à la fois avec humilité et affirmation, peuvent servir à apprécier avec nuance ce que d'autres études ont caractérisé comme une confiance et une sorte de connivence (Giauque *et al.* 2009). Dans cette perspective, le processus de traduction bidirectionnelle, apparaît comme l'une des caractéristiques les plus marquantes de l'éthos du secteur public en tant que processus dynamique remis en cause par la montée de la contractualisation de ces relations dans le cadre des dispositifs de NGP.

Considérer l'éthos du secteur public comme un processus dynamique a conduit à des résultats intéressants et la poursuite de cette ligne de recherche demeure prometteuse. Il est intéressant de noter que cette approche donne une nouvelle compréhension des conditions sociales de production des valeurs du secteur public, une construction sociale qui reconnaît la contribution des gestionnaires dans la structuration de l'action collective au-delà des rôles et techniques managériaux, de l'autorité bureaucratique, ou encore du leadership comme prise de risque et agent de changement. Selon nous, les rôles, les aptitudes et les compétences des gestionnaires en tant qu'exécutants ne reflètent pas la discrétion dont disposent les gestionnaires, non seulement en ce qui concerne leur leadership (Van Wart 2003), mais aussi en ce qui concerne les relations qu'ils contribuent à construire et à maintenir au sein du collectif et les valeurs qu'ils aident à soutenir et à promouvoir par le biais d'actions et d'interactions sociales. En fait, le débat sur le pouvoir discrétionnaire doit continuer d'être élargi pour intégrer ces conditions sociales permettant aux valeurs fondamentales du secteur public de se concrétiser.

Un tout grand merci, Yves, pour cette période mémorable de collaboration! Je termine en te souhaitant une retraite sereine et riche de bons moments partagés avec tes proches. Tu l'as plus que mérité!

## Références

- Aucoin, P. (2012). New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk. *Governance*, 25(2), 177-199.
- Aucoin, P. (1997). The design of public organisations for the 21st century: Why bureaucracy will survive in public management, *Canadian Public Administration*, 40(2), 290-306.
- Boston, J. & Nethercote, J. R. (2012). Reflections on New Political Governance in Westminster Systems, *Governance*, 25, 201-207.
- Bourgault, J. & Van Dorpe, K. (2013). Les réformes managériales, les marchés bureaucratiques (public service bargains) et l'identité des hauts fonctionnaires, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(1), 53-74.
- Bourgault, J. & Savoie, D. J. (2009). Les gestionnaires sous influence: La nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public, *Telescope* (Hiver), 1-12.
- Brereton, M. & Temple, M. (1999). The new public service ethos: an ethical environment for governance, *Public Administration*, 77(3), 455-474.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). NPM and beyond: leadership, culture and demography, *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*, University of Delaware, USA.
- Craft, J. (2015). Revisiting the Gospel: Appointed Political Staffs and Core Executive Policy Coordination, *International Journal of Public Administration*, 38(1), 56-65.
- Denhardt, J.-V. & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Armonk, NY: M.E.Sharpe.
- Denhardt, J. V. & Campbell, K. B. (2006). The Role of Democratic values in Transformational Leadership, *Administration & Society*, 38, 556-572.
- Desmarais, C. et al. (2007). Gestion des personnels publics: évolutions récentes et perspectives, *Revue de l'IREs*, 53(1), 111-137.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector organizations: the Dark Sides of Managerialist 'Enlightenment', *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Dillman, D. L. (2007). Enduring Values in the British Civil Service, *Administration & Society*, 39(7), 883-900.
- du Gay, P. (Ed.) (2005). *The Values of Bureaucracy*, Oxford: Oxford University Press.
- Eichbaum, C. & Shaw, R. (2008). Revisiting politicization: Political advisers and public servants in Westminster systems, *Governance*, 21(3), 337-363.
- Emery, Y. (2006). L'émergence et les défis de l'après-fonctionariat. In J.-L. Chappelet (Ed.), *Contributions à l'action publique*, Berne: Haupt, 53-76.
- Emery, Y. (2009). L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique, *Revue de l'Innovation*, 14(3), 1-24.
- Emery, Y. & Giaucque, D. (2005). Employment in the public and private sectors: toward a confusing hybridisation process, *Revue internationale des sciences administratives*, 71(4), 639-657.

- Emery, Y. *et al.* (2009). Institutional policies and reforms of public administration, In S. Nahrath and F. Varone, *Rediscovering Public Law and Public Administration in Comparative Policy Analysis: A Tribute to Peter Knoepfel*, Lausanne: PPUR, 159-175.
- Emery, Y. & Martin, N. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui? Représentations et valeurs au sein du service public suisse, *Revue française d'administration publique*, 127(3), 559-578.
- Fortier, I. & Emery, Y. (2016). Ethos of public managers at the cornerstone of reforms: Comparison between Canada and Switzerland, *Conference of the European group of public administration (EGPA)*, Utrecht.
- Fortier, I., Emery, Y. & Roldan, R. (2016). Des conditions et enjeux comparés de la politisation de l'administration publique (Canada/Suisse): les cadres dirigeants au carrefour des multiples interactions fondant l'éthos public, *Gestion et management public*, 4(4), 75-98.
- Fortier, I. & Emery, Y. (2012). L'éthos public en tant que processus social dynamique. Contribution de l'identité narrative à l'explicitation d'un concept-clé dans le contexte des réformes en cours dans l'administration publique, *Revue Pyramides*, 22, 83-114.
- Fortier, I. (2014). Éthos public et quête de sens dans cette ère de réforme: le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public, *Revue@GRH*, 9, 157-198.
- Fortier, I. (2010a). La modernisation de l'État québécois: la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme, *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35-50.
- Fortier, I. (2010b). Expérience des réformes et transformation de l'éthos de service public dans l'administration publique québécoise, *Revue Pyramides*, numéro spécial sur les réformes de l'administration publique vues d'en bas, 19(3), 71-86.
- Giaque, D. (2013). L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale: A la recherche d'une tradition administrative. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse*, Lausanne: PPUR.
- Giaque, D. *et al.* (2009). La relation entre les acteurs politiques et les gestionnaires publics: complémentarité ou séparation? Le constat dans trois cantons suisse, *Télescope (hiver)*, 103-117.
- Hood, C. & Lodge, M. (2006). *The Politics of Public Service Bargains. Rewards, competency, loyalty and blame*, New York: Oxford University Press.
- Horton, S. (2008). History and Persistence of an Idea and an Ideal. In J. L. Perry and A. Hondgehem, *Motivation in Public Management*, New York: Oxford University Press, 17-32.
- Hustedt, T. & Salomonsen, H. H. (2014). Ensuring political responsiveness: politicization mechanisms in ministerial bureaucracies, *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 746-765.
- Jorgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public Values: an Inventory, *Administration & Society*, 39(3), 354-381.

- Kernaghan, K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values, *International Review of Administrative Sciences*, 66, 91-104.
- Lodge, M. (2009). Le marchandage du pouvoir de la haute fonction publique au Royaume-Uni et en Allemagne: déformation, transformation ou diversification? *Télescope* (Hiver), 80-91.
- Olsen, J.-P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1-24.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York: Plume Book.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, *International Public Management Review*, 11(1), 3-12.
- Peters, B. G. & Pierre, J. (2004). *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective*, New York: Routledge.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*, Philadelphia: Open University Press.
- Pollitt, C. (2006). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 25-44.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, Paris: Éditions du Seuil.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Vandenabeele, W. & Hondeghem, A. (2005). Valeurs et motivations dans l'administration publique: perspective comparative, *Revue française d'administration publique*, 115, 463-480.



## L'écopsychologie au secours d'un homo oeconomicus à la dérive!

Christian Sinner

*« Quand le travail devient la raison de vivre principale, il peut tout autant devenir la source principale du mal de vivre. »*

(de Gaulejac 2011 : 310)

*« Aujourd'hui, le veau d'or a vaincu les dieux. C'est l'économie qui règne. Avec ce paradoxe que – dans la version capitaliste et néolibérale qui l'a emporté – elle a complètement dérivé. Au point de jouer son rôle à l'envers. Au lieu de poser des limites, elle exalte l'illimité avec trois axiomes proprement "délirants" : technologiques ("tout ce qui est possible, nous le ferons"), économique ("tout ce qui nous fait envie, nous l'acquerrons") et financier ("tous les profits potentiels, nous les réaliserons"). »*

(Egger 2020 : 21).

Le silence. Un profond silence, envahissant tellement il s'impose à mes oreilles, à ma conscience, dans cette nuit du 25 au 26 mars 2020. L'épidémie du coronavirus se manifeste, ce soir, par un arrêt de tout ce qui est brouhaha de l'humanité, qui se traduit par ce silence inconnu sous nos latitudes, si bienfaisant pour ce qui me concerne, ou inquiétant jusqu'à l'angoisse pour d'autres. Le silence n'est pas seulement propice à une réflexion approfondie, mais il en est un partenaire indispensable.

Au-delà des décès provoqués par le virus, cette crise touche profondément certaines entreprises, organisations, institutions y compris culturelles ou sportives. Elle va laisser des traces dans certains esprits, ira peut-être même jusqu'à changer certains comportements individuels. De mon côté, elle m'a permis d'avancer sur le chemin emprunté il y a dix ans, alors que j'étais chef du service des RH à la Ville d'Yverdon-les-Bains et que je suivais le CAS en philosophie et management, de l'Université de Fribourg, intitulé malicieusement « Cure de philosophie pour cadres », dirigé par le professeur

Bernard Schumacher. Au-delà de la gestion des Ressources Humaines qui était également un volet important, les notions de travail, d'économie, de finance et d'entreprise étaient abordées selon une approche holistique, très différente des habituelles pratiques ou des outils du consulting. Nous vivons en effet dans le temps des experts de tout genre, il est impératif de revigorer et cultiver une vision de transdisciplinarité et une pensée plus globale, si chères à Edgar Morin...

## **De la nécessité de donner un sens aux notions de « bien-être » et de « performance »**

En effet, je me suis aussi beaucoup interrogé, depuis que j'ai quitté ma dernière fonction de cadre RH sur le rôle si ambigu de la GRH. Celle-ci devient de plus en plus « performante », de plus en plus structurée et servie par des personnes formées et compétentes, souvent inféodées philosophiquement et spirituellement à la direction générale. Il en résulte un accroissement des performances des entreprises, parfois aussi d'une forme de bien-être du personnel, mais nous le verrons plus loin à mon avis très superficiel ou ciblé. Toutefois, les recettes du cocktail performances et bien-être finissent par avoir souvent des conséquences néfastes, pour l'environnement, l'évolution du climat, l'épuisement des ressources terrestres ; il s'ensuit même pour de nombreuses personnes une santé physique ou psychique fragilisée, pouvant conduire chez certains à douter du sens de leur vie en contribuant à un tel système. Finalement, des conséquences catastrophiques pour la Vie ! Alors surgit évidemment la question : quelles sont les sources de telles déviations alors qu'il semblerait évident que « performance » et « bien-être » combinés ne devraient avoir que des conséquences positives ?

## **Ma rencontre avec Yves Emery et son influence sur mon action**

J'ai fait la connaissance d'Yves Emery lors d'une formation à l'IDHEAP en 1997 intitulée « Le manager public », alors que j'occupais un poste dans une grande administration publique où le chef de service m'avait attribué à titre principal la responsabilité de « la gestion du personnel ». L'époque voyait se confronter les avocats du New Public Management et les conservateurs d'un service public pour lesquels la qualité des services prime sur leurs coûts. Yves Emery, puis par la suite ma collaboration étroite avec celui qui était son assistant scientifique à l'époque, François Gonin, m'ont inculqué une passion pour la gestion des Ressources Humaines et la recherche de l'efficacité dans le service public où j'ai travaillé durant plus de 20 ans.

## Bien-être au travail et performance dans une vision humaniste des RH

Yves Emery et François Gonin insistent davantage sur une notion d'excellence que de performance: « *En ce sens, nous ne prôtons pas les modèles inspirés du "High Performance Management", typiques de la culture managériale américaine, mais pensons plutôt que l'organisation peut accomplir ses missions avec excellence tout en employant des collaboratrices et collaborateurs "ordinaires" et non des stars.* ». (Emery & Gonin 2009: 155).

Le bien-être... À l'évidence, les processus transversaux, dont la sécurité et la santé au travail, la prévention et la gestion des conflits, sont une base minimale et indispensable au bien-être du personnel. Pour Yves Emery et François Gonin, le bien-être au travail se construit en grande partie à travers le processus de personnalisation des conditions de travail. « *Le bien-être au travail peut s'articuler autour d'un certain nombre de paramètres communs qui ont peu évolué au cours des décennies. Les principaux d'entre eux sont les suivants: l'encadrement, les collègues et l'équipe de travail, l'autonomie, les conditions physiques de travail, la communication, les politiques et les règles d'organisation, la nature du travail, les possibilités d'accomplissement et de développement, la rémunération.* » (Emery & Gonin 2009: 331-332).

### Pourquoi est-il nécessaire de promouvoir le bien-être au travail au sein d'une organisation? Quel bien-être?

Cela signifie-t-il que l'état contraire, soit le mal-être, irait de soi sans intervention pour le contrer au sein des organisations et des entreprises? Qu'est-ce qui irait à l'encontre du bien-être au travail?

La recherche de performances engendre presque toujours un stress important, une disponibilité d'esprit qui n'est pas naturelle. Lorsque l'individu est considéré principalement sous l'angle d'une ressource pour l'entreprise, alors il y a du souci à se faire sur la notion de bien-être. La responsabilité fondamentale des organisations réside bel et bien dans le fait de s'attaquer aux racines du mal, notamment à celles qui sont d'ordre structurel. Pour le sociologue Vincent de Gaulejac, les principales sources du mal-être au travail sont « *la fréquence des réorganisations, l'éloignement des décisions, l'impuissance des dirigeants de proximité, mais aussi le sentiment d'insécurité face au chômage, l'augmentation du niveau d'exigence des clients et des actionnaires, le développement des nouvelles technologies qui "cannibalisent" les relations de travail, les nouvelles formes de taylorisme qui standardisent et parcellisent les tâches.* » (de Gaulejac 2011: 97).

J'ai constaté, à travers de nombreuses observations, des échanges dans des associations RH et de nombreuses lectures que le monde du travail a subi des évolutions drastiques conduisant à un appauvrissement du sens, de la vision globale de l'activité professionnelle. C'est notamment ce qu'affirme

Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste, professeur au Conservatoire national des arts et métiers: « *Le travail est sinistré, rongé par des méthodes qui ont détruit les solidarités. Et surtout nous ne pouvons plus prétendre que la faute en incombe à un chef ou même à un collègue, nous sommes tous acteurs du système et nous contribuons tous à des actes déplorables.* » (Dejours 2012: 14).

Les métiers sont aussi de plus en plus souvent remplacés par des fonctions où ce sont des compétences qui dominent, plus que des savoir-faire.

La division du travail s'est faite de plus en plus marquée au fil des décennies depuis le taylorisme. Elle s'est accompagnée de la division des productions sur de multiples sites et sur tous les continents pour rassembler au final celles-ci, en étapes souvent plurielles, en un produit fini et consommable! Cette forme de « rationalisation » s'est notablement accrue en raison de transports de plus en plus performants et bon marché, les coûts sur l'environnement et la santé étant externalisés. « Nous aspirons à laisser une empreinte dans la vie des autres, et cela s'applique également à notre profession. La plupart des gens auraient du mal à garder un emploi s'ils ne pensaient pas, d'une façon ou d'une autre, apporter une contribution positive à la vie des autres. » (Svendsen 2013: 69). Le travail devrait non seulement consister à produire, mais également à se transformer soi-même, comme le conçoit Christophe Dejours. Cette segmentation de plus en plus spécialisée des actes professionnels embrume considérablement la contribution de chacun à une production; elle nécessite de plus en plus de prescriptions, de procédures que les individus mettent en application sans pouvoir percevoir le sens global. Elle nuit considérablement au bien-être de l'individu qui perd la notion de contribution à une forme de bien commun. Étant appelé à travailler de manière performante, à adhérer pleinement physiquement et psychologiquement à la raison d'être de son entreprise, le salarié peut se retrouver complice du gaspillage de ressources, de l'extractivisme forcené, de la colonisation ou de la destruction de pans entiers de la nature, de la promotion de la superficialité ou de la futilité des produits (en regard de la prise en compte des besoins réels, vitaux ou essentiels, etc.). Finalement, il se dénature toujours davantage et devient une forme de robot programmé pour produire, consommer et se divertir, avec toutes les dramatiques conséquences que l'on peut observer pour lui, pour l'autre et pour le monde.

### **L'omniprésence de la notion de performance et de compétition: comment en est-on arrivé là ?**

Il est question au niveau mondial de guerre économique, qui s'est substituée à la guerre froide, comme l'affirme le sociologue Vincent de Gaulejac. Autrement dit, la concurrence et la compétition qui en résultent dominent les relations économiques; elles ont un effet inévitable sur la psyché des employés.

Une partie de la performance est apportée par la technologie et le numérique; on y voit de plus en plus des incursions de ce qu'on nomme l'IA, soit l'Intelligence Artificielle. Outre la concurrence externe, il en résulte aussi une concurrence interne avec les individus au travail, qui doivent accroître leurs performances individuelles et développer de nouvelles compétences pour trouver une autre place ou justifier la leur. De plus en plus de personnes craignent qu'un logiciel, un robot prenne leur place et les rendent inutiles, confortées par des observations de la réalité, mais aussi par les réflexions de nombreux chercheurs, comme dans l'extrait suivant: « *Nous faisons face à ce que Martin Ford appelle la "menace d'un avenir sans emplois" et le statut "d'homme inutile" (Pierre-Noël Giraud) est ainsi promis à un bel avenir. [...] La fin annoncée de l'emploi salarié pour tous, qui n'est pour autant ni la "fin du travail" ni le crépuscule de l'économie capitaliste, pose un défi social et anthropologique majeur à l'heure où la biosphère devient un objet central dans nos délibérations démocratiques. Nous devons repenser radicalement les bases mêmes de notre vivre-ensemble et les trajectoires de l'activité et du travail.* » (Arnsperger & Bourg 2017: 28-29).

Un facteur contemporain essentiel de la performance réside dans la notion de vitesse, celle-ci venant fleureter toujours plus avec la notion d'instantanéité, désir fantasmatique autant que peut l'être l'ubiquité. Un vrai et grave problème que cette injonction permanente du « toujours plus! », au cœur des fantasmes liés à la toute-puissance et au refus des limites.

Le philosophe Michel Henry parle d'un « *travail vivant qui se trouve ainsi délabré, laminé par le développement machinal, réduit à un travail de surveillance. [...] Le tournant date pour lui du moment où la production est devenue économique, tendue vers la production d'argent et non plus vers celle des biens utiles à la vie.* » (Dejours 2012: 128).

De nombreux auteurs, sociologues, philosophes, économistes, scientifiques de tous bords démontrent le fait que la finance domine l'économie et les répercussions mondiales de ce tournant pris dans les années 1980.

## **Le règne de la démesure, caractéristique de notre époque**

Une croissance matérielle infinie dans un monde fini est un leurre total; nous vivons dans le plus grand mensonge jamais aussi largement diffusé; une croyance, un nouveau dieu qui donnerait raison à Nietzsche qui affirmait dans *Le Gai Savoir*: « *Dieu est mort! Dieu reste mort! Et c'est nous qui l'avons tué! Comment nous consoler, nous les meurtriers des meurtriers? Ce que le monde a possédé jusqu'à présent de plus sacré et de plus puissant a perdu son sang sous notre couteau. – Qui nous lavera de ce sang? Avec quelle eau pourrions-nous nous purifier? Quelles expiations, quels jeux sacrés serons-nous forcés d'inventer? La grandeur de cet acte n'est-elle pas*

*trop grande pour nous ? Ne sommes-nous pas forcés de devenir nous-mêmes des dieux simplement – ne fût-ce que pour paraître dignes d’eux ?*» ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Dieu\\_est\\_mort\\_\(Friedrich\\_Nietzsche\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Dieu_est_mort_(Friedrich_Nietzsche))).

Plusieurs lectures, conférences ou formations m’ont permis de tisser des liens éclairant sur le sens de notre passage sur cette Terre et sur les impacts dramatiques de l’activité humaine de ces dernières décennies sur notre milieu de vie. L’écologie, un thème dans l’ère du temps, dit-on souvent. On parle dans les médias de vague verte. Certains parlent d’intégrisme écolo, d’autres de greenwashing. Peu osent évoquer la perspective de la « décroissance » voulue, un concept économique par ailleurs rarement défini ou compris lorsqu’on l’aborde. La notion de croissance a toujours le vent en poupe dans quasiment tous les gouvernements du monde, toutes les institutions académiques formant les futurs économistes et responsables d’entreprises, basée sur la croyance qu’elle serait le seul moyen de réduire le chômage de plus en plus structurel et de diminuer la pauvreté. Force est de constater que nous ne sommes pas du tout majoritairement enclins à admettre une refonte du système dans lequel nous vivons. Une explication réside dans ces lignes tirées d’un ouvrage de Michel Maxime Egger : « *Le système capitaliste qui régenté désormais nos vies et détruit la planète n’est pas une construction extérieure à nous. [...] Il ne s’est pas seulement approprié la nature, il a aussi colonisé nos âmes, “programmant” nos cerveaux pour qu’ils adhèrent à sa culture (compétition, efficacité, rentabilité) et croient à ses valeurs (liberté, richesse, réussite matérielle) comme sources de bonheur et d’accomplissement personnel. Il vit en nous – le plus souvent à notre insu – telle une puissante machine qui, en travaillant et manipulant subtilement notre psyché, a réussi à rendre nos désirs captifs et à exploiter nos angoisses, à faire de nous des accros de l’argent et de la consommation. Cet entrelacement entre nos consciences, nos valeurs, nos comportements et la logique du système explique pourquoi le capitalisme résiste si bien à toutes les critiques et mises en question.* » (Egger 2012: 76-77).

Nombre de scientifiques de divers domaines estiment que nous sommes entrés dans une nouvelle ère géologique qu’ils ont dénommée l’anthropocène ; celle-ci se caractérise par l’impact majeur de l’espèce humaine sur le système Terre. Le professeur Dominique Bourg, philosophe ayant enseigné jusqu’à sa récente retraite à la Faculté des géosciences et de l’environnement de l’Université de Lausanne, défend l’hypothèse que l’anthropocène a des “origines” qui sont plus larges et diffuses que celles du seul système capitaliste ; elles renvoient à de multiples facteurs plongeant leurs racines dans un passé lointain. » (Bourg 2018: 21). Cette dénomination scientifique pourrait, selon lui, laisser penser que l’homme a acquis une maîtrise accrue sur la nature ; or nombre de réalités nous démontrent à l’évidence que, si l’homme s’est bien de plus en plus extrait de la nature, il n’a pas du tout maîtrisé les conséquences de ses actions : « *L’idée même d’une maîtrise de la nature présuppose une sorte de face-à-face homme-nature, avec une humanité quasi*

*extérieure à la nature, la manipulant comme du dehors, à la manière d'un metteur en scène agençant sur la scène d'un théâtre quelque décor, sans en être partie prenante. [...] Nos actions commencent en effet à modifier la scène même du théâtre et à y rendre notre séjour plus difficile, et ce sans que nous ne l'ayons ni voulu ni prévu.* » (Bourg 2018: 22).

En m'ayant lu jusque-là, vous êtes en droit de vous demander: « *Mais quel rapport avec le thème de la GRH?* ». Je sollicite de votre part encore un peu de patience; vous le verrez, le lien va rapidement devenir évident!

Ce modèle est-il vraiment pertinent et durable? À l'évidence, la réponse est négative. Je fais partie des personnes qui pensent qu'il est irréaliste et irresponsable d'attendre du seul fait des élections et de nos futurs gouvernants un changement aussi fondamental et profond que nécessaire. Bien entendu, il est essentiel que nous persévérions dans nos actes de citoyens électeurs, mais cela n'est pas suffisant. Alors, que faire et comment faire?

Poser la question ainsi est emblématique de la civilisation technoscientifique dans laquelle nous sommes englués: nous ne pensons plus qu'en termes de solutions et non pas de réponses, comme l'exprime le philosophe Bertrand Vergely. « *On ne s'interroge pas au sujet du sens et l'on nie le fait qu'il puisse y avoir crise à ce sujet. On a la réponse; quand on a été habitué à penser en termes de solutions en traitant l'existence comme un obstacle qu'il s'agit de dissoudre, on ne peut pas comprendre ce qu'est le sens ni qu'il puisse y avoir crise à ce sujet. La société contemporaine est une société toxicomaniaque dans laquelle on déprime et on se suicide. On cherche des solutions et on ne parvient pas à en trouver. Rien de plus normal. Comme le monde va mal parce qu'on le pense en termes de solutions, comment soigner la maladie du monde avec ce qui le rend malade?* » (Vergely 2019: 43).

## **L'écopsychologie et l'écospiritualité, sources d'inspiration pour l'entreprise et la GRH**

Selon mon point de vue, il est indispensable, au sein des directions d'entreprises, que les DRH et autres responsables de la gestion de personnel deviennent des gardiens du temple de valeurs universelles, des « lanceurs d'alertes » anti-dérives et les promoteurs d'une vision holistique de la raison d'être de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Frédéric Laloux appelle de ses vœux la vision VERTE du monde (un stade pluraliste). Les principales caractéristiques sont résumées par trois avancées:

1. L'autonomisation ou la minimisation des hiérarchies – 2. La culture des valeurs « *qui ne sont pas une feuille de vigne sur l'appétit de profit et de parts de marché. Elles inspirent les salariés et leur donnent des repères pour prendre les bonnes décisions* » (Laloux 2017: 31) – 3. Le respect des parties prenantes (non seulement les actionnaires, mais les salariés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale, la société civile et enfin la PLANÈTE) (Laloux 2017).

## En quoi l'écopsychologie et l'écospiritualité sont-elles indispensables ?

Michel Maxime Egger nous explique que le mouvement de l'écopsychologie, né aux USA dans les années 1990, effectue une synthèse entre « écologie » et « psychologie », les deux ayant besoin l'une de l'autre pour faire face en profondeur à la crise environnementale et sociétale que nous vivons. Sortant des thérapies traditionnelles ou des analyses scientifiques et politiques concernant l'état du monde et surtout les actions à conduire pour y remédier, l'écopsychologie commence par expliquer le hiatus qu'il y a entre la pléthore d'informations à disposition et les actes qui ne suivent pas. Elle va dans la profondeur du psychisme humain mettre en évidence l'oubli de la nature par l'homme, alors qu'il en est une partie en tant qu'animal, la vision négative de la nature ou une vision extérieure à soi en tout cas, une conception atomisée du Moi. Les causes profondes de l'évolution catastrophique de l'humanité à l'égard de la planète et du Vivant sont à rechercher du côté de ce divorce d'avec la nature, dont les origines sont clairement démontrées, le poids du dualisme et des représentations, l'addiction à la consommation et aux technologies entre autres. (Egger 2015).

Le mouvement ne propose rien moins qu'une refondation de la psychologie et un indispensable changement de paradigme. La visée fondamentale de l'écopsychologie repose sur trois éléments. *« D'abord, l'idée que la crise actuelle pourrait constituer "un seuil évolutif", un moment où l'humanité opère un saut de conscience vers une autorégulation et une relation plus harmonieuse avec les autres qu'humains. Ensuite, la foi dans la capacité de l'être humain à changer [...]. L'être humain ne saurait être réduit à l'avidité, au goût du pouvoir et à l'attachement aux richesses matérielles. Il existe en chacun de nous, dans le tréfonds de notre être, une capacité au dépassement de soi et une aspiration à l'amour, la beauté, la créativité, le partage ou la justice. Enfin, la conviction que la nécessaire reconnexion avec la nature implique « un réexamen fondamental des données de base de nos vies. »* (Egger 2015: 131).

Cette refondation de la psychologie repose donc sur la nécessité de changer de paradigme. Il est vital aussi de développer une vision autre de la nature (passer de l'égo- à l'écocentrisme, considérer la Terre comme un organisme vivant, réhabiliter une forme de sacralité de la nature, reconsidérer la place de l'humain dans le cosmos, revivre notre parenté avec les animaux). De plus, il s'agit de construire un « verdissement de l'identité », car « non seulement l'être humain est partie intégrante de la nature, mais la nature est partie intégrante de son être. Cela, dans ses dimensions corporelles et psychiques, conscientes et inconscientes. » (Ibid.: 157). Ensuite, Michel Maxime Egger met en évidence la découverte primordiale de l'inconscient écologique faite par Theodore Roszak (le cœur de la psyché humaine) et du travail essentiel à faire sur l'inconscient, selon Carl Gustav Jung, *« une tâche spirituelle énorme que nous devons accomplir si nous*

*voulons préserver la civilisation.*» (Ibid. : 169). Cette refondation de la psychologie s'inspire également de l'exemplarité des peuples premiers.

Il s'ensuit le développement de nouvelles approches thérapeutiques. Pour avoir suivi sur 12 semaines une formation intitulée « Apprivoiser l'éco-anxiété par la pleine conscience et la reconnexion au vivant » entre décembre 2020 et février 2021 (emergences.org), je suis à même d'affirmer que l'écothérapie et la pleine conscience reposent sur des formes et des pratiques très concrètes dont le bénéfice se fait ressentir assez rapidement, pour autant que l'assiduité soit la règle. L'essence des transformations personnelle et collective si nécessaires réside dans une méthodologie appelée « le travail qui relie » élaborée par Joanna Macy, militante écologiste américaine, engagée depuis plus de cinquante ans pour la paix, la justice et la protection de la Terre (Macy & Johnstone 2018).

L'économie, au-delà de l'économie vitale au service de l'homme et de la planète, consacre son activité, sous l'emprise de la finance, à créer des besoins, les technosciences et les connaissances acquises sur le fonctionnement du cerveau et du mental ayant considérablement perfectionné ce processus. L'homo œconomicus, rationnel au possible, a pu construire des méthodes, des outils et des systèmes transformant l'humain en une machine à produire et à désirer sans limites les biens proposés dans un vaste supermarché mondial. Il lui a extirpé de sa conscience qu'il était avant tout une partie de la nature dépendant de la santé de celle-ci, une partie du vivant, au même titre que le sont les animaux, les végétaux. Le système capitaliste porté par le courant néolibéral né dans les années 1980, a contribué à ce qu'on malmène de manière dramatique et peut-être irréversible la planète, mais également les sphères professionnelles et sociales. Il est nécessaire, mais également urgent, vu les enjeux environnementaux (changement climatique, effondrement de la biodiversité), la diminution importante des ressources naturelles, la multiplication des inégalités et des soulèvements sociaux, de transformer les paradigmes qui sont les moteurs de la société actuelle mondialisée.

Il ne m'échappe pas que la GRH, notamment en associant bien-être et performance, apporte une contribution décisive au développement de l'entreprise et à ses performances. Lorsque la GRH met ses compétences au service d'une entreprise ou d'une organisation dont la politique est conduite par des actionnaires ou des investisseurs qui placent le profit et le rendement financier au premier rang de leurs exigences, à n'importe quel prix, alors la GRH apporte une contribution primordiale à un système qui, en finalité, nuit à l'humanité en péjorant ses conditions de vie, détruisant « sa Maison » et portant atteinte de manière extrêmement dommageable au Vivant.

Les entreprises et leurs départements sont constitués d'humains ; la GRH aussi. Leurs produits s'adressent à des humains également. Tous les individus sont donc à tour de rôle dans la vie, voire chaque jour, des employés, des consommateurs, des acteurs politiques, des esprits pensants, etc. Il est

essentiel que les individus retrouvent une forme d'unité et un sens des responsabilités global, qu'ils redeviennent des personnes membres de communautés, notamment de la grande communauté du Vivant sur la Terre. Ceci n'est possible que dans l'accès régulier à une profonde intériorité. Cela nécessite du temps, un apprentissage ou une forme d'éducation, un travail de toute une vie, une forme de spiritualité au sens large du terme. Retrouver une psyché qui relie intérieur et extérieur, nature et humanité, est urgent et indispensable. En cela, l'écopsychologie démontre que parler de protection de l'environnement est très largement lacunaire. En effet, la nature n'est pas un décor ; elle n'est pas là pour que notre regard puisse s'en faire un cinéma occasionnellement. Non, « *la nature n'est pas au-dehors de nous. L'intérieur et l'extérieur sont les deux pôles indissociables de l'être dans le monde. [...] Nous sommes une composante de la Terre, laquelle est partie intégrante de notre être. La nature est le prolongement de notre corps et de notre psyché. Si nous nous en séparons, nous mourons. Si nous la dégradons, nous détériorons notre être individuel et collectif.* » (Egger 2015 : 21).

Comme le dit Cécile Entremont, psychologue clinicienne, psychothérapeute et docteure en théologie, « *Avec la mondialisation, c'est la première fois depuis l'apparition de l'homme sur terre et depuis la succession des civilisations que tous les peuples sont amenés à prendre conscience en même temps que leur destin commun est lié à celui de la planète. Et qu'ils sont de fait appelés à un formidable sursaut d'Humanité qui puisse changer les comportements entre eux et avec notre mère Terre.* » (Entremont 2016 : 204).

Pour moi, il est primordial que la GRH acquière cette sensibilité ; l'écopsychologie et l'écospiritualité doivent être des voies de renouveau fondamental, régénératrices, et que les nouveaux DRH puissent influencer de manière vertueuse les développements stratégiques des entreprises. Le bien commun, en commençant par le respect fondamental de notre mère Terre, doit être le centre, l'âme de nos engagements citoyens, et en cela, organisations et entreprises ne devraient pas pouvoir agir autrement.

S'ancrer dans une écospiritualité, c'est « *ancrer plus profondément dans l'être, en leur donnant un sens nouveau, les gestes écologiques au quotidien et les actions politiques qui s'imposent. Ceux-ci, bien sûrs, restent essentiels. Mais cela fait une différence s'ils résultent, comme organiquement, d'une nécessité intérieure liée à un cheminement personnel spirituel, ou s'ils sont posés devant soi comme une obligation morale, un idéal extérieur auquel se conformer. [...] En résumé, ce vers quoi tend l'écospiritualité est une forme de sagesse pratique, enracinée dans la terre et les cieux, arrimée dans le corps humain et habitée par l'Esprit. [...]*

*Elle [l'écospiritualité] est la source d'un élan contre la résignation, le sentiment d'impuissance et la tentation du désespoir. Elle n'est pas un but prédéfini, mais un chemin vers d'autres champs du possible ; d'autres modes de vie plus respectueux de la création, de soi et des autres ; d'autres manières d'être, de produire, de désirer, d'exercer le pouvoir, de travailler et de consommer.*

*Un chemin non tracé d'avance, mais qui s'invente à chaque pas, dans la tension permanente entre l'idéal qui nous élève et l'expérience qui nous ramène sur terre.* » (Egger 2012: 296-297).

Redimensionner, ralentir, démocratiser, décentraliser, partager et unir. Voilà six verbes utilisés par Michel Maxime Egger qui doivent inspirer de nouvelles politiques financière, économique et de GRH de toute urgence!

## Références

- Arnsperger, C. & Bourg, D. (2017). *Écologie intégrale. Pour une société permacirculaire*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourg, D. (2018). *Une nouvelle Terre*, Paris: Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Paris: Seuil – Économie humaine.
- Dejours, C. (2012). *La panne. Repenser le travail et changer la vie*, Montrouge: Bayard Éditions.
- Egger, M. M. (2012). *La Terre comme soi-même. Repères pour une écospiritualité*, Genève: Labor & Fides.
- Egger, M. M. (2015). *Soigner l'esprit, guérir la Terre. Introduction à l'écopsychologie*, Genève: Labor & Fides.
- Egger, M. M. (2020). *Se libérer du consumérisme. Un enjeu majeur pour l'humanité et la Terre*, Genève: Éditions Jouvence. Questions de société.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus compatible avec les normes qualité*, Lausanne: PPUR.
- Entremont, C. (2016). *S'engager et méditer en temps de crise. Dépasser l'impuissance, préparer l'avenir*, Paris: Les Éditions du Temps Présent.
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations. La version illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, Paris: Les Éditions Diatino.
- Macy, J. & Johnstone, C. (2018). *L'espérance en mouvement*, Genève: Labor & Fides.
- Svendsen, L. (2013). *Le travail. Gagner sa vie, à quel prix ?*, Paris: Éditions Autrement.
- Vergely, B. (2019). *Notre vie a un sens*, Paris: Albin Michel.



## Gestion des relations humaines et prise en compte du transfert au travail

Véronique Emery

Cela fait cinq ans que j'accompagne le professeur Emery sur des mandats de conseil RH confiés par des administrations publiques. Nous intervenons ensemble sur ces mandats et nos clientes et clients ont affaire tout au long de notre collaboration à Yves Emery et Véronique Emery. Lorsqu'ils nous rencontrent, et conformément à notre différence d'âge, survient souvent la question: « *Suis-je sa fille ?* » La réponse est non, nous n'avons aucun lien de parenté proche ou éloigné, ou alors peut-être à notre insu, si l'on remonte très loin dans la généalogie. Comme preuve de notre indépendance génétique, nous avançons souvent que lui est vaudois d'origine et moi valaisanne, c'est dire si cela n'a rien à voir! Et pourtant, ce hasard des noms, qui nous renvoie sans cesse à une possible filiation alors que nous ne nous connaissons que professionnellement vaut son pesant de malice pour la psychologue que je suis... Selon les théories psychanalytiques, les figures d'autorité sont précisément les plus promptes à réactiver les conflits émotionnels non résolus issus des relations avec nos parents. Ainsi, cette anecdote qui aura rythmé notre collaboration avec le professeur Emery m'invite à tisser quelques liens entre psychanalyse et gestion RH, à partir de la relation hiérarchique inhérente à toute forme d'organisation, lieu de l'exercice de l'autorité.

### Psychanalyse et gestion RH ?

La psychanalyse n'est pas franchement un corpus théorique que l'on mobilise spontanément pour parler de gestion RH. Cela n'a rien d'étonnant car le nom même de la discipline, Gestion des ressources humaines, évoque un savoir-faire économique, porté sur la rationalisation des ressources et l'optimisation de leur affectation. Cette terminologie, que je qualifierais de malheureuse, contribue certainement à l'image peu reluisante de la profession auprès du public: « *Ah c'est vous qui vivez les gens, mais avec le sourire* ». Qualifier des femmes et des hommes de ressources n'est pas anodin et je m'étonne que ce terme soit si peu remis en question par la profession.

Une ressource est un moyen utilisé pour atteindre un but, un moyen au bénéfice de la personne ou du groupe qui en dispose pour réaliser son dessein. Du moment que l'on qualifie le personnel de ressource, se pose la question : ressource pour qui ? Apparaît alors le rapport aliénant que ce terme induit, au sens de la dépossession d'un individu au profit d'un autre. Qualifier les êtres humains de ressources revient à les réduire à l'état d'objets au service des ambitions de l'employeur, en leur déniaient le droit à une volonté propre. Cela a de quoi soulever quelques questions au niveau de l'éthique professionnelle.

Le malaise autour de ce vocabulaire se ressent dans la nécessité éprouvée par certaines organisations de renommer leur service RH, *Service des relations humaines*. Dans ce détournement de l'acronyme RH est reconnaissable la volonté de replacer les femmes et les hommes qui œuvrent dans l'organisation dans une position de sujets, qui ont leurs motivations, leurs aspirations et leurs émotions propres, plutôt que dans une position d'objets, de ressources, dans laquelle ils sont considérés uniquement pour la fonction qu'ils peuvent remplir.

C'est en envisageant la gestion RH comme une affaire de relations plutôt que comme une affaire de gestion de ressources qu'il est permis de l'ouvrir à une discipline comme la psychanalyse. La psychanalyse, au travers de la notion de *transfert*, propose une théorisation très riche des relations humaines, de leur part inconsciente, et peut apporter un éclairage instructif à la gestion RH.

## L'inconscient et le transfert dans les relations

L'apport majeur de la psychanalyse est d'avoir mis à jour l'importance des motifs inconscients à l'origine de nos pensées, émotions et comportements. Alors que nous avons l'impression de mener nos vies sur la base de décisions réfléchies et conscientes, les causes réelles de nos actions nous échappent le plus souvent et trouvent leur origine dans notre *inconscient*.

De quoi est fait cet inconscient ? Selon la célèbre formule de Freud, l'inconscient c'est l'infantile en nous. Cette idée a été popularisée au travers de la métaphore de l'enfant intérieur qui vit toujours en chacun de nous. Cet enfant intérieur est toujours là parce que les relations vécues avec les premières personnes significatives de l'enfance, généralement les parents mais pas uniquement, laissent une empreinte dans les relations adultes. Les relations avec ces premiers objets – l'*objet* en psychanalyse désigne ce qui est aimé, désiré, investi psychiquement – avec leurs lots d'expériences positives, mais aussi de frustrations, de blessures, de besoins non satisfaits, sont intériorisées et nous servent de modèles pour les relations et les investissements futurs (Rolland 2018 ; Gabbard 2010 ; Parmentier 2009). Ces modèles internes – on parle de *relation d'objet interne* – contiennent les savoirs guidant nos

actions, en grande partie inconscients, sur ce que veut dire être en relation avec quelqu'un d'important pour nous : Suis-je digne d'être aimé ? Ai-je une place dans la relation ou dois-je m'adapter à l'autre ? Est-ce que je reçois de l'aide si j'en ai besoin ? L'expression de mes émotions est-elle la bienvenue ? Le psychanalyste américain Otto Kernberg (1986) formule ainsi le caractère fondamental qu'il attribue à la relation d'objet : « *Je crois qu'une représentation de soi, une représentation d'objet et l'état affectif qui les relie, sont les unités essentielles de la structure psychique* » (cité par Bouchard 1995 : 174). À noter que la représentation interne des parents n'est pas conforme en tous points aux personnes réelles ni aux interactions vécues avec elles, ces représentations étant colorées de contenus imaginaires (Gabbard 2010).

C'est Freud qui mit en évidence le processus par lequel les conflits psychiques inconscients et les émotions associés aux relations avec les premiers objets sont réactualisés dans les relations ultérieures : *le transfert*. Les personnes avec lesquelles nous interagissons viennent occuper la place des premiers objets dans nos mondes intérieurs. Elles activent telle ou telle part de notre histoire selon qui elles nous rappellent et selon les situations que nous vivons avec elles, qui sont plus ou moins similaires à des épisodes vécus auparavant. Nous leur demandons alors inconsciemment de satisfaire nos désirs, nos besoins, laissés autrefois en suspens. Chaque nouvelle relation devient ainsi l'occasion de réparer d'anciennes blessures et d'obtenir ce qui a fait défaut lors de nos premières expériences relationnelles. C'est pourquoi nous répétons souvent nos schémas relationnels au fil de notre vie, sur un mode dont les causes nous échappent, dans une tentative d'obtenir ce qui nous a manqué.

Le cadre privilégié pour observer le déploiement du transfert est la relation thérapeutique entre psychanalyste et patient (Freud & Dumet 2017). La neutralité du thérapeute, qui ne dévoile ni ses émotions, ni sa personnalité, ni sa vie privée, assure autant que possible, que la façon dont le patient se comporte avec lui provient de sa structuration et de ses représentations internes, et non des caractéristiques réelles du thérapeute ou de la situation. C'est ainsi que le transfert, qui est recherché et provoqué en psychothérapie psychanalytique, révèle le monde intérieur du patient et par là même, les relations d'objet qu'il a intériorisées (Brusset 2007). Par exemple, un patient reproche à son thérapeute d'être indifférent à sa souffrance, de ne pas en faire assez pour l'aider et menace de mettre un terme à la thérapie. En reconnaissant qu'il a déjà ressenti la colère et le désespoir qu'il vit face à la passivité perçue du thérapeute, puisque ses parents étaient indisponibles pour le soutenir lorsqu'il était en détresse, le patient peut se réapproprier ses projections et éviter d'attribuer à autrui ce qui vient de lui-même. De cette façon, il pourra gagner en qualité dans ses relations, à commencer par la relation avec son thérapeute de sorte à terminer son traitement. Ainsi, lorsque nous interagissons avec autrui, une part de la relation correspond à la qualité réelle des échanges entre les deux personnes, tandis qu'une autre

part provient de la structuration interne des deux protagonistes. Une part de la relation est intrapsychique – j’interagis avec mes parents intériorisés que je projette sur l’autre – et une autre est interpersonnelle – j’interagis avec la personne réelle (Kernberg 1986).

## Le transfert au travail

*« Dans les rapports de travail, chacun, à la place où il se trouve dans l’organisation, répète inconsciemment des expériences oubliées, réinstalle des modes relationnels archaïques, et vit les situations présentes à la lumière ou à l’ombre des enjeux affectifs et des formations psychiques du passé. Évidemment, ce fait psychique complique les relations de travail : des robots peuvent exécuter une tâche sans être aux prises avec une angoisse d’abandon ou une rivalité fraternelle... »* (Calais & Saielli 2012 : 163).

Si le transfert opère dans toutes nos relations, les personnes en position d’autorité l’activent sur un mode particulier, car elles viennent d’emblée prendre symboliquement la place des figures parentales dans nos mondes intérieurs (Calais & Saielli 2012). Les relations asymétriques, telles que prof-élève, médecin-patient, consultant-client, chef-subordonné sont le lieu de déploiement de ce transfert parental. Le transfert fait partie intégrante des relations hiérarchiques au travail, au travers desquelles nous rejouons des scénarios écrits il y a des années, dans une tentative de réparer d’anciennes blessures et d’obtenir ce qui nous a manqué autrefois de la part de nos parents : amour, reconnaissance, soutien, etc. La demande dans le transfert est toujours une demande affective. Les supérieurs peuvent ainsi réactiver tour à tour, ou de façon plus stable, l’image d’un mauvais parent, frustrant, pas à l’écoute, ou l’image d’un parent idéal, admiré, auquel s’identifier. En fonction de la représentation d’objet activée, la personne adoptera les mêmes réponses qu’elle a préférées autrefois, même si elles ne sont plus du tout adaptées à la situation actuelle. Par exemple, à la source de comportements d’auto-sabotage ou d’inhibition au travail, on peut trouver la crainte inconsciente de surpasser le parent interne. Jack a eu des parents avec une faible estime d’eux-mêmes, qui se rassuraient en asseyant leur supériorité sur leur enfant. Par loyauté envers eux, et pour leur éviter une blessure narcissique, il a toujours fait en sorte d’être médiocre. Jack reproduit inconsciemment ce comportement au travail, en se bridant pour s’empêcher de gravir les échelons, pour ne pas se trouver en concurrence avec son chef et éviter ainsi de le menacer symboliquement. Cet exemple montre bien comment le transfert peut impacter directement les performances au travail, sans que ces performances aient à voir avec les capacités réelles de la personne, ni avec un défaut de motivation ou d’engagement.

La direction, de par sa distance relationnelle avec le personnel, occupe une position particulière au niveau du déploiement du transfert. Dans une grande organisation, les contacts directs avec la direction sont plutôt rares, ce qui

la met en position d'écran de projection géant. Je fais l'hypothèse qu'une part des résultats des enquêtes de satisfaction du personnel que le professeur Emery et moi-même réalisons fréquemment pour diverses institutions, découle directement de ces projections. Le but de telles enquêtes est d'évaluer, à l'aide d'un questionnaire, la satisfaction du personnel au travail dans différents domaines: charge de travail, évolution professionnelle, rémunération, formation, etc. Parmi les thèmes à évaluer figure l'encadrement hiérarchique. Le professeur Emery plaisante souvent auprès des clients à propos de la question évaluant la reconnaissance offerte au personnel de la part de la direction. Il a coutume de dire qu'on n'aurait même pas besoin de calculer les résultats à cette question, pour les mettre directement en rouge foncé, tant il est couru d'avance que ce point est un facteur d'insatisfaction. À l'inverse, la satisfaction exprimée quant à la reconnaissance de la hiérarchie directe est généralement bien meilleure. Sans nier la réalité des perceptions exprimées, nous pouvons supposer que la distance relationnelle entre le personnel et la direction, si elle favorise la projection, favorise plutôt des projections colorées négativement. Le peu de contact avec les représentant-es du pouvoir suprême au sein de l'organisation est propice à activer, dans le monde interne des répondant-es à ces enquêtes, la représentation du parent peu présent, indisponible, qui n'accorde pas suffisamment d'attention. Tandis que la relation avec la hiérarchie directe, plus soutenue au quotidien, rend son évaluation plus conforme à la réalité des interactions, tout en étant plus satisfaisante du point de vue des désirs transférentiels, lorsqu'elle se passe bien. Le personnel serait davantage dans son monde interne lorsqu'il se positionne par rapport à la direction, alors qu'il a plus d'éléments concrets auxquels se raccrocher pour évaluer sa relation avec la hiérarchie directe.

Si les managers, les cadres, les dirigeant-es, de par leur position d'autorité, sont les supports privilégiés des projections du personnel, elles et eux aussi, comme n'importe qui, amènent leur histoire personnelle et leurs conflits psychiques non résolus dans les relations au travail (voir par exemple Bernstein 2013). Dans les relations avec leurs subordonné-es, ils revivront également des émotions liées à leur propre expérience de l'autorité. Face à un employé adoptant un comportement qui était réprimé par ses parents, un cadre pourrait reproduire leur réaction, dans une tentative de punir ce mauvais enfant qui existe toujours en lui. Par exemple, Martine est cheffe d'équipe. Elle est excédée par un employé insécure qui demande beaucoup d'aide et de conseils dans la réalisation de ses tâches. Elle ne comprend pas comment il ose la déranger à ce point. Il se trouve que lorsqu'elle était enfant, elle a toujours veillé à se débrouiller seule plutôt que de demander de l'aide à ses parents peu disponibles, qui se mettaient en colère quand elle les sollicitait de façon trop insistante. Sa colère envers son employé vient du fait qu'elle a intériorisé l'attitude de rejet envers cette petite fille en demande. Le comportement de l'employé réactivera cette colère, en lui reflétant l'image de cette enfant détestée.

La somme complexe des transferts de chacun, cadres ou subordonnés, et des réponses à ces transferts est ce qui organise inconsciemment la vie au travail. Comme l'énergie psychique investie dans la poursuite de buts transférentiels sous-tend la motivation au travail, la dynamique transférentielle à l'œuvre fait que l'organisation fonctionne ou ne fonctionne pas (Saliba-Chalhoub & Schmitt 2017 ; Calais & Saielli 2012 ; Gabriel & Carr 2002).

## Que faire de ce transfert ?

Une fois les phénomènes transférentiels dans les relations hiérarchiques au travail mis en évidence, que faire de cette information et qu'est-ce que cela implique pour la gestion RH ?

Dans un cabinet de psychothérapie, ce que l'on ferait de ce transfert, c'est le repérer, le rendre conscient et l'analyser, dans le but de permettre au patient de vivre davantage dans le monde actuel que dans un monde imaginaire peuplé de fantômes du passé. Le but d'un travail thérapeutique d'orientation psychanalytique est de *liquider son transfert*, de se défaire des répétitions sclérosantes et de la recherche de l'approbation de son parent intérieur pour devenir responsable de sa propre vie : se libérer de son passé pour advenir soi-même.

Au travail évidemment, ce n'est pas le lieu pour effectuer ce processus-là, et cet article n'est pas une invitation faite à la hiérarchie ou au service RH pour s'immiscer dans la vie privée du personnel. Bernstein (2013) donne quelques pistes aux cadres pour « manier » le transfert, dont la principale est d'avoir conscience de cette donnée du fonctionnement humain. Des managers conscient-es des phénomènes transférentiels à l'œuvre dans les relations au travail, partant du principe qu'ils soient bien intentionnés et n'usent pas abusivement de leur pouvoir, arriveront mieux à prendre de la distance émotionnelle par rapport aux interactions problématiques, par rapport aux difficultés que rencontrent les employés, afin d'éviter de surencherir. Cela nécessite également un effort d'introspection de leur part, pour repérer les situations relationnelles qui font écho à leur histoire personnelle et dans lesquelles ils sont susceptibles de reproduire des comportements dysfonctionnels. Calais & Saielli (2012) font l'hypothèse que « l'exercice du pouvoir implique, subjectivement, la capacité de « faire avec » le transfert, et pour le manager de porter la logique transférentielle constitutive de l'institution sans pour autant y coller aveuglément » (p. 164). Ces auteurs mettent également en évidence l'intérêt de faire appel à des consultants spécialisés en psychanalyse des organisations, afin de révéler les logiques transférentielles sous-jacentes au fonctionnement de l'organisation. Appréhender la vie organisationnelle par ses aspects inconscients peut s'avérer utile et complémentaire à l'approche managériale classique.

Mettre en évidence le phénomène du transfert au travail porte également à réfléchir sur l'éthique de la gestion RH en tant que pratique professionnelle, sur son rôle et sa mission au sein des organisations et la posture qu'elle souhaite adopter vis-à-vis du personnel. Regarder les hommes et les femmes qui travaillent au travers du prisme de l'inconscient fait surgir sur la scène professionnelle toute la part d'irrationnel du fonctionnement de l'être humain. Alors que la tendance est à vouloir compartimenter les employés en les invitant à laisser leurs émotions à l'extérieur du travail, pour disposer de travailleuses et travailleurs rationnels, aptes à accomplir les tâches confiées de manière efficace, les émotions font partie intégrante de l'être humain et agissent en sous-marin qu'on le veuille ou non.

Si l'on résume la situation, tous et toutes autant que nous sommes, nous emmenons notre enfant intérieur avec nous au travail. Cet enfant que l'on a en partie oublié, poursuit sa propre mission, qui s'accorde plus ou moins bien avec celle de notre cahier des charges. Il a sa logique bien à lui et les objectifs qu'il poursuit participent de la motivation au travail, tout comme ils peuvent l'entraver. Le rôle d'une organisation qui souhaite bénéficier de l'entière expression du potentiel de son personnel, ne serait-il pas d'offrir à cet enfant ce qu'il pourrait obtenir d'un bon parent, attentif au développement de son enfant ? Que l'on soit enfant ou adulte, les conditions permettant le développement sont les mêmes : un climat de sécurité affective, indispensable pour construire le sentiment de confiance permettant d'oser et d'expérimenter de nouvelles voies, tout en sachant que rien de grave ne se passera si cela débouche sur une impasse. Le sentiment de sécurité affective se construit au travers d'un environnement empreint de bienveillance, qui fixe un cadre, des limites, des repères, au sein duquel les besoins de la personne sont pris en compte et respectés même s'il n'est pas toujours possible de les satisfaire. Le tout garantit une certaine stabilité de l'environnement qui devient suffisamment sécurisant pour permettre le développement.

L'idée derrière cette proposition n'est pas que l'organisation se donne pour mission de « réparer » ses employés, ce qui serait un but vain étant donné que le travail ne peut se faire que par les intéressés. Il n'est pas question non plus de mater le personnel, de l'infantiliser, car à la différence d'enfants qui ne peuvent pas satisfaire leurs besoins seuls, les adultes le peuvent. Il s'agit plutôt de faire du lieu de travail un environnement favorable à la croissance psychique, un lieu où il est possible de vivre des expériences correctrices, soit des expériences différentes de celles qui nous ont blessées autrefois. On voit souvent le monde professionnel comme le lieu de développement de compétences techniques ou sociales. Il peut également être le lieu de maturation affective, puisque chaque réactualisation de conflits anciens est une nouvelle occasion de les dépasser et de trouver une nouvelle façon de les gérer.

L'idée d'une gestion RH qui favorise le développement du personnel, autant au niveau des compétences qu'au niveau affectif, rejoint l'éthique de la gestion RH que j'ai découverte au contact du professeur Emery, sans qu'elle soit formulée en termes psychanalytiques. Dans leur livre *Gérer les ressources humaines*, Yves Emery et François Gonin (2014) détaillent comment la clé d'une gestion RH réussie réside dans la conciliation de sa mission économique – liée aux objectifs de l'organisation – et sociale – liée à l'épanouissement des attentes du personnel. Selon cette posture RH, qui fait du personnel l'atout stratégique majeur de l'organisation, le personnel n'est pas considéré comme étant simplement au service de l'atteinte des objectifs de rentabilité de l'organisation. L'ambition est de développer un véritable échange humain entre les employé-es et l'employeur, un partenariat pour une évolution mutuelle, qui se reflète dans cet extrait : « Nous aimerions que le management des performances soit compris comme l'épanouissement des compétences du personnel au service des missions de l'organisation où, comme le disait G. Rolland, le rôle du cadre est celui d'un accoucheur du potentiel de ses collaboratrices et collaborateurs » (Emery & Gonin 2014 : 156). Dans l'approche RH défendue par le professeur Emery, je comprends que le message envoyé au personnel serait : « *Faisons quelque chose ensemble !* » plutôt que « *Faites quelque chose pour nous !* ».

Cependant, il me semble que la gestion RH ne peut que souffrir d'un problème de crédibilité, si en même temps d'afficher l'ambition d'une gestion RH humaniste, qui favorise la croissance et l'épanouissement auxquelles tout être humain aspire, elle persiste à nommer le personnel : *ressources humaines*. Comme vu plus haut, l'utilisation du mot *ressource* a pour effet de mettre symboliquement le personnel en position d'objet, position évidemment à l'opposé de celle qui favorise une quelconque croissance, puisqu'être utilisé comme l'objet de jouissance d'une autre personne, dans toute la négation de l'être que cela suppose, est précisément une source majeure de traumatismes relationnels (voir par exemple Pernot-Masson 2016).

Or, si l'on envisage de renommer la discipline d'une façon qui redonne aux employé-es leur statut d'êtres humains à part entière et les replace en position de sujets, comme *Gestion des relations humaines* par exemple, cela implique pour l'employeur d'abandonner symboliquement un peu de son pouvoir. Au lieu d'avoir affaire à des ressources, des objets, l'employeur se retrouve en relation duelle avec des sujets, dans tout ce qu'une telle relation plus symétrique peut revêtir de menaçant. Cela implique de laisser une place à l'autre, exit la configuration « je décide et vous obéissez ». Changer est effectivement toujours angoissant, mais comme en thérapie, lâcher prise et dépasser l'envie de tout contrôler permet de gagner en qualité de relations et en qualité de vie.

## Références

- Bernstein, S. (2013). Detecting and responding constructively to transference in the workplace, *Journal of Management & Organization*, 19(1), 75-85.
- Bouchard, M.-A. (1995). La relation d'objet et la structure psychique, *TRANS*, 173-202.
- Brusset, B. (2007). *Psychanalyse du lien*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Calais, V. & Saielli, P. (2012). Il n'est d'autorité que du transfert: Réflexions à partir d'une intervention en foyer d'accueil médicalisé, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 153-168.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2014). *Gérer les ressources humaines: Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, Lausanne: PPUR.
- Freud, S. & Dumet, N. (2017). *L'amour de transfert*, Paris: Payot & Rivages.
- Gabbard, G. O. (2010). *Psychothérapie psychodynamique: Les concepts fondamentaux*, Issy-les-Moulineaux: Elsevier Masson SAS.
- Gabriel, Y. & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: An overview, *Journal of Managerial Psychology*, 17.
- Kernberg, O. (1986). *Object-relations theory and clinical psychoanalysis*, Northvale N.J. London: J. Aronson.
- Parmentier, S. (2009). Les objets kleiniens, *Figures de la psychanalyse*, 18(2), 13-22.
- Pernot-Masson, A. (2016). Traumatismes et perversions des relations parents-enfants, *La psychiatrie de l'enfant*, 59, 97-118.
- Rolland, J. (2018). La relation d'objet et l'objet interne, *Revue française de psychosomatique*, 53(1), 21-36.
- Saliba-Chalhoub, N. & Schmitt, C. (2017). De l'emprise de l'inconscient dans les organisations: Voyage en complexité interpersonnelle, *Projectics/Proyética/Projectique*, 16, 87-100.



## **L'engagement au travail: un autre levier du bien-être au travail**

Armand Brice Kouadio

### **Bien-être: au carrefour de toutes les démarches de GRH**

Pour certains chantres de la performance organisationnelle, vie professionnelle et bien-être au travail peuvent sembler antinomiques. Or, une grande partie de la réflexion amorcée au lendemain de la création de l'école des relations humaines, jusqu'à aujourd'hui, a eu comme ambition de faire de l'humain une pièce maîtresse de la machine organisationnelle. Il s'ensuit que l'équation menant vers l'amélioration des performances organisationnelles ne saurait être résolue sans prendre en compte le bien-être des employés ; ce dernier revêtant une double dimension : personnelle (bien-être psychologique) et sociale. Du point de vue psychologique, on lie généralement le bien-être à une affectivité positive, voire un sentiment de joie pouvant naître de l'absence de soucis ou la satisfaction des besoins psychiques ou physiques chez l'individu. Spécifiquement, dans le courant clinique des théories du bien-être, ce dernier est généralement caractérisé par l'absence de dépression, de détresse, d'anxiété ou encore d'abus de substances psychotropes (Keyes 1998). Le bien-être social, quant à lui, passe par l'intégration, la contribution de l'individu au collectif, la cohérence entre valeurs ou identités individuelles et environnement de travail (Fit), l'actualisation et l'acceptation sociales. À noter que chez Abraham Maslow, l'actualisation désigne chez tout individu le plus haut niveau de développement psychologique menant vers la réalisation de son plein potentiel, après la satisfaction des besoins de base. Cette idée d'Abraham Maslow sera reprise plus tard par Deci et Ryan (2001) qui proposent une théorie de la motivation au travail reposant sur l'autodétermination de l'individu : en clair, c'est la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance qui suscite chez l'individu les deux formes de bien-être : hédonique et eudémonique. Si le bien-être hédonique se rapporte au but poursuivi (atteinte d'une situation d'affectivité positive ou d'absence de douleur), le bien-être eudémonique désigne quant à lui le processus menant vers l'état de bien-être ; lequel affecte au final doublement l'employé.e : premièrement dans sa santé physique et mentale, ensuite dans sa qualité de vie au travail.

Réussir à réaliser ces challenges ne va toutefois pas de soi, tant cela nécessite d'avoir au préalable une bonne compréhension des différentes dimensions de l'homme au travail (Chanlat 2016). Bien que difficile, cela reste possible si nous empruntons à J.-F. Chanlat le regard anthropologique qu'il pose sur l'employé-e au sein d'une organisation. En effet ses huit postulats offrent un cadre conceptuel dans lequel la notion de bien-être trouve toute sa place. Dans le premier postulat, l'auteur souligne que les humains dans les organisations sont des acteurs sociaux *en relation*. De ce fait, ils se mobilisent sous diverses formes : coopération, affrontement, résistance, communication, coalition. Cette qualité d'acteur social pousse bien souvent les individus à préférer l'agir collectif. Secundo, les employé-es sont des sujets *en action*. Lorsque leur subjectivité intervient, ils ne sont pas les froids calculateurs que l'on nous dépeint dans la plupart des théories économiques. En effet, les employé-es d'une entreprise ont une vie psychique parfois prépondérante sur leur lieu de travail. En leur reconnaissant cette subjectivité, les organisations contribuent à faire de leurs salarié-es des acteurs de leur propre vie professionnelle. Ainsi, ceux ou celles qui le souhaitent peuvent s'investir dans les activités à fort impact social selon que leurs identités sociale et personnelle sont en phase. Le postulat de l'humain en action est lié troisièmement aux formes d'identité épousées en contexte professionnel. Ces identités définissent comme on le sait nos appartenances aux multiples corps sociaux qu'abritent les organisations publiques et privées. Elles donnent un relief et un sens aux métiers que l'ont fait ; et par extension aux situations diverses traversées par tout travailleur. Quatrièmement, le fait d'être des travailleurs *en situation* démontre à quel point, malgré les procédures et les règles encadrant toute profession, les employé-es bénéficient souvent de formidables marges de manœuvre, car en réalité les règles et les consignes de travail ne sont jamais appliquées telles quelles : c'est ce que Alter (2002) a appelé « la transgression ordinaire ». Une transgression qui existe chaque fois que les individus mobilisent leur intelligence pour faire fonctionner l'organisation, en faisant fi du cadre réglementaire. La marge de manœuvre dont disposent les personnes au travail est source de bien-être, leur renvoyant une image assez claire de l'utilité et la portée de leur emploi. À juste titre, le cinquième postulat de Chanlat porte sur le fait que « *les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets en quête de signification* ». Des significations parfois construites au moyen d'activités langagières écrites ou orales, un champ lexical typique d'une réalité culturelle particulière, par exemple hybride (mêlant principes de management publics et privés) au moment des réformes managériales dans le secteur public.

« *Les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets enracinés dans un espace-temps* » ; c'est le sens du sixième postulat de Chanlat. Ce postulat touche de plein fouet les transformations spatio-temporelles vécues actuellement dans le monde du travail, qu'on pourrait facilement étiqueter comme les *New Ways of Working* (Gerards, de Grip & Baudewijns 2018).

Il est aujourd'hui largement admis que la définition du rapport au travail ne saurait occulter la gestion de l'espace et du temps de travail. Quel que soit le mode de flexibilisation adopté (espace, temps, mobilité, accès aux savoirs organisationnels, etc.), c'est avant tout la volonté de placer l'employé-e dans des conditions idoines de travail qui prime. Dans cette optique, la valeur temps revêt parfois une dimension subjective et qualitative à instrumentaliser au service du bien-être de l'employé-e. Parce que « *les humains dans les organisations sont des acteurs/sujets incarnés* » (septième postulat), ils se trouvent affectés dans leur santé psychique (burn-out, bore-out, brown-out) et physique. Or ces risques psychosociaux sont généralement occultés lors d'importants changements organisationnels comme ce fut le cas durant les réformes du secteur public suisse dès 1980 (Ladner, 2016). Finalement, le huitième postulat d'une anthropologie élargie de l'humain au travail est l'un des postulats les plus importants: « *les humains dans les organisations sont des sujets éthiques* ». À une époque où l'injonction de responsabilité sociale coexiste avec l'éthique professionnelle propre à chaque métier, ce postulat revêt un sens tout particulier. En tant que doctrine qui détermine les règles d'action, l'éthique est en effet au cœur de l'action managériale.

Qu'il s'agisse d'éthique, de l'identification sociale, de la quête de sens ou du sentiment d'appartenance, l'ensemble des postulats qui soutiennent un ancrage durable de l'individu au travail participent également de son engagement. L'engagement au travail offre, en plus d'une anthropologie élargie de l'homme au travail, des lunettes intéressantes pour analyser le bien-être au travail.

## **L'engagement au travail comme expression du bien-être**

Débatu maintenant depuis plus de trois décennies, l'engagement organisationnel peut être considéré parmi les « artefacts » du bien-être au travail. Pour bien comprendre ce phénomène, son élargissement à d'autres cibles d'engagement devient indispensable. Ainsi est-il devenu courant de parler, en dehors de l'ancrage organisationnel, d'engagement envers le superviseur, son emploi ou sa profession, ses valeurs professionnelles, le sens du service, etc. Par engagement organisationnel Allen et Meyer (1980) entendent une identification aux buts et valeurs de l'entreprise, un fort désir d'œuvrer à leur avancement et finalement la volonté de rester loyal à l'entité au sein de laquelle ces buts et valeurs sont portés (Meyer & Allen 1991). En internalisant les missions organisationnelles et en s'identifiant au bien-être de cette dernière, les employé.es développent leur propre bien-être au travail selon une approche fondée sur les gains mutuels et l'échange social.

Qu'il s'agisse d'une organisation ou de tout autre cible ou ancre d'engagement, ce concept désigne avant tout une forte volonté discrétionnaire de se lier et de rester dévoué à quelque chose (Klein 2016). Ceci à l'aune des trois

bases motivationnelles suivantes: l'engagement naît d'abord d'un sentiment affectif. Ainsi l'employé-e reste fidèle à une organisation qu'il ou elle aime bien pour diverses raisons. Ensuite, la norme de réciprocité qui gouverne les échanges sociaux peut expliquer la naissance et le maintien d'un lien d'engagement: « Mon patron actuel me traite bien. Je lui rends la pareille en lui restant loyal-e ». Enfin, la relation d'engagement résulte certaines fois d'un savant calcul coûts-bénéfices. Pour prendre un exemple courant, l'employé-e dont la valeur sur le marché du travail n'est plus alléchante (par exemple parce que relativement âgé-e, ou avec des compétences dépassées), évitera en général de se séparer de son employeur. Les engagements affectif, normatif et calculé composent les piliers d'un modèle tridimensionnel qui sert encore aujourd'hui dans de nombreuses études scientifiques. Au niveau organisationnel, des employé-es engagés sont source de performance, de profits, et de satisfaction client. Ils sont aussi généralement moins absents et plus motivés et ce sont celles et ceux qui se sentent généralement le mieux dans l'entreprise.

Parmi les trois bases de l'engagement au travail, l'engagement affectif, ou alors un profil combinant engagements affectif et normatif, reviennent comme les antécédents importants du bien-être au travail, amenant logiquement vers moins de stress (Somers 2009). Mais au-delà des bases de l'engagement au travail, ce sont les manifestations ou expressions de ce concept à la fois attitudinal et comportemental qui permettent d'apprécier le bien-être au travail. Sur les plans conceptuel et empirique, les liens entre bien-être et engagement sont indissociables. Les comportements positifs attendus des personnes engagées au travail peuvent de ce fait être assimilés à l'expression d'un certain bien-être. Nous en voulons pour preuves les nombreux travaux mobilisant à la fois l'engagement et le bien-être comme variables à expliquer. Pour certains de ces travaux, l'influence de l'engagement au travail sur le bien-être va de soi. Selon les théories du stress, les employés dont le profil est dominé par un engagement de type affectif sont moins vulnérables aux facteurs stressant au travail, et donc plus susceptibles d'afficher leur bien-être. Par ricochet, tout ce qui contribue à entraver l'engagement au travail impacte le bien-être des individus, notamment à travers leur santé physique et mentale.

Lorsqu'on s'intéresse aux ancrages de l'engagement au travail, force est de constater que là aussi, les raisons d'être en phase avec son environnement de travail sont nombreuses. Ainsi, les ancres d'engagement ont possiblement une dimension sociale (engagement envers le groupe de travail, l'impact social de son activité, le service public), interpersonnelle (engagement envers les usagers-clients des services publics, le leader-manager) ou d'action (engagement envers les buts organisationnels, des normes, des valeurs) susceptibles de soutenir les formes sociales et individuelles du bien-être (Neubert & Wu 2012).

En nourrissant l'engagement au travail chez leurs employés, les organisations publiques et privées les protègent de diverses sources de pression, favorisant ainsi leur bien-être psychologique et physique. Depuis la fin des années

1980, la littérature fait de façon récurrente la revue des conditions du bien-être au travail: les principales sont la possibilité pour les employés d'avoir un contrôle sur les tâches accomplies; la possibilité d'utiliser ses compétences dans le cadre de son travail; la richesse des contacts interpersonnels; le fait d'avoir des objectifs et un rôle clairs; un salaire équitable à la hauteur de la fonction; la sécurité et l'intégrité physiques; enfin un statut social valorisé (Warr 1987). En particulier, la littérature basée sur les théories comportementales conseille de mobiliser un ensemble de pratiques à forte valeur ajoutée pour l'engagement au travail: en substance des pratiques permettant de développer les capacités/compétences professionnelles des employés; des pratiques visant à augmenter leur motivation et leur coopération; et des pratiques leur offrant des opportunités d'agir ou d'exprimer leurs idées au travail. Il s'agit en substance de la formation continue, de la sécurisation de l'emploi par des contrats longs, des leviers de rémunération globale et de reconnaissance au travail, du management participatif, etc. On peut rappeler ici le soutien social et les ressources dont on peut disposer dans le cadre de son travail; ceci en opposition aux demandes émotionnelles, à la charge de travail, ou encore les conflits dans le cadre professionnel.

Dans la même veine, les pratiques visant à réduire les effets délétères de l'évolution des conditions de travail au cours des dernières décennies (technologisation, déshumanisation, managérialisme, etc.) peuvent contribuer au bien-être des salariés. Surtout si ces pratiques sont mobilisées sous forme de grappes de pratiques de GRH (Crowley & Bourke 2017). D'autre part, les pratiques de GRH sont d'autant plus efficaces que les employés attribuent à leurs employeurs de bonnes intentions: par exemple le fait de valoriser leurs contributions aux missions organisationnelles et leur bien-être. Ou alors lorsque ces pratiques donnent le sentiment que l'employeur respecte sa part du contrat psychologique.

La théorie du marketing RH va plus loin pour considérer les employés comme des clients « internes », dont l'engagement et le bien-être au travail naissent de leur satisfaction par rapport aux produits et services organisationnels. Mieux, si les organisations souhaitent remporter des lauriers du point de vue de leur marketing externe, c'est-à-dire celui orienté vers leurs clients externes, elles devront soigner le marketing interne (Schulz 2017).

## **L'alignement entre les processus de GRH et le bien-être du travailleur: une constante dans les travaux du professeur Emery**

Comme on l'aura compris à travers les lignes qui précèdent, le succès d'une organisation ne peut se faire au détriment du bien-être de ses salariés. Cette maxime s'invite comme un mantra dans les travaux d'Yves Emery: publications scientifiques, cours ou interventions grand public. Elle s'invite dans

la plupart des concepts qu'il a le plus travaillés et contribués à vulgariser dans l'univers de la gestion des ressources humaines. Des concepts ou problématiques qui seront bien souvent traités sous l'angle des spécificités du secteur public, mais également de l'identité et des valeurs des *hommes et des femmes au sein des organisations publiques*. Des spécificités qui appellent une approche différente de la gestion du personnel. À l'instar du courant éponyme, cette question de la « publicitude » des environnements de travail lui servira ensuite de fil rouge pour analyser la qualité et l'efficacité organisationnelles, la gestion des ressources humaines par processus ; les enjeux des politiques du personnel ; la valeur ajoutée de la fonction RH ; les mutations identitaires et axiologiques chez les fonctionnaires, et par-dessus tout leur motivation au travail.

Justement, les premiers travaux d'Yves Emery se sont concentrés autour de la motivation au travail, levier important pour réussir les mutations organisationnelles du début des années 1980. Dans un monde alors profondément marqué par l'automatisation, la robotisation, et l'amélioration des techniques d'organisation, Yves Emery tente de faire de la motivation au travail un levier incontournable de la performance organisationnelle. Dans cette optique, le succès ou l'échec de l'activité managériale dépend avant tout de la capacité à assurer une bonne synergie entre l'employé·e et la tâche à exécuter. Tout ce qui affecte donc les tâches à exécuter déclenche des forces conscientes et inconscientes qui nourrissent la motivation. Bien gérer, c'est tout simplement savoir motiver, c'est-à-dire considérer à la fois les capacités de l'individu et l'environnement dans lequel ces capacités doivent se déployer. Parce que l'individu est en général loin d'être un objet « froid » et manipulable, il convient de soupeser, dans toute action managériale, sa propension à l'autodétermination (Cuendet, Emery & Nankobogo 1985). Dans une perspective sociotechnique, les aspects humains et matériels revêtent une égale importance. Les entreprises peuvent ainsi actionner différents leviers tels que le bilan motivationnel, l'effet pygmalion (expression de sa croyance dans les capacités d'autrui qui produit un effet positif sur sa réussite), ou encore développer chez leurs salariés des capacités d'automotivation.

Cette première époque connaîtra comme point culminant la définition de profils motivationnels dominants dans le secteur public : l'intérêt pour le client, l'expression de sa citoyenneté par la participation à une œuvre d'intérêt général, un esprit entrepreneurial marqué par la quête d'efficacité, un humanisme porté vers l'impact social de son action. Outre le fait de nous aider à identifier le moteur de l'action chez les employé·es publics, ces profils motivationnels ont une autre fonction : celle de soutenir une vision organique de l'entreprise. C'est-à-dire un système social qui, à l'image des organismes vivants, favorise l'hétérarchie et la flexibilité dans son fonctionnement. Une idée en décalage avec la recherche effrénée de l'efficacité individuelle, et dont les conséquences en termes de stress, ainsi que de maladies professionnelles ne sont plus à démontrer.

Quant aux mutations identitaires et axiologiques, qui font partie avec les motivations au travail, du volet bien-être, elles se révèlent sous l'angle des injonctions contradictoires apparues avec les réformes managériales dans le secteur public suisse. À l'instar de la plupart des pays de l'OCDE, la Suisse va vivre dès le début des années 1990 une vague de transformations importantes des conditions de travail dans le secteur public. Pour résumer, une reconfiguration (décentralisation) des tâches assumées aux trois niveaux institutionnels en Suisse (la Confédération, les cantons et les communes); ensuite la privatisation de certaines activités ou leur soumission aux lois du marché (c'est ainsi que La Poste devint progressivement une S.A.); un renforcement du rôle des citoyens, passés d'usagers à clients des services publics; une débureaucratiation pour privilégier efficacité et efficience (Emery & Germann 2000). Comme effet de ces transformations susceptibles de toucher au bien-être des employé-es, Yves Emery évoque les injonctions contradictoires se présentant aux agents publics (par exemple le besoin d'efficience vs la poursuite du bien commun et des missions de service public) comme une des clés possibles pour comprendre l'échec de certaines politiques de GRH. Il met ainsi le doigt sur la position parfois malaisée de fonctionnaires parmi ceux que Lipsky appelle des « bureaucrates de rue » ou « *street-level bureaucrats* » (Lipsky 2010), ou alors ceux des métiers relationnels, au contact permanent des usagers-clients. Ces injonctions contradictoires ont comme corollaire des dilemmes éthiques qui représentent des pesanteurs nouvelles sur le travail des employés publics.

Avec le managérialisme public, les questions identitaires ne manquent pas d'apparaître. Qui est donc ce nouveau fonctionnaire entrepreneur, appelé à prendre en main sa carrière professionnelle en développant son employabilité? Yves Emery répond à cette interrogation en mobilisant le prisme des valeurs et identités des employés, pointant la nécessité d'un changement culturel. Il s'agit désormais de redéfinir le contrat psychologique entre l'employé et l'employeur public. S'il est reconnu que l'identité au travail est multidimensionnelle, les valeurs portées par les employé-es peuvent également différer en fonction de variables situationnelles. Nos propres travaux sur l'engagement au travail se sont nourris de ce socle conceptuel (Kouadio & Emery 2019).

Au chapitre des thématiques en lien avec les principes de bonne gestion, Yves Emery questionne la pertinence du salaire à la performance dans le secteur public. Ceci à une époque où beaucoup défendaient encore une conception plutôt générique des organisations, confortés par l'idée suivante: les organisations publiques et privées se ressemblent par leur gestion opérationnelle. En conséquence, la rémunération basée sur les performances aurait toute sa place dans le secteur public, tout comme elle l'a présentement dans le secteur privé. Yves Emery émet à ce propos quelques recommandations très simples: d'abord mettre en place une vraie stratégie de reconnaissance agissant à plusieurs niveaux. Au niveau individuel de l'employé-e public

on ne saurait imaginer gérer seulement les performances d'équipe, en faisant l'impasse sur l'individu, ses aspirations et ses conditions de travail. Il s'agit ici d'éviter que les contributions individuelles soient diluées dans celles de l'équipe, quand bien même un système global de reconnaissance devrait également récompenser les équipes de travail performantes. Ensuite, dans une démarche qualité, passer du fonctionnement en silos, à l'entreprise « en réseau », pourquoi pas l'entreprise « apprenante » ? c'est sur ce dernier point que les dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de la performance peuvent être efficacement intégrées. Un autre principe consiste à combiner les composantes monétaires et non monétaires de la rémunération. Comme composante non monétaire, relevons l'amélioration des compétences, la flexibilité, la responsabilisation et l'autonomisation, dont la valeur dépasse bien souvent celle accordée aux primes ou bonus salariaux. Ceci tout en veillant à une équité intra- et extra-organisationnelle ; lesquelles sont reconnues de longue date comme deux sources importantes d'apaisement du climat social au travail.

Toujours sensible aux enjeux des politiques du personnel, Yves Emery insistera pendant de nombreuses années sur le potentiel de compétitivité qu'apporteraient des processus de GRH en phase avec les buts et missions organisationnels (alignement vertical), autant que la nécessité d'ajuster ces mêmes processus entre eux (alignement horizontal). C'est à ce prix que la valeur ajoutée de la Fonction RH pourra aisément être dégagée aux niveaux opérationnel, humain et stratégique. Une valeur ajoutée qui peut également s'appréhender collectivement, avec des équipes « totipotentielles », c'est-à-dire agiles, car regorgeant de potentialités et de compétences complémentaires, ayant des objectifs bien définis et régulièrement évalués. Des équipes composées de personnes flexibles, polyvalentes, travaillant de manière interdépendante et ayant de bonnes dispositions au travail d'équipe. Il est à ce propos intéressant de remarquer, chez Yves Emery, ce souci constant d'aboutir à un équilibre entre la performance de l'entreprise et le bien-être des employés. En définitive le succès des organisations publiques et privées passe inévitablement par le développement et le management de son capital humain. Cette idée que le capital humain puisse être véritablement piloté et influencé est finalement un des principaux messages que le Prof. Yves Emery délivre dans ses nombreuses recherches et publications et qu'il souhaiterait voir se réaliser dans les organisations publiques pour lesquelles il conçoit une réelle affection.

## Références

- Chanlat, J.-F. (2016). La gestion publique face aux impératifs gestionnaires : un regard anthropologique. In Y. Emery & D. Giauque (Eds.), *L'acteur et la bureaucratie au XXI<sup>e</sup> siècle*, Québec : Presses de l'Université Laval, 63-94.

- Crowley, F. & Bourke, J. (2017). The influence of human resource management systems on innovation: evidence from Irish manufacturing and service firms, *International Journal of Innovation Management*, 21(1).
- Cuendet, G., Emery, Y. & Nankobogo, F. (1985). Motivation au travail: Une approche globale, *Die Unternehmung*, 112-131.
- Emery, Y. & Germann, R. E. (2000). *L'administration dans tous ses états: réalisations et conséquences. Grossbaustelle Verwaltung: Bilanzen und Ausblicke*, Paper presented at the Actes de colloque, Lausanne.
- Gerards, R., de Grip, A. & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being, *Social Psychology Quarterly*, 121-140.
- Klein, H. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue, *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.
- Kouadio, A. B. & Emery, Y. (2019). La publicitude du domaine d'action influence-t-elle l'engagement au travail des agents publics? Étude de cas dans l'administration suisse.
- Ladner, A. (2016). Administrative Reforms in Swiss Municipalities over the Last Twenty Years-The end of New Public Management? *Lex Localis*, 14(2), 185.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, New York: Russel Sage Foundation.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Neubert, M. J. & Wu, C. (2012). Action commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, Londres: Routledge.
- Schulz, S. A., Martin, T. & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment, *Journal of management development*.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.



## Contrat psychologique et sécurité psychologique : questionner le rôle des managers

Joëlle Sanchez

« – Quelle vision, quelle image avez-vous des fonctionnaires ?  
– Euh... (prise au dépourvu...) Mmmh... disons que j'imagine des personnages un peu gris, un peu ternes, derrière des classeurs... (n'importe quoi... je ne vais jamais être engagée). »

Extrait d'un entretien d'embauche,  
début 2006, professeur Yves Emery.

Quinze ans plus tard, après avoir travaillé pour différentes administrations cantonales et communales, les personnages gris de cet entretien se sont animés et ont pris des couleurs, sans compter un contour multidimensionnel.

Travailler avec Yves Emery a été un révélateur du sens professionnel que je cherchais, agissant comme le processus photochimique permettant de développer une photographie et de la fixer sur papier. L'humain au centre de l'organisation du travail et l'atteinte d'un objectif de bien commun, voici les images qui sont apparues et ne me quittent plus.

La première notion marquante que j'ai découverte grâce au professeur Emery est celle du contrat psychologique, développée par la professeure Denise M. Rousseau. Une relation de travail est définie dans un contrat écrit, signé par les parties, mais également, de façon informelle et tacite, par un contrat psychologique qui se définit comme la perception par les parties qu'il existe des obligations mutuelles qui sous-tendent la relation d'emploi. Cette croyance en des promesses réciproques, lorsque ces dernières ne sont pas remplies, peut amener à des situations très intenses émotionnellement, voire à la rupture de la relation de travail.

Ce concept s'est ajouté comme un filtre sur la posture que j'ai adoptée dans mes fonctions RH. Toujours aller explorer au-delà des apparences, s'intéresser à ce que les personnes en souffrances expriment inconsciemment, découvrir quelles attentes implicites ne sont pas respectées. Comme cette personne, prise dans un conflit avec son ancien responsable et qui attendait une reconnaissance de la part de son employeur face à la souffrance qu'elle

avait ressentie durant plusieurs années. Elle considérait, implicitement, que ce dernier avait failli à son devoir de protection. Une fois cette reconnaissance acquise, et bien que la situation ne soit pas totalement résolue, du moins cette personne a pu connaître un certain apaisement dans la suite de sa carrière.

Tout au long de mon parcours professionnel et à travers mes propres expériences en tant que collaboratrice, j'ai toujours été frappée par l'importance du rôle joué par les managers, de par l'impact qu'ils ou elles peuvent avoir, quel que soit leur niveau hiérarchique. Et j'en ai croisé plusieurs types. Du nouveau chef d'entité qui dit en pleine séance, en croisant les bras dans une attitude de fermeture physique, « de toute façon, c'est moi le chef, c'est moi qui décide », provoquant une hémorragie de démissions. En passant par le cadre supérieur qui balance un dossier sur le bureau RH en disant « faut me le virer, ça fait 20 ans qu'il bosse mal », sans avoir jamais fait de feedback à la personne concernée. Pour moi qui avais expérimenté un professeur utilisant le féminin comme générique pour qualifier l'équipe de recherche, y compris lui-même, parce qu'il y avait plus de femmes que d'hommes, le contraste était plutôt saisissant.

Heureusement, j'ai également côtoyé beaucoup (plus) de cadres, femmes et hommes, bienveillant.es et conscient.es de la dimension humaine qu'implique l'accompagnement, plus que la conduite unilatérale, d'une équipe. Et je reste persuadée que c'est le cas de la majorité des personnes qui ont des responsabilités d'encadrement dans les administrations publiques.

Manifestant une bonne volonté évidente, les managers ne savent pas toujours comment faire, car, après tout, il s'agit d'accompagner des entités humaines, donc par définition vivantes, complexes et imprévisibles. Malgré le développement de formations continues solides, ils et elles ne reçoivent pas toujours le soutien et les ressources nécessaires pour développer les capacités leur permettant d'implémenter les connaissances acquises. Car il ne faut pas oublier que le ou la manager est une collaboratrice ou un collaborateur comme une ou un autre... avec un contrat psychologique et des besoins.

La pression est forte et les injonctions paradoxales nombreuses : il faut être à l'écoute, bienveillant.e, proche et en même temps, il faut garder la distance nécessaire à l'évaluation et la supervision ; il faut être ambassadeurs de la vision et des décisions de direction, poser le cadre, donner la ligne et en même temps, laisser une place aux collaboratrices et collaborateurs pour qu'elles et ils puissent s'exprimer ; il faut savoir donner du feedback (constructif) et le recevoir, gérer les conflits, gérer les résistances, être courageux.se, motiver, accompagner, coacher, etc. Et la liste est loin d'être finie.

Étant moi-même devenue manager, je me suis encore plus accrochée à la notion de contrat psychologique dans ma lecture des personnes, me débattant dans tous ces paradoxes, recherchant des outils et me formant au coaching. Tout en gardant en tête les préceptes développés lors de ma collaboration avec le professeur Emery, j'ai cherché à modéliser mes anciennes et anciens managers afin de ne pas reproduire ce qui m'avait déplu, reproduire

ce que j'estimais bien et trouver une ligne à suivre. Car c'est ce que nous faisons toutes et tous, nous appuyer sur l'expérience vécue, progresser par essais-erreurs pour atteindre un état dans lequel nous nous sentons suffisamment compétent.es. Mais cet état est instable et continuellement remis en question par les changements d'une société mouvementée. Comme un chantier dont les délais sont sans cesse repoussés.

J'occupe aujourd'hui une position d'intervenante externe, tout en gardant ce lien privilégié avec le service public. Dans mes interventions, j'ai plus d'une fois été frappée par l'insécurité que ressentent certaines collaboratrices et certains collaborateurs, que ce soit au sein de leur propre équipe ou vis-à-vis de leur employeur. Elles et ils n'osent pas réagir, ne donnent pas leur opinion, ne partagent pas leurs idées, se retranchant derrière une attitude passive et leur cahier des charges. Elles et ils expriment des émotions liées à la frustration, la déception, la démotivation et l'épuisement moral. Quelles attentes de leurs contrats psychologiques ont donc été bafouées pour en arriver là ?

J'ai animé des ateliers face à des collaboratrices et collaborateurs en colère ou déçus.es, qui n'y croient plus et le manifestent. Dans ces cas, j'ai beau m'appliquer à leur offrir un espace de débriefing afin de pouvoir continuer la co-construction nécessaire à l'atelier, elles et ils n'arrivent plus à se projeter dans l'avenir d'une manière constructive. Une expérience en particulier m'a marquée, lorsqu'en pleine session le chef du groupe a dû partir pour une urgence, toutes les épaules autour de la table se sont détendues et une personne m'a dit « maintenant qu'il est parti, on peut enfin parler vrai ». Enfin parler vrai, alors qu'il devrait, théoriquement, exister une confiance de l'équipe vis-à-vis de son chef, partant que le rôle de ce dernier est également de la défendre et la soutenir. Dès lors, pourquoi ces personnes ressentaient-elles que leur parole n'était pas libre ?

En y réfléchissant et en passant en revue mes propres expériences, je me suis souvenue d'un épisode difficile et émotionnellement chargé que j'ai vécu. Alors que j'avais la chance d'évoluer dans un environnement de travail très motivant, au sein d'une équipe bienveillante et soudée dont le travail était reconnu, nous avons vécu le changement de toute notre chaîne hiérarchique, du chef de service à la manager de proximité, en passant par le cadre intermédiaire. Du jour au lendemain, nous avons perdu toutes nos marques mais avons continué à travailler comme nous en avions l'habitude, tout en nous sentant légèrement insécurisé.es par l'inconnu. Malheureusement, la transition s'est mal passée, et notre climat de travail est devenu très tendu. Peu à peu, nous avons perdu notre autonomie, subit du dénigrement lorsque nous exprimions nos opinions et avons été exposé.es à des explosions de colère. Le résultat ne s'est pas fait attendre, désengagement et démotivation, sentiment d'injustice et désécurisation, tout ceci menant aux mêmes comportements passifs mentionnés plus haut pour se protéger d'une menace latente. Nos contrats psychologiques avaient été largement ignorés.

Le constat que l'insécurité provoque des comportements de repli et d'autoprotection, au détriment de la collaboration et de l'efficacité, m'a amenée à creuser la notion de sécurité psychologique développée par la professeure Amy C. Edmonson. C'est alors que j'ai pris toute la mesure de ces expériences vécues et de l'importance pressentie des managers dans la mise en place d'un climat de travail motivant. L'état d'esprit du « chef », de la « cheffe », à travers l'exemplarité de ses comportements, permet l'absence de risque face à la participation et à la prise d'initiative. L'environnement de travail psychologiquement sûr qu'il ou elle contribue à mettre en place permet aux collaboratrices et collaborateurs de passer outre les craintes interpersonnelles de passer pour ignorant.e, incompetent.e ou perturbateur. trice face aux autres et encourage l'expression d'opinions, de questions ou de suggestions. Sans être suffisant en soi, les multiples recherches menées à partir du concept de sécurité psychologique démontrent qu'il s'agit là de la pierre sur laquelle construire les fondations d'une équipe performante et bienveillante, permettant la création d'une véritable valeur ajoutée. C'est désormais le deuxième filtre à travers lequel je perçois les problématiques qui me sont soumises dans mes activités.

Au fond, le rôle principal du/de la manager peut se définir comme sa capacité à encourager les personnes à sortir de leur zone de confort, les accompagner en toute sécurité à travers leur zone de peur pour atteindre leurs zones d'apprentissage et de grandeur qui leur permettront de s'épanouir professionnellement. C'est pour moi un élément central du *leadership* que nous réclamons aujourd'hui de la part des managers. Dès lors, comment les accompagner, de manière convaincante, dans le développement d'une légitimité basée non pas sur un pouvoir hiérarchique mais plutôt sur des compétences personnelles qui leur permettent d'être écouté.es et suivi.es par leurs équipes ? La réponse se situe certainement dans le fait de s'intéresser à l'individu « manager », de l'écouter exprimer ses besoins personnels et de l'accompagner de manière individuelle dans la transformation de la connaissance en capacité, tout comme nous lui demandons d'accompagner ses propres collaboratrices et collaborateurs.

« – Yves, tu nous entends ?

– Vous m'entendez ? Je n'entends rien...

– Et maintenant, tu nous entends ?

– Vous m'entendez ? Je n'entends rien...

– Et là, tu nous ENTENDS??? Tu nous enteeeeeeends... »

Extrait d'une séance Skype en 2008, entre la Suisse et l'Angleterre, réfigurant l'utilisation intensive des séances visio dès 2020.

## Références

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Rousseau, D. M., de Rozario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non écrits*, France : Pearson.



# Le sentiment de sécurité psychologique au travail comme *criterium* pour confronter la GRH

Martine Chuard Delaly

## Introduction

L'attractivité d'une entreprise, la motivation au travail, l'agilité des collaborateurs ou la prévention de la santé au travail sont des sujets récurrents dans les articles, les forums ou les webinaires de professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH). En entreprise, le présentéisme et l'absentéisme sont traqués, le case management se charge de remettre au plus tôt au travail les personnes atteintes dans leur santé, des collaborateurs avec une ancienneté élevée sont remerciés quand leurs compétences sont obsolètes ou leur savoir-être lacunaire. Dans une autre perspective, nombre de salariés témoignent souffrir d'épuisement (burn-out), d'ennui (bored-out), de perte de sens (brown-out), de perte de confiance ou se sentent décalés face aux compétences requises (Zawieja, Guarnieri 2014). Ces différentes perspectives – celles des spécialistes en GRH, de responsables en entreprise et des salariés – témoignent de la problématique à réconcilier les besoins de l'employeur avec ceux de l'employé. La spécificité de chaque entité et l'individualité des besoins interdisent la prescription d'un modèle de GRH comme panacée. De la créativité et des compétences des cadres émergeront des outils et des processus adaptés à chacun. Pour anticiper ou évaluer leurs impacts à répondre aux besoins des collaborateurs, je propose de les soumettre au *criterium* du sentiment de sécurité psychologique au travail.

La GRH au service de l'organisation produit un ensemble de politiques, d'outils et de procédures pour faciliter la réalisation de la mission de l'entreprise ou de l'administration à court et à moyen terme. Les spécialistes, la direction et la ligne managériale décident et mettent en œuvre des concepts et des outils de GRH adaptés au style de gouvernance et aux objectifs visés notamment, mais parfois au détriment de la santé ou de l'employabilité des collaborateurs (Emery, Giaouque, Gonin, 2019). Est-ce qu'une meilleure adéquation des pratiques de GRH aux besoins des collaborateurs est conciliable avec les objectifs organisationnels? Des besoins comme le sentiment d'appartenance, la confiance et la possibilité d'utiliser ses compétences, ainsi que

de les développer nourrissent l'engagement au travail des collaborateurs. Or parmi les indicateurs de l'attitude des collaborateurs comme la satisfaction ou la motivation, l'engagement au travail est positivement lié aux performances d'une entité et à certaines pratiques de GRH du management (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky 2002). Prendre en compte les besoins individuels fondamentaux – appartenance, confiance, efficacité personnelle, notamment – semblerait donc être une stratégie des plus pragmatique. Attention toutefois aux effets secondaires : trop d'engagement abouti à l'épuisement, un engagement en décalage avec ses compétences à l'ennui et celui sans lien avec la mission à la perte de sens. Pour atteindre l'équilibre, je propose donc de considérer la dynamique entre besoins individuels et organisationnels par l'intermédiaire du sentiment de sécurité psychologique. Tout en intégrant les besoins sur lesquels repose l'engagement, le sentiment de sécurité psychologique implique une dynamique positive entre le collaborateur et la GRH au service de l'entreprise ou de l'administration.

L'engagement au travail est une des thématiques que je proposais aux participants des séminaires des cours donnés par Yves entre 2002 et 2003 et que nous avons utilisée pour approfondir notre compréhension et analyse des fonctionnements d'organisations ou d'individus dans le cadre de recherches. Nous avons également perçu les limites de l'intégration de perspectives dichotomiques individu (engagement au travail) d'un côté et organisation (GRH) de l'autre, alors qu'Yves avait cette vision de toujours considérer la dynamique entre les objets d'analyse. Après mon envol de l'IDHEAP, la lecture de résultats de recherches sur le concept de sécurité psychologique au travail m'est apparu comme pouvant témoigner de la dynamique salarié/entreprise. Il permet à mon sens de faire le pont entre les besoins individuels et l'atteinte des objectifs d'une entreprise, pour le meilleur.

## **L'atout compétitif est la valeur ajoutée stratégique des collaborateurs**

Personne n'est irremplaçable, dit l'adage, mais il faut aller très vite aujourd'hui et être agile. Les outils technologiques modifient les fonctions, les savoir-être deviennent des savoir-faire recherchés. Quel que soit leur niveau hiérarchique, les collaborateurs ont un rôle clé à jouer. Ils sont à même de favoriser l'évolution de l'entreprise en adéquation avec la demande des clients ou usagers ainsi qu'avec les changements inhérents à leur environnement politique, économique ou technologique. Chaque collaborateur et l'ensemble de ceux-ci ont une valeur ajoutée stratégique, qui n'est pas seulement une condition de succès dans la réalisation des stratégies, mais qui représente, en soi, l'atout compétitif de l'entreprise, (Emery & Gonin 2009). Dès lors il paraît essentiel que la GRH serve les collaborateurs en répondant à la mission de l'organisation. Pour attirer les candidats et obtenir

le meilleur des collaborateurs, l'employeur doit proposer un management attractif lors du recrutement et prendre soin de ses si précieuses ressources.

Dans mon quotidien professionnel, j'accompagne des personnes épuisées par un investissement sans faille et élevé. Doté d'un niveau d'engagement très élevé, ils ont répondu aux exigences émanant de leurs responsables, de leurs collègues, des partenaires ou des clients, de même qu'à leurs propres exigences – très élevées dans la plupart des cas. Ces habitudes de fonctionnement épuisent les ressources physiques et cognitives. De là, naît un sentiment d'être moins efficace, compensé par des heures supplémentaires : un cercle vicieux qui empire la situation. Ce sentiment est souvent confirmé par leurs responsables ou collègues qui constatent par exemple des changements de comportements, de l'humeur, des retards ou des oublis et en tirent parfois des conclusions de baisse d'efficacité. J'accompagne également des personnes à la recherche d'un changement dans leur parcours, vide de sens à leurs yeux, d'autres ont été licenciées, car il leur manquait certaines compétences. L'impact sur la personne causé par la perte de sens de son travail ou par l'écart avec son potentiel ou ses compétences est différent mais les constats posés par l'encadrement, les collègues sont souvent similaires et aboutissent à des conséquences lourdes pour la personne (sentiment d'efficacité en berne, perte de confiance dans l'entreprise, ...) et onéreuses, énergivores, chronophages pour l'entreprise, sans compter les dégâts indirects sur les équipes.

## **Quand il y a un écart individuel, on traite les symptômes**

Ces personnes auxquelles je fais référence sont issues d'entreprises ou d'administrations dont la GRH est pilotée par des spécialistes, des cadres ou des consultants. Leurs politique et règlement du personnel sont étayés. Mais cela n'empêche pas leurs collaborateurs, pourtant choisis et appréciés pour leurs compétences, de perdre pied ou de se démobiliser. Dans ces situations d'inadéquation des comportements et des résultats du collaborateur, la problématique est traitée sous l'angle de la santé ou, dans le meilleur des cas, les lacunes de compétences et de savoir-être sont pointées. Dans la plupart des cas, l'action est dirigée sur le « traitement » du symptôme.

Pour garantir la santé et la sécurité au travail, des actions de prévention et des interventions sont mises en place. Les dernières sont généralement réservées aux cadres. La problématique de la santé est donc perçue comme un mal à éviter et concrétisée par un axe de la GRH comme la gestion des risques psychosociaux, le case management ou la santé et la sécurité. Elle occupe une petite équipe ou un pourcentage d'un EPT déterminé ; le catalogue d'actions est ciblé sur le mal à éviter et décliné selon la valeur attribuée au collaborateur – généralement proportionnelle à sa position ou son salaire. Lorsque le symptôme est constaté, il est exigé du collaborateur qu'il

y remédie rapidement. Dans les cas d'épuisement, sans intervention adéquate et rapide, cela peut prendre du temps, trop de temps. Notamment, car toute souffrance au travail se guérit par un retour au travail. Encore faut-il que la personne ait pu récupérer physiquement – paradoxalement par une activité physique – et élaborer un plan d'actions pour revenir dans des conditions adéquates. À défaut d'un accompagnement pertinent et dès les premiers constats d'inefficience, les relations professionnelles se tendent, les retards s'accumulent, la confiance se rompt et les collègues s'épuisent. Et bien souvent, la séparation est décidée par l'une ou l'autre des parties. Celle-ci est parfois inévitable et souhaitable, mais était-il nécessaire de gâcher tant d'énergie pour en arriver là ?

Lorsque l'inadéquation des comportements et des résultats sont traités comme un manque de compétences ou de savoir-être, certains employeurs proposent de combler ces lacunes. Néanmoins, ces mesures ne ciblent pas nécessairement les besoins perçus par les collaborateurs et peuvent être comprises comme une injonction qui confirme le sentiment d'inefficacité du collaborateur. Que ce soit dans les cas de burn-out, bored-out, brown-out ou perte d'employabilité, les facteurs qui expliqueraient l'état en question sont d'origines individuelles et organisationnelles. Pour éviter une intervention dichotomique, je présuppose que considérer les besoins du collaborateur de manière dynamique avec la GRH serait un investissement profitable à tous.

## **Se sentir protégé favorise l'atteinte et le dépassement des objectifs organisationnels**

Sans vouloir remettre en cause l'ensemble des pratiques de GRH ou en sélectionner certaines parmi d'autres, je propose aux entités organisationnelles de confronter leurs politiques et règlements de GRH au sentiment de sécurité psychologique de leurs collaborateurs dans un premier temps. Ce concept de sécurité psychologique impacte directement l'engagement du collaborateur et sert donc le succès de l'employeur. Pour Amy C. Edmondson (Edmondson 2018), qui a développé ce concept, traité dès 1965 par Edgar H. Schein et Warren Bennis, la sécurité psychologique au travail permet de se sentir protégé en cas de prise de risque interpersonnel. Poser des questions, admettre ses erreurs, exposer un avis critique ou demander de l'aide, par exemple, sont considérés comme des prises de risque. Lorsqu'un collaborateur se sent en sécurité, il aura davantage tendance à activer ces actions qui peuvent être comprises comme des comportements d'apprentissage. Ce « droit à l'erreur » est incontournable pour favoriser son intégration et le développement de ses compétences. Un climat de sécurité psychologique favorise également une résolution des conflits liés aux activités professionnelles, bénéfique pour les performances de l'entreprise. Un collaborateur qui se sent en sécurité n'aura pas tendance à éviter les interactions, ni

à renforcer à tout prix la cohésion ou l'uniformité du groupe, au détriment d'une critique constructive. Ce sentiment de sécurité repose sur un ensemble d'évaluations individuelles implicites et d'interactions qui forgent des croyances partagées par le personnel d'une organisation. Les collaborateurs qui se sentent en sécurité ont un niveau d'engagement élevé, qui se manifeste notamment par le partage d'idées divergentes et créatives et s'investissent davantage dans l'apprentissage de savoirs et de compétences. A. C. Edmondson a également démontré que plus le sentiment de sécurité est élevé, plus les objectifs ont un effet motivant. Ce lien est également en corrélation avec la perception de son propre bien-être. D'un point de vue concret, le sentiment de sécurité facilite l'adoption, tant en matière d'adhésion que de pratique, d'un nouvel outil, par exemple un nouveau logiciel, en influençant positivement la perception de son utilité et sa facilité d'utilisation – deux facteurs essentiels à la réussite de son implémentation. De plus, des propositions divergentes oseront être faites, par tout collaborateur, une condition essentielle à l'innovation (Mornata 2014).

Les recherches ont relevé quels facteurs internes à l'entreprise influencent ce sentiment de sécurité. Il y a d'abord les comportements du management à montrer de la disponibilité, à solliciter des feedbacks, à casser les barrières de statut par une ouverture ou à faire part d'humilité. Les relations interpersonnelles privilégiant la communication sans jugement ou le partage de savoirs, tout comme un contexte organisationnel avec un cadre clair mais pas rigide et une tolérance aux comportements qui s'éloignent des normes favorisent le sentiment de sécurité psychologique. Mais tout individu ne réagit pas de la même manière. Pour certaines personnes sensibles au jugement des autres, le sentiment de sécurité restera plus fragile, malgré tout. La promotion d'interactions bienveillantes et l'accompagnement pour éviter les relations conflictuelles devraient néanmoins atténuer ce sentiment. Malgré ce bémol, nous comprenons que l'essentiel de cet indicateur relatif au collaborateur repose sur la dynamique avec les pratiques de GRH.

## Miser sur le sentiment de sécurité psychologique

Pour passer des résultats de la recherche à la pratique, il n'y a pas de modèle unique. Je tiens néanmoins à relater l'expérience de *The Global Funds* à Genève qui a formellement placé le développement et le bien-être des collaborateurs comme priorité de la mission de GRH. Des actions concrètes sont déclinées à partir d'une modélisation du sentiment de sécurité psychologique sur quatre axes : Se sentir inclus ; se sentir en capacité d'apprendre ; se sentir en capacité de contribuer ; se sentir en capacité de contester le statu quo (Webinaire 9.03.21). Ce modèle est envisagé pour questionner le sentiment actuel de sécurité psychologique, mais également confronter les pratiques et outils en cours. Il pourrait par exemple être intéressant de vérifier si les

processus de recrutement favorisent l'inclusion du futur collègue. Un autre champ concerne le système de gestion des compétences : favorise-t-il le développement de savoir pour tous ? Les propositions de formation répondent-elles aux besoins des collaborateurs ? L'organisation du travail donne-t-elle l'opportunité d'adapter ses compétences ? Tout collaborateur a-t-il l'opportunité d'exposer une proposition divergente ?

À ma connaissance, il n'y a pas d'études qui ont démontré une causalité entre le sentiment de sécurité psychologique au travail et l'épuisement professionnel ou le niveau d'employabilité ou la perte de sens dans son activité. Des études ont par contre démontré des liens entre des inducteurs du travail (charge psychologique, justice organisationnelle, soutien social, etc.) et le burn-out (Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout, Lapointe 2014). Dès lors, sachant que par exemple le soutien social de l'équipe, un management ouvert et disponible, indispensables au sentiment de sécurité au travail, ont un effet préventif sur le burn-out, je suppose qu'investir dans des pratiques concomitantes favoriserait une intervention précoce auprès de collaborateurs dont des indicateurs (sentiment d'inclusion et/ou de contribution fragilisés) signalent un risque de burn-out. De même, étant établi que le sentiment de sécurité psychologique encourage les comportements d'apprentissage, je présume une influence positive sur l'employabilité du collaborateur lorsque l'entreprise participe à combler les besoins individuels de développement de compétences. La perte de sens étant généralement liée à l'un ou à plusieurs des 4 axes évoqués ci-dessus, nous pouvons attendre une proportion moins élevée de personnes démobilisées dans une organisation intégrant le sentiment de sécurité psychologique comme un facteur de performance.

En conséquence, miser sur le sentiment de sécurité psychologique soutiendrait l'engagement des collaborateurs tout en réduisant les risques d'atteinte à la santé ou d'une démobilisation, favoriserait la capacité de l'entreprise à innover, ainsi qu'à s'adapter aux changements de son environnement.

## **Des besoins à l'origine de la valeur ajoutée de l'entreprise**

En conclusion, la GRH doit viser la pérennité de l'entreprise, sans oublier que cette précieuse ressource à gérer qu'est la personne a des besoins plus sophistiqués qu'une machine. L'organisation a tout à gagner de prendre en compte leurs besoins, car ceux-ci sont à l'origine de la valeur ajoutée que chacune pourra apporter pour atteindre et dépasser avec efficacité, sérénité et plaisir, les objectifs visés. Le concept de sécurité psychologique au travail a l'avantage d'être aisément compris par toutes et tous. Il peut facilement être évalué. Les actions à mettre en place sont de portée transversale. Intégrées dans la GRH, elles émanent de chaque collaborateur de manière participative ou individuelle. À ce propos, il n'est pas inutile de

souligner que la proposition individuelle devrait être une fin en soi, car elle attesterait du niveau élevé de sentiment de sécurité au sein de l'entreprise.

Bien que le concept de sécurité psychologique se soit répandu postérieurement à mes années de collaboration au sein de l'équipe d'Yves Emery, je me risque à confronter la gestion de son équipe à ce *criterium* – se sentir inclus, en capacité de pouvoir apprendre, de pouvoir contribuer et de pouvoir contester le statu quo. De mon point de vue, il faisait carton plein ! Nous – quelques collègues contactés depuis et moi-même – nous sentions inclus, apprécions les opportunités de développer nos compétences, de pouvoir émettre des propositions d'actions pour l'avenir de l'unité et de participer à leurs concrétisations. Et nous apprécions son ouverture, son écoute, son accueil quand notre fougue ou notre perspective individuelle – parfois même notre insatisfaction – nous amenaient à défier ses décisions ou son management. Il était ainsi un cordonnier très bien chaussé.

## Références

- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y., Giauque D. & Gonin, F. (2019). *Gestion des ressources humaines: Pour le meilleur et pour le pire*. Lausanne: PPUR.
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., Moundjiegout, T. & Lapointe, D. (2014). Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre les contraintes, justice organisationnelle et personnalité avec le bien-être subjectif et l'épuisement professionnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 20, 175-202.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mornata, C. (2014). La sécurité psychologique ou comment démystifier l'apprentissage en situation de travail. In E. Bourgeois & S. Enlart (Eds), *Apprendre dans l'entreprise*, Paris: Presses Universitaires de France, 177-191.
- Webinaire Loyco et CCIG (9 mars 2021). *Attirer les talents et les conserver: comment s'y prendre ?*
- Zawieja, P. & Guarnieri, F. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris: Éditions du Seuil.



## PARTIE II

### **L'organisation**



# Une vision sportive du management des ressources humaines

Jean-Loup Chappelet

Manager les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, c'est d'abord manager les personnes qui en font des systèmes d'activités humaines en interactions permanentes. D'où l'importance du Management des ressources humaines (MRH) dans tous les organismes (Emery 2019), même si d'autres ressources comme les finances ou les informations sont aussi importantes. Ce domaine capital du management est souvent désigné en francophonie par l'expression « Gestion des ressources humaines (GRH) » (Emery, Giauque & Gonin 2019; Emery 2013) même si, comme Yves Emery, j'ai toujours considéré que le management allait plus loin que la gestion et que l'Académie française autorise l'utilisation du terme « management » en français depuis 1973.

Le management est traditionnellement présenté comme un processus composé de quatre « grandes » fonctions qui s'enchaînent et se nourrissent l'une l'autre : planification, organisation, activation, contrôle (Thiétart 1980-2017). Ces quatre fonctions s'appliquent à tous les secteurs de l'activité humaine, aux entreprises, aux administrations et au secteur tiers qui regroupe les organisations non gouvernementales et non marchandes (ONG). Il inspire également le secteur des organisations sportives sans but lucratif qui ont la plupart du temps la forme légale d'association sans but lucratif (ou parfois de fondation) et qui possèdent des caractéristiques communes avec les organismes du secteur public (comme un but idéal), mais aussi des caractéristiques propres notamment en matière de ressources humaines (comme de nombreux bénévoles).

Le management des organisations sportives s'est développé à partir des années 1970 d'abord aux États-Unis, puis en Europe et dans le reste du monde. Il a donné lieu dès 1995 à l'IDHEAP à un cours du Master en administration publique (MPA) baptisé « Management du sport », puis « Politique et management du sport » pour souligner le lien entre management public et politiques publiques du sport au niveau local, régional et national. Ce cours a, pendant plus de 25 ans, proposé d'appliquer les idées du management aux organismes sans but lucratif (clubs, fédérations) qui organisent le sport en Europe depuis le début du siècle passé et qui continuent de jouer

un rôle important dans sa gestion quotidienne au 21<sup>e</sup> siècle, même si le sport non-organisé (hors club et fédérations) est devenu très populaire et que le sport professionnel (à but lucratif) s'est beaucoup développé.

Mais, au-delà des images sportives qui envahissent la sphère managériale à partir des années 1980 et qui constituent une source métaphorique inépuisable (Pierre & Barth 2013), il existe aussi un certain nombre d'idées sportives (excellence, équipe, coaching et évaluation formative) qui peuvent inspirer le management et particulièrement celui des ressources humaines. C'est ce que ce chapitre essaiera de montrer. Il examinera ces idées du sport pouvant faire évoluer les quatre fonctions classiques du management et inspirer une vision contemporaine du management qui sera exposée en conclusion.

Comme le management, le sport aussi évolue. La culture de la compétition à tout crin et de la performance à tout prix qui prévalaient à la fin du 20<sup>e</sup> siècle évoluent petit à petit vers une culture sportive alternative qui prône le plaisir et le bien-être et qui est capitale pour le management de tout organisme, sportif ou non sportif, comme l'affirme cet ouvrage.

## **Planification : de la résilience à l'excellence**

Traditionnellement, la planification est souvent présentée comme la première des quatre grandes fonctions du management (Thiéart 1980-2017). Il s'agit de fixer des objectifs à court, moyen et long terme pour l'organisme. On distingue la planification stratégique à moyen-long terme (« faire les bonnes choses ») de la planification opérationnelle à plus court terme (« faire bien les choses »). Autrefois, le but ultime de l'organisme était de survivre coûte que coûte : la résilience était la valeur cardinale. Aujourd'hui, la résilience n'est plus suffisante dans un environnement de plus en plus concurrentiel, même dans le secteur public ou dans le secteur tiers. Il faut viser l'excellence.

L'excellence est devenue, au début des années 1980, un concept important du management à la suite de la publication du best-seller de Tom Peters et Robert Waterman intitulé « Le prix de l'excellence » (1983). Les auteurs – deux anciens consultants de la firme McKinsey – identifiaient, sur la base de l'étude des pratiques managériales de grandes sociétés américaines, les conditions génériques du succès qu'ils résumaient en huit points principaux. Ce livre a été largement critiqué depuis, notamment du fait que la plupart des sociétés qu'il identifiait comme exemplaires connurent, dans les années qui suivirent la publication de l'ouvrage, d'énormes difficultés. Le sociologue Alain Ehrenberg montre les côtés négatifs du concept mis en avant par Peters et Waterman dans son livre intitulé « le culte de la performance » (1991).

Il n'en reste pas moins que l'excellence met en avant ce besoin de dépassement de soi que possèdent naturellement de nombreux collaborateurs et qu'un organisme doit savoir canaliser pour performer vis-à-vis d'autres

organismes. L'excellence marie à merveille l'impératif de performance et la nécessité de réalisation de soi. C'est un concept typiquement sportif. Le sportif vise à l'excellence vis-à-vis de ses pairs (devenir le champion) ou vis-à-vis de lui-même (battre son record personnel).

Peters et Waterman (1983) mettent d'ailleurs en avant la figure du champion qui croit à un produit ou service innovant et qui pousse son développement dans une entreprise malgré les difficultés et l'incrédulité de ses collègues. Ils en font la base d'un cadre d'innovation permanente dans l'organisme (« *Championship system* »). Boltanski & Chiapello (1999) qualifient les salariés d'« athlètes de l'entreprise ».

Avec d'autres psychologues, Guy Missoum de l'INSEP à Paris (aujourd'hui Institut national du sport, de l'expertise et de la performance) a exploré les ressorts qui poussent les personnes à exceller, à gagner comme un sportif. Dans un premier ouvrage (Missoum & Minnard 1990), il précise quatre dimensions du potentiel psychologique du « gagnateur » (cognitive, affective, relationnelle, comportementale). Dans un deuxième ouvrage (Missoum & Selva 1994), il approfondit le concept d'excellence comme « capacité à mobiliser, en soi et chez les autres, les ressources spécifiques qui permettent d'obtenir des résultats satisfaisants par rapport aux objectifs fixés » (dans la planification). Pour lui, l'excellence n'est pas un concept élitiste, mais un concept de progrès collectif que l'on peut développer dans tout organisme grâce à un management adapté: le modelage de l'excellence.

Le sport peut fournir un exemple pour le modelage de l'excellence. Il permet d'abord de transférer l'excellence dans l'organisme, puis de former à l'excellence et enfin de la manager. Le transfert peut s'effectuer en utilisant l'image généralement positive du sport de masse en favorisant sa pratique dans l'organisme (« espaces forme », « challenges inter-organisations ») ou à l'occasion de démarches de sponsoring qui associent les collaborateurs au travers de défis sportifs auxquels ils peuvent participer. La formation à l'excellence peut s'inspirer directement des techniques de préparation mentale des champions. Le management de l'excellence passe par un ou une manager qui, à l'instar d'un entraîneur qui prépare ses joueurs ou athlètes, sait mobiliser collectivement et individuellement ses collaborateurs notamment en leur fixant des objectifs ambitieux. Cette dernière remarque annonce les concepts d'équipe et de coaching développés ci-dessous dans le cadre des fonctions d'organisation et d'activation.

## **Organisation: de la hiérarchie à l'équipe**

La fonction d'organisation consiste à mettre en place des structures et procédures – autrement dit un système d'information – pour réaliser les objectifs planifiés. De quels profils et postes l'organisme a-t-il besoin? Quelle division du travail? Quels rôles et responsabilités pour les collaborateurs?

Comment la coordination nécessaire entre rôles s'opère-elle? Quelles procédures doivent être suivies? Ces questions d'organisation aboutissent généralement à la conception d'organigrammes et de cahiers des charges et, plus rarement, de tableaux de responsabilités des différents rôles, ainsi que de « procédogrammes » (qui décrivent graphiquement les procédures à suivre par les collaborateurs qui occupent des postes selon leur(s) rôle(s) décrit(s) dans leur cahier des charges).

Pendant longtemps, l'organisation s'est conçue comme essentiellement hiérarchique avec comme modèle celui de la pyramide militaire qui va du général au soldat. Le système d'information qui en résulte permet la transmission des ordres du haut vers le bas et la remontée d'informations du bas vers le haut, donnant une place importante au « middle management ». On sait bien que cette hiérarchie stricte ne fonctionne plus très bien pour différentes raisons, notamment la disparition du « middle management » du fait des technologies de l'information qui permettent de mettre en place des systèmes d'information transversaux et plus rapides. L'image de l'équipe sportive s'impose alors comme une alternative à la pyramide militaire.

L'équipe est une forme d'organisation qui part de l'idée assez évidente qu'il est difficile de réunir toutes les compétences en une seule personne, surtout si des qualités contradictoires sont nécessaires au travail. Il est par contre possible d'assembler divers talents dans un groupe de travail et de le transformer en équipe, c'est-à-dire en un ensemble coordonné de personnalités agissant dans un but inaccessible individuellement (Katzenbach & Smith 1993). Mais il existe plusieurs types de fonctionnement en équipe. Peter Drucker (1993) en distingue trois en utilisant l'analogie sportive. Le premier type est celui de l'équipe de base-ball ou de cricket (ou l'équipe chirurgicale) où chacun occupe un poste fixe et où les joueurs s'entraident peu. Le deuxième type est représenté par l'équipe de football (ou l'orchestre symphonique) qui, bien entraînée, forme un tout qui favorise la coopération au-delà des indications (discrètes) du capitaine ou du chef d'orchestre. Le troisième type est celui des équipes en double de tennis (ou le quintet de jazz) qui sont les plus efficaces car chaque joueur s'ajuste en permanence aux forces et faiblesses de son(ses) partenaires. Selon Drucker (1993), il est possible d'organiser tout travail selon un de ces trois types. D'autres auteurs remplacent le tennis par le basketball. Le huit d'aviron avec barreur est une image souvent utilisée pour illustrer la force de l'équipe dirigée stratégiquement par le barreur, mais totalement dépendante de la qualité du travail des rameurs.

## **Activation: des ordres au coaching**

L'activation, parfois appelée direction, consiste d'abord à recruter les personnes adéquates dans les postes définis par la fonction d'organisation et ensuite – et surtout – à en obtenir des résultats selon les objectifs fixés lors

de la planification. Cette activation dépend beaucoup de la motivation que peut avoir une personne à rejoindre l'organisme et à y rester pleinement actif, un thème que connaît bien Yves Emery (Emery & Giaque 2012). Pendant longtemps, notamment du temps du management scientifique, on pensait qu'il suffisait de donner des ordres aux collaborateurs et de contrôler qu'ils étaient bien suivis (selon le précepte « *command and control* »). À la suite des écoles des ressources humaines et du management participatif, on sait bien qu'il faut prendre en compte les personnes qui travaillent dans l'organisme et leurs avis dans le but de les motiver et ainsi faciliter l'accomplissement de leur travail. Comme un entraîneur sportif, chaque manager doit « coacher » ses collaborateurs dans ce but, voire si nécessaire être coaché par un externe qui lui apporte une vision plus détachée du quotidien et la motivation extrinsèque nécessaire.

À l'origine, le « coaching » est la façon dont un entraîneur (*coach* en anglais) guide une équipe de joueurs ou un athlète individuel, lui transmet un certain savoir-faire et lui donne une certaine perspective. Il n'existe pas de bonne traduction en français de cette expression typiquement sportive qui est entrée dans le vocabulaire du management dans les années 1970. Un des premiers à l'utiliser fut le pédagogue de Harvard Timothy Gallwey qui insista dans trois livres (1975, 1977, 1979), au travers des exemples du tennis, du ski, puis du golf, sur l'expérience personnelle (« intérieure » selon son expression) du débutant qui doit libérer son potentiel naturel tout en prenant confiance.

Du débutant sportif au collaborateur confirmé d'un organisme, le pas fut vite franchi et la Gallwey School of Coaching fondée. À sa suite et à la suite de plein d'autres écoles et de consultants spécialisés, de nombreux managers se sont mis au coaching comme mode d'activation et de motivation de leurs équipes. La littérature sur le coaching est abondante et beaucoup d'entraîneurs sportifs ou d'anciens athlètes d'élite proposent leurs services au travers de conférences motivationnelles ou d'accompagnements plus personnalisés. Au-delà des slogans et clichés faciles, il est certain que l'accompagnement personnalisé de chacun dans son organisme est central pour la performance de son équipe et de l'organisme tout entier, comme pour le bien-être de celui qui est coaché. Le coaching est donc un concept d'origine sportive que le ou la manager ne doit pas négliger en GRH pour améliorer à la fois la performance et le bien-être de ses collaborateurs-trices, comme de lui (ou elle)-même.

## **Contrôle: de l'évaluation sommative à l'évaluation formative**

Le contrôle est généralement présenté comme la quatrième et dernière fonction du management. On parle aussi parfois d'audit ou de *controlling* comme dans un colloque dirigé par Yves Emery (2000). On dit même:

« sans contrôle, il n'y a pas de management », soulignant par-là que si une évaluation – un mot de plus en plus préféré à celui de contrôle ou *controlling* – n'a pas lieu d'une façon ou d'une autre, le collaborateur et son organisme risquent de se désintéresser des objectifs fixés lors de la planification. C'est pour cette raison que l'évaluation boucle le processus managérial vers la fonction de planification qui va alors consister à re-planifier les objectifs (en fonction de ceux déjà plus ou moins atteints comme est sensé le révéler la fonction d'évaluation).

On a souvent privilégié l'évaluation sommative, c'est-à-dire à intervalles espacés, de l'organisme (au travers par exemple d'un rapport annuel) ou du collaborateur (grâce aux entretiens annuels). Selon Kenneth Blanchard (1987) et d'autres, cette pratique n'est pas suffisante du point de la GRH, il faut pratiquer l'évaluation formative ou être un « manager minute » selon son expression qu'il popularisera dans une série de livres de management à succès qui sera poursuivie près de trente ans jusqu'en 2015 (Blanchard & Spencer 2015). Pour Blanchard, au-delà d'objectifs à réaliser à court-moyen termes, il s'agit pour bien manager de féliciter ou réprimander un collaborateur « à la minute », c'est-à-dire au fur et à mesure qu'il ou elle accomplit plus ou moins bien l'objectif fixé. Cette pratique est jugée plus formative qu'une évaluation à intervalles trop espacés.

Une telle évaluation immédiate est typique du sport où le résultat individuel ou vis-à-vis de compétiteurs tombe inéluctablement après chaque épreuve sans être une sanction définitive, tout en favorisant une meilleure performance à une prochaine occasion. Elle permet au sportif de progresser vers ses objectifs individuels ou collectifs après discussion avec son entraîneur. Elle apprend à perdre, comme à gagner. Transposée au management, elle permet à l'individu de se développer et à l'organisme de s'améliorer de façon continue dans l'esprit du « management de la qualité » (Emery & Gonin 2019).

## **Conclusion: de l'armée pyramidale à l'équipe adhocatique**

Le sport offre ainsi au travers des concepts d'excellence, d'équipe, de coaching et d'évaluation formative quatre idées qui peuvent inspirer le passage d'un modèle managérial pyramidal (symbolisé par l'armée traditionnelle) à un modèle plus adhocatique (symbolisé par l'équipe sportive). L'adhocratie est une forme d'organisation popularisée par Henry Mintzberg (1990) où la ligne (qui transmet l'information) se confond avec le « sommet stratégique » et le « centre opérationnel » pour reprendre les expressions de Mintzberg, où les responsables de l'organisme sont proches de sa base, où le système d'activités humaines que constitue l'organisme se reconfigure continuellement comme une équipe de basketball peut le faire en fonction de l'évolution du jeu. N'oublions pas que le jeu est à la base du sport et que, dans un

des principaux livres de management européen, Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) présentent le jeu comme l'instrument que les hommes et les femmes ont élaboré pour régler leur coopération, notamment dans un organisme conçu comme un ensemble de jeux de pouvoir articulés les uns aux autres qu'il s'agit de manager.

## Références

- Blanchard, K. & Johnson, S. (1987). *Le manager minute*, Paris: Éditions d'organisations (traduit de *The One Minute Manager*, New York: William Morrow, 1982).
- Blanchard, K. & Johnson, S. (2015). *The New One Minute Manager*, New York: William Morrow.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris: Seuil.
- Drucker, P. (1993). *Au-delà du capitalisme*, Paris: Dunod (traduit de *Post-capitalist Society*, Oxford: Butterworth, 1993).
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*, Paris: Payot.
- Emery, Y. (2000). *L'administration dans tous ses états: réalisations et conséquences*, Actes de colloque, 11-12 février 1999. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y. (2013). Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines. In Ladner, A. et al. (Eds.), *Manuel d'administration publique*, Lausanne: PPUR, 481-500.
- Emery, Y. (2019). In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector: The Swiss Way. In Ladner, A. et al. (Eds.), *Swiss Public Administration: Making the State Work Successfully*, Cham: Palgrave Macmillan, 205-220.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2019). *Gérer les ressources humaines, des théories aux outils: un concept intégré par les processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y., Giauque, D. & Gonin F. (2019). *Gestion des ressources humaines: pour le meilleur et pour le pire*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y. & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Gallwey, T. (1975, 1977, 1979). *The Inner Game of Tennis* (1975). *Inner Skiing* (1977). *The Inner Game of Golf* (1979). Tous les trois chez New York: Random House.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris: Éditions d'organisation.
- Missoum, G. & Minnard, J.-L. (1990). *L'art de réussir, l'esprit du sport appliqué à l'entreprise*, Paris: Éditions d'organisation.
- Missoum, G. & Selva, C. (1994). *Le modelage de l'excellence*, Paris: ESF Éditeur.

- Peters, T. & Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence*, Paris: Éditions d'organisation. (titre en anglais: The search for excellence, Harpers-Collins, 1982).
- Pierre, J. & Barth, I. (2013). Sport et management: un dialogue ancien, de nouvelles perspectives, *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 6, mars/avril.
- Thiétart, R.-A. (1980-2017). *Le Management*, Paris: PUF, 1<sup>re</sup> édition (1980) et 17<sup>e</sup> édition (2017).

## Leadership authentique : la quête narcissique d'un « être à soi » factice

Christophe Genoud

*« Que l'on raisonne à l'intérieur d'un champ (ou d'une communauté) de politique publique, ou à l'intérieur d'une administration publique où apparaît la notion de « compétences organisationnelles », les modèles de gestion du 21<sup>e</sup> siècle tablent sur la force de l'action collective plus que sur l'héroïsme d'un individu. »*

Yves Emery (2010). Les cadres dirigeants dans l'après nouvelle gestion publique, in *Jahrbuch Der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 1 (1), 17.

*« In fact, the leader himself need have no titanic, heroic, or satanic qualities in order to be charismatic. He can be warm, homey, and sweet; he can be sophisticated and debonnair. But he will bind and blind people as surely as a demonic figure if he can focus them upon his tastes, what his wife is wearing in public, his love of dogs. »*

Sennett, R. (1977). *The Fall of Public Man*.  
London: Penguin Books, 270.

À lire les titres des unes des revues de management, la gestion des ressources humaines ne serait plus qu'une affaire de leadership. Et de leadership « authentique » qui plus est. Soit un leadership qui sollicite le leader dans son identité, dans ses valeurs et son rapport à soi, pour qu'il se projette mieux dans son organisation et mène ses équipes au succès. Or, cette idée d'un « leadership authentique » repose sur un contresens et un vide narcissique qui ont rendu possible le développement fulgurant des industries du développement personnel et du bonheur dans les organisations. Nous proposons dans cet article d'en relever quelques-unes des apories, d'en esquisser les contours et d'en découvrir les mécanismes narratifs avant de proposer quelques pistes pour en sortir.

Dans son dernier ouvrage intitulé *Etymologies pour survivre au chaos*, l'helléniste Andrea Marcolongo relève que ce n'est pas le manque qui menace

nos paroles, mais l'approximation. La faiblesse de notre langue serait due selon elle « à l'incurie de ceux qui se contentent du plus ou moins, qui nous pousse à renoncer dès le départ à l'effort nécessaire pour choisir le mot capable de rendre avec exactitude notre pensée en évitant méprises et malentendus » (Marcolongo 2020: 14). Elle ajoute encore : « J'ai relevé deux maux qui affligent le langage contemporain : d'un côté une hypertrophie incontrôlée qui provoque une surabondance de termes et une production effrénée de néologismes, comme si les mots que nous avons déjà ne suffisaient plus à exprimer ce que nous pensons. De l'autre, une faiblesse généralisée, presque une fragilité, qui nous pousse à ne pas avoir confiance en nos mots, à penser qu'ils ne nous suffisent pas, qu'ils ne sont pas assez précis et incisifs. » (Marcolongo 2020: 14).

« Authentique » est un adjectif progressivement élevé au statut de totem selon la logique d'hypertrophie relevée par l'helléniste. Loin de faire son étymologie (« *etymos* » en grec signifie, d'ailleurs, « vrai », « réel », « authentique », ...), on peut s'interroger sur l'avènement de ce terme qui a envahi le coaching, le management et surtout la littérature et la pratique du leadership pour devenir l'aune à laquelle la gestion des ressources humaines est mesurée<sup>1</sup>. Au fil des références abondantes, le « leader authentique » est généralement celui ou celle qui est « fidèle à lui/elle-même » (« *true to his/herself* »), ce qui semble assez proche de la définition ordinaire de l'authenticité comme un rapport fidèle à « l'être à soi ». On insiste aussi sur le fait qu'il est « bienveillant », « bien intentionné », « orienté sur les valeurs », qu'il exerce son leadership « avec le cœur », en « transparence », sur la base d'une vision claire, qu'il « partage les succès avec les équipes » et est « intègre », tout en étant « lucide sur soi-même », etc. C'est le portrait d'un individu profondément moral et guidé par des valeurs positives qui est ainsi dressé<sup>2</sup>.

## Authenticité: fidélité ou moralité?

Sauf, qu'un profond contresens réside au cœur de cette idée du leadership authentique. D'un côté, être authentique consiste à être « fidèle à soi », c'est-à-dire agir et se comporter selon sa nature, son être profond. Ce qui présuppose trois choses: premièrement que cet « être profond » existe, deuxièmement qu'il est possible de le connaître ou de le découvrir, troisièmement qu'il est désirable et profitable de lui être fidèle. « Fidèle à soi », un leader authentique serait donc celui ou celle qui agit selon sa nature (qu'il ou elle connaît), que celle-ci soit « bonne » ou « mauvaise ». En toute

<sup>1</sup> En juillet 2020, les recherches des mots « *leadership* » et « *managing people* » sur le site internet de la revue américaine *Harvard Business Review* dénombrait pas moins de 15 486 références. Les termes « *authentic leadership* » en comptait à la même période 639.

<sup>2</sup> Pour un panorama des définitions du leadership authentique, nous renvoyons à Tourish (2019: 166).

logique donc, si Christophe est par nature prétentieux et arrogant, son authenticité lui commanderait de l'être tout autant comme leader: « *si "être soi" est un devoir sacré, si ne pas transiger avec ses désirs, ses convictions ou ses aspirations profondes est un impératif auquel l'individu qui aspire à devenir maître de sa vie ne peut se soustraire, rien n'empêche de supposer que ces désirs et ces convictions puissent entrer en contradiction non seulement avec les conventions sociales, mais avec les exigences de l'intégrité et de la justice.* » (Romano 2019: 25).

De l'autre, on pare le leader authentique de vertus positives en nombre. Est authentique celui ou celle qui agit selon le code de vertus que la littérature et l'industrie du leadership prescrivent qu'il ou elle soit. L'authenticité commande alors à Christophe d'agir de façon bienveillante et humble.

Au final, un même terme, mais deux conceptions irréconciliables. À ma droite, l'authenticité comme quête rousseauiste de « l'être à soi vrai » définie comme idéal d'autoréalisation qui implique, par exemple, la recherche de son « *why* » ; à ma gauche l'authenticité comme l'observance de vertus morales dans la pratique du leadership. Dans le premier cas, l'authenticité est d'être fidèle à soi, ce qui peut amener à adopter des comportements immoraux ou inadéquats. Dans le second cas, il s'agit d'être fidèle à une norme, c'est-à-dire à une hétérodoxie, ce qui est l'opposé même de l'authenticité. En conséquence, être un leader authentique consiste soit à se comporter potentiellement comme un « *salaud* » (si telle est notre nature), soit à se glisser dans un moule normatif après avoir appris à devenir « authentique », c'est-à-dire à se conformer à une norme plongée dans le bain de la positivité.

Cette aporie n'a pas empêché la construction d'un narratif efficace autour de l'authenticité et du leadership en appliquant les méthodes classiques du *storytelling management* (Salmon 2008). Son succès repose aussi sur un affect puissamment présent et valorisé dans nos sociétés contemporaines – le narcissisme – et sur le développement de la psychologie positive.

## Leadership et narcissisme

Le lien entre leadership et narcissisme a la force de l'évidence: le leader est celle ou celui qui dispose d'une forte estime de soi, supérieure à la moyenne du moins.

Problème: ce culte du leadership renforce la naissance des Narcisse, un type de personnalité hyperadaptée au monde moderne (Hirigoyen 2019: 169): « *le management moderne valorise les fortes personnalités, avec un moi hypertrophié, celles qui sont agressives, pragmatiques, sans état d'âme, centrées sur l'action plutôt que sur la réflexion et prêtes à tout pour réussir* ». Pour autant, – et c'est précisément là que réside le tour de force narratif – l'industrie du leadership nous présente ses Narcisse en véritables héros post-modernes, et nous invite, si ce n'est à devenir un ou une leader, du moins à

faire rugir le leader qui sommeille en chacun de nous. Le tour de passe-passe consiste à exploiter habilement le vide qui fonde le narcissisme contemporain pour proposer un narcissisme de la positivité qui est à la source de l'envahissement dans les organisations par le culte du bonheur, prélude à l'instauration d'une « happycratie » (Cabanas & Illouz 2018) en leur sein.

## De l'effondrement de l'individu à un narcissisme de la positivité

En 1979, Christopher Lasch (2000) postulait que l'invasion de la société par le « moi » était moins l'aboutissement de l'affirmation d'un individualisme compétitif (ou de l'hédonisme) comme souvent pensé, que son effondrement. Plus précisément, Lasch expliquait que l'effondrement de la personnalité moderne est caractérisé par l'apparition d'un « vide intérieur » et par la recherche de la cessation totale de toutes les tensions qui procèdent toutes deux du « désir d'être libéré du désir » (Lasch 2000: 297). Dans ce contexte, les nouveaux Narcisse ne sont plus hantés par la culpabilité, mais par l'anxiété. La disparition de la société traditionnelle et de discipline au profit de la société de consommation et de performance a produit un vertige, un gouffre.

Comme le relève trente ans plus tard le philosophe Byung-Chul Han, dans nos sociétés de performance, le Surmoi répressif (de la société traditionnelle) est remplacé par un Moi idéal séduisant, qui exerce une contrainte positive sur le Moi et qui vient combler ce vide et consoler l'anxiété. Dans ce contexte, le *sujet* devient *projet* et « *La contrainte externe est remplacée par une contrainte interne qui se fait passer pour de la liberté.* » (Han 2014: 29). Le moi se réaffirme ainsi dans une quête de surpuissance et de liberté. Le Narcisse contemporain est donc un sujet performant, il « *impacte* » son monde et ambitionne de le changer. Il est le héros de la société contemporaine de la performance et de la liberté. Sauf que « *le revers de la société active de la performance, c'est ce qu'elle produit: une fatigue et un épuisement excessifs* » (Han 2014: 94). Burn-out et dépression en sont les mots-clés. Ces réactions immunitaires « *sont plutôt provoquées par un trop-plein de positivité. L'excès d'accroissement des performances mène à un infarctus de l'âme.* » (Han 2014: 94).

Effondrement de la personnalité, vide narcissique, pression de la performance, passage du sujet au projet sont autant de facteurs qui ont favorisé le développement de la « psychologie positive ». Il ne s'agit pas ici « *de remettre en question la société, mais de chercher à s'y adapter: on veut bien d'une aide, mais c'est pour être encore plus libre et performant* » (Hirigoyen 2019: 145). À l'excès de positivité de nos sociétés, créatrices de burn-out et de dépression, il fallait développer une psychologie susceptible de remonter les troupes victimes d'un effondrement narcissique et d'épuisement !

La « *psychologie positive* » a fourni la matière première à une littérature sur le leadership et le développement personnel qui permet de remplir ce vide narcissique et de répondre à une anxiété par la création de la figure grandiloquente du leader authentique, bienveillant, sincère, fiable, visionnaire, dynamique, inspirant etc. et par l'engagement de l'individu dans une quête émancipatrice de son identité ou de son « *purpose* ». Il s'agit donc pour les uns de répondre à l'effondrement narcissique en devenant le disciple d'un leader (soumission à une hétérodoxie), pour l'autre c'est en « *réveillant le leader qui est en vous* », en cherchant son « *why* » ou son « *leader within* » que l'on soignera ses blessures narcissiques (quête de l'authenticité de « l'être à soi »). Les théories du leadership authentique reposent sur une conception primitive de l'identité et de la conscience de soi. L'identité y est conçue comme une construction simple composée d'attributs positifs invariables. C'est donc en recherchant cet invariable que l'on est tous appelés à devenir des leaders.

Pas étonnant dès lors que la littérature sur le leadership et que la pratique du coaching portent autant sur les questions d'identité et fassent autant appel à la psychologie positive. Et pas étonnant non plus que la figure du leader authentique soit aussi populaire. Tout cela répond à un besoin profond de performance et de positivité de nos sociétés et de nos organisations. Performance: les qualités supposées du leader « *agrègeront les énergies des équipes* »; « *sous son inspiration, les objectifs seront dépassés* », « *les équipes innoveront radicalement* » et « *ensemble nous changerons le monde* ». Positivité: le conflit et la contrainte (excès de positivité oblige) étant proscrits, les qualités (naturellement positives) du leader authentique combleront le vide qui remplit les disciples et l'harmonie règnera dans l'organisation. Plus besoin de gérer des ressources humaines ou de conduire des équipes, le leadership a créé le « *followership* », soit l'art d'aliéner les suiveurs avec des ressorts affectifs et cognitifs similaires à ceux actifs dans l'acte de foi (Ford & Harding 2011).

## L'authenticité, ça marche ?

Mais au fond, pourquoi mettre en lumière ses apories si le leadership authentique, ça marche ?

Le problème c'est que pas grand-chose n'indique que cela marche. D'abord, les comportements les plus récompensés dans les organisations sont souvent ceux qui sont à l'opposé des valeurs prônées par le leadership authentique (Pfeffer, 2015). Les leaders révéérés mondialement sont ou ont été le plus souvent des tyrans et des individus infréquentables: autoritaires, abusifs, manipulateurs, ambitieux, etc. Ensuite, le leadership authentique s'inscrit dans la ligne du leadership transformationnel qui est une source insondable de stupidité fonctionnelle dans les organisations définies comme l'absence

de réflexivité, la suspension de la recherche des causes et le manque de raisonnement substantiel sur les conséquences (Alvesson & Spicer 2016: 77). Enfin, parce que le leadership authentique se révèle à la pratique bien plus une posture que le leader se construit qu'une réalité. Posture qui repose sur une fiction narrative usant des codes du storytelling, allant puiser sa source sur un rapport fort entre affirmation du leadership comme force transformationnelle et affirmation d'un narcissisme du vide.

Les Narcisse ne sont pas plus performants et leur présence, à l'inverse de la doxa, représente un risque plus grand d'échec pour les organisations. « *Aucune étude n'a démontré que les Narcisse pourraient être des managers plus performants. Ils sont seulement plus brillants et donc plus visibles dans les situations exceptionnelles, mais ils sont décevants sur le long terme dans la gestion quotidienne car ils se désintéressent des tâches dépourvues de gloire.* » (Hirigoyen 2019: 199). À l'inverse, les rares méta-études menées laissent entendre que les personnes obtenant un score moyen en termes de narcissisme tendent à surpasser ceux qui ont des scores élevés ou faibles. Le leader décrit par la littérature du leadership et par l'industrie du coaching est donc une illusion, une fable produite par un storytelling s'appuyant plus sur la fiction que sur la réalité. Non seulement, la modestie, l'authenticité, la sincérité, la fiabilité et la bienveillance ne paient pas (Pfeffer 2015), mais le monde réel valorise et promeut des leaders narcissiques au sens le plus négatif qui soit (Hirigoyen 2019: 169 ss). Pire, élever quelqu'un au rang de leader fait prendre à toute organisation le risque de voir se développer chez le récipiendaire de ce pouvoir charismatique qui lui est confié des comportements indéliques, abusifs et nocifs à l'organisation elle-même (Keltner 2016).

Dans le secteur public – soumis aux pressions incessantes d'alignement sur les pratiques du secteur privé en matière de conduite – l'avènement du leader se heurte à l'identité encore majoritairement prégnante de l'agent public producteur et défenseur de l'intérêt public (Emery & Martin 2008). Il est toutefois à parier que cette digue sautera à terme face à la multiplication de formations destinées aux cadres de la fonction publique sur le leadership transformationnel ou l'un de ces avatars.

Alors malgré l'évidence au mieux de son inanité, au pire de sa nocivité, comment se fait-il que nous continuions à valoriser ce mythe du leader authentique dans nos organisations et que nous soyons prêts à se lancer dans des démarches d'exploration de notre « *être à soi authentique* » ?

## Storytelling de l'authenticité

Malgré le fait que l'idée même de leadership authentique repose sur un contresens et une aporie, et qu'aucune évidence ne semble démontrer que le leadership dans ses formes contemporaines soit efficace – mais qu'à l'inverse il semble plutôt être la source de problèmes importants pour les

organisations – comment se fait-il que l'on prête autant attention à un tel concept creux ?

Une première explication tient à ce qu'un corpus « théorique » et « empirique » a été construit progressivement pour servir de fondement « scientifique » au storytelling de l'authenticité largement diffusé par ses évangélistes dans les revues professionnelles. Problème, ce corpus repose sur des bases théoriques, empiriques et méthodologiques faibles (ex. confusion entre corrélation et causalité, formulation tautologique des hypothèses, enquêtes empiriques douteuses et non représentatives, interprétation des résultats victime des biais cognitifs des auteurs (effet de halo, biais de confirmation) etc.) (Tourish 2019: 174 ss). Ces contributions – qui ressemblent plus à des opérations d'alchimie qu'à de la science – offrent une apparence de sérieux et de fiabilité sur lesquels la narration du leadership authentique est construite.

La seconde explication tient à ce que l'on a envie de croire à l'existence du leadership authentique et à ses vertus. Cette adhésion par désir de croire s'appuie sur la perspective de satisfaire ce faisant deux besoins, l'un organisationnel, le second individuel.

Dans nos organisations désenchantées, dans lesquelles le sens et l'autonomie sont de plus en plus des chimères, croire en l'action positive d'un leader, voire même la perspective d'en devenir un ou une soi-même satisfait le besoin de « grandeur » (« *grandiosity* ») des organisations contemporaines, en offrant une image, une référence positive et mobilisatrice (Alvesson 2013: 8). Tout sens critique ayant ainsi été désactivé, on se met alors à donner du crédit à des concepts et des approches aussi absurdes, infondées et néfastes que celle du leadership authentique.

À ce besoin organisationnel, s'ajoute un atavisme individuel à construire face à une réalité que l'on ne veut pas voir, car désagréable ou inacceptable, un double, un récit émancipateur et positif. En comblant le vide narcissique de l'individu contemporain et en s'appuyant sur les « apports » de la psychologie positive, l'image du leader authentique propose un récit faussement émancipateur, une illusion – qui est « *la forme la plus courante de la mise à l'écart du réel* » (Rosset 1976: 11). En offrant, un conte plaisant, le leadership authentique recouvre la réalité individuelle d'un voile protecteur. Pour paraphraser Rosset (1988: 15), « *cette dépréciation de la réalité immédiate est une expression particulièrement éloquente du "principe de réalité insuffisante" qui constitue le credo commun à toute dénégation philosophique du réel.* »

## Conclusion

Comme bien d'autres concepts avant lui, le « leadership authentique » est-il condamné à disparaître une fois la mode managériale qui l'accompagne s'affadissant ? Rien n'est moins sûr.

La plasticité de ces concepts mous – qui sont l'une des caractéristiques du bullshit – lui fera sans doute changer de peau avant que de disparaître. Peut-être parlera-t-on à la place de « leadership positif » ou de « leadership “woke” » de sorte que sa longévité sera assurée.

Ensuite, les déterminants structurels au fondement de ce concept sont là pour durer: vide, narcissique, psychologie positive, narration grandiloquente autour de la figure du leader, développement personnel et coaching inondent les réseaux sociaux professionnels, les programmes de formation, les ateliers, les livres et les revues professionnelles et ne donnent aucun signe de fléchissement.

Alors que faire ?

D'abord continuer inlassablement à débusquer le concept creux, le bullshit, les fraudes intellectuelles et méthodologiques, exposer les apories, désosser le discours et surtout mettre à l'épreuve des faits et de l'enquête scientifique les prétentions de ces approches et ces concepts.

Ensuite, réhabiliter la figure du manager écrasé par la figure christique du leader qui par sa présence et son action rend inutile la gestion, l'organisation, le pilotage au quotidien des organisations, car comme le dit Mintzberg (2009: 9): « *we are overled and undermanaged* ».

Et c'est peut-être du côté du management public qu'il convient de se tourner pour voir un rétablissement du manager comme une figure réaliste de la conduite et pour espérer un retour à plus de raison et à un certain « réel ». Cela revient notamment à « *conceptualiser le leadership public sous la forme de compétences collectives, pour éviter le mythe du leader omnipotent* » (Emery 2010: 17). Cela consiste aussi à concevoir le leadership comme une capacité collective d'innovation (Boukamel, Emery & Gieske 2019), plus que comme une essence individuelle. C'est encore, porter et accompagner ce « *retour de l'acteur* » (Giauque & Emery 2016) et ainsi renouer avec un regard néo-institutionnaliste de la conduite des organisations qu'elles soient publiques ou privées. C'est enfin, lutter contre ces « *nouvelles utopies organisationnelles* » (Emery, Giauque & Gonin 2019) émergeant à jet continu dans la littérature managériale contemporaine, et dont le leadership authentique est l'un des derniers avatars.

Au final, le « leadership authentique » aura permis au moins une chose, permettre d'illustrer la conclusion de Clément Rosset (1999) au terme de son examen de la quête d'identité dans laquelle nos sociétés contemporaines semblent avoir été lancées: « *la connaissance de soi est à la fois inutile et inappétissante* ».

## Références

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, London: Profile Books.

- Boukamel, O., Emery, Y. & Gieske, H. (2019). Towards an Integrative Framework of Innovation Capacity. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 24(3).
- Cabanas, E. & Illouz, E. (2018). *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris: Premier Parallèle.
- Emery, Y. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui. Représentations et valeurs au sein du service public suisse, *Revue française d'administration publique*, 3(127), 559-578.
- Emery, Y. (2010). Les cadres dirigeants dans l'après nouvelle gestion publique. In *Jarhbuch Der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 1(1), 9-22.
- Emery, Y., Giaouque, D. & Gonin, F. (2019). *Gestion des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire*. Lausanne: PPUR.
- Giaouque, D. & Emery, Y. (dir) (2016). *L'acteur et le bureaucrate*, Laval: Presses Universitaires de Laval.
- Keltner, K. (2016). *The Power Paradox. How We Gain and Lose Influence*, New York: Allen Lane.
- Lasch, C. (2000[1979]). *La culture du narcissisme*, Paris: Climats.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*, Oakland: Berrett Poehler Publishing.
- Han, B.-C. (2014[2010]). *La Société de fatigue*, Paris: Éditions Circé.
- Hirigoyen, M.-F. (2019). *Les Narcisses*, Paris: la Découverte.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS. Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*, New York: Harper & Collins.
- Ford, J. & Harding, N. (2011). The Impossibility of the « true self » of Authentic Leadership, *Leadership* 7(4), 463-479.
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership. A Critical Perspective*, Hove: Routledge.
- Tourish, D. (2019). *Management Studies in Crisis. Fraud, Deception and Meaningless Research*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Marcolongo, A. (2020). *Étymologies pour survivre au chaos*, Paris: Les Belles Lettres.
- Romano, C. (2019). *Être soi-même. Une autre histoire de la philosophie*, Paris: Gallimard.
- Rosset, C. (1976). *Le réel et son double. Essai sur l'illusion*, Paris: Folio.
- Rosset, C. (1988). *Le principe de cruauté*, Paris: Les Éditions de Minuit.
- Rosset, C. (1999). *Loin de moi. Étude sur l'identité*, Paris: les Éditions de Minuit.
- Salmon, C. (2008). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris: Éditions la Découverte.



## Performance, bien-être et ambidextrie organisationnelle : l'organisation de deux mains

Owen Boukamel

*« It's the group sound that's important, even when you're playing a solo. »*

Oscar Peterson

### **Le point de départ : une certaine vision de la performance, au détriment du bien-être**

Il n'est pas de performance organisationnelle durable sans engagement, motivation, et satisfaction des collaborateurs et collaboratrices – qui sont tout autant d'émanations de ce que l'on pourrait appeler le bien-être. Autrement dit, la performance à long terme d'un collectif d'individus ne peut se passer du bien-être à court terme de ses membres. C'est un fait prouvé et objectivé depuis la bien nommée « école des relations humaines » qui alertait déjà sur les dérives de la spécialisation et du travail à la chaîne, il y a presque cent ans (Mayo 1933).

Aujourd'hui, ce constat a fait son chemin dans les milieux académiques. Il est largement partagé par de nombreux chercheurs en management des ressources humaines – parmi lesquels je crois pouvoir placer Yves Emery sans trop me tromper.

Pourtant, de nombreux indices laissent à penser que ces enseignements sont encore dans la pratique, de simples préceptes. Bien sûr, le travail à la chaîne qui inquiétait jadis n'existe plus que dans certains pans de l'industrie, mais celui-ci a été remplacé par d'autres formes d'organisation du travail qui suscitent des interrogations similaires. Depuis quelque temps déjà, de nombreuses instances telles que l'Organisation Internationale du Travail (OIT) nous alertent sur les risques psycho-sociaux qu'encourent les travailleurs de ces « nouvelles » entreprises toujours plus tendues vers la performance et la compétitivité. En 2019, ses chercheurs écrivent (OIT 2019) :

*« Les exigences d'un monde de plus en plus globalisé assujettissent un nombre croissant de travailleurs à des horaires de travail excessifs et les amènent à occuper des emplois atypiques. L'essor de l'économie de plateformes mondialisée a brouillé les lignes [...] exerçant des pressions psychosociales uniques sur les travailleurs [...]. »*

Et même au sein des multinationales « modernes » et des start-ups championnes auto-proclamées « du management du bonheur », la performance collective se fait bien souvent au détriment du bien-être individuel. Leurs employés peuvent eux aussi succomber sous la pression, la concurrence et la précarité que cette performance exige d'eux (Ramadier 2017).

Même si l'on est loin des chaînes de montage donc, l'efficacité à court terme semble toujours primer dans la plupart des organisations et cela souvent au détriment d'autres valeurs comme le bien-être de ses membres. De nombreuses pressions (concurrentielles dans le secteur privé, budgétaires dans le secteur public, etc.) conduisent la plupart des organisations à toujours plus standardiser, optimiser et discipliner leurs modes de fonctionnement, à rendre leur management toujours plus « *lean* » et ainsi, à faire disparaître tout ce qui n'est pas ostensiblement « utile » à la performance à court terme (Andriopoulos & Lewis 2009).

Ce qui pose la question suivante : comment concilier les exigences de la performance à court terme avec le bien-être au travail ? Question qui en suscite une autre : quel rôle la gestion des ressources humaines peut-elle jouer dans ce mariage difficile ?

Ces deux questions ont largement animé Yves Emery tout au long de sa carrière. J'ai eu le privilège de pouvoir m'y pencher à ses côtés quelques années durant. Dans les travaux que nous avons menés en commun, nous avons notamment mobilisé le concept d'*ambidextrie organisationnelle* (March 1991 ; Raisch *et al.* 2009). À l'origine utile pour comprendre comment concilier une exploitation performante avec l'innovation – il peut être très intéressant également pour réconcilier performance et bien-être.

C'est l'ambition de ce chapitre : présenter ce concept d'*ambidextrie organisationnelle* et réfléchir à son utilité pour la question qui nous occupe – celle du pont à construire entre le bien-être et la performance.

## **Qu'est-ce que l'ambidextrie organisationnelle ?**

Un des principaux défis qui se pose aux organisations productives de toutes sortes – publiques comme privées – est la conciliation des activités courantes (regroupées sous le terme « d'exploitation » dans la littérature) avec les activités de réflexion, d'innovation et de prospective (soit « l'exploration »).

Ces deux activités sont essentielles au bon fonctionnement de chaque organisation. Sans exploitation, pas de production aujourd'hui. Sans exploration

pas de production demain. L'organisation souffrirait de son inertie et resterait figée dans des modes de fonctionnement qui deviendraient obsolètes (March 1991). Les deux sont aussi utiles l'une que l'autre.

Pour autant, réussir à concilier ces deux activités requiert un effort prodigieux, pour au moins deux raisons :

- Tout d'abord parce que ces activités sont en concurrence pour les ressources financières et humaines. Tout ce que l'organisation investit dans l'exploitation n'est plus disponible pour l'exploration et *vice versa*. Il est facile d'imaginer que dans les organisations dans lesquelles les ressources sont très limitées, réussir à jouer sur les deux fronts est un véritable défi.
- Ensuite (et surtout), parce que ces deux activités reposent sur des systèmes de valeurs et des modes de fonctionnement différents – voire antagonistes (Mothe & Brion 2008). Alors que développer l'exploitation nécessite un mode de fonctionnement fondé notamment sur l'efficacité, la mise en place de normes et de standards et la spécialisation des tâches (tout ce qui constitue la performance à court terme), l'exploration en est allergique. Cette dernière a plutôt besoin de temps, de créativité, d'idéalisme et de toutes ces activités qui semblent inefficaces à court terme mais qui, sur le long feu, permettent aux organisations d'apprendre et d'innover.

Réussir à faire cohabiter des activités d'exploitation avec des activités d'exploration est donc un véritable défi pour toutes les organisations productives – mais un défi qu'elles doivent nécessairement relever d'une manière ou d'une autre au risque de périliter. L'ambidextrie organisationnelle désigne précisément la stratégie qu'une organisation déploie pour conduire simultanément (dans chaque main – d'où la métaphore de l'ambidextrie) ces deux activités.

## **Quelles sont les différentes stratégies employées par les organisations pour concilier exploitation et exploration ?**

Tout d'abord, il semblerait que bien souvent, les organisations ne parviennent tout simplement pas à concilier exploitation et exploration. Dans de nombreux cas l'exploitation prend toute la place. À l'instar du bien-être, évoqué dans l'introduction de ce chapitre, l'exploration est une valeur à long terme pour l'organisation. À court terme, ses effets sur la performance sont intangibles. C'est pourquoi les organisations aux ressources très limitées ou qui subissent des pressions fortes pour avoir des résultats immédiats (c'est le cas de nombreuses organisations publiques soumises aux pressions budgétaires ou des petites et moyennes entreprises notamment) abandonnent carrément l'exploration pour se consacrer entièrement à l'exploitation (March 1991 ; Boukamel & Emery 2017). Ces organisations ne sont pas ou presque pas ambidextres.

Lorsqu'elles le sont, elles peuvent l'être de deux manières.

La stratégie la plus courante est celle de l'ambidextrie dite *structurelle* (O'Reilly & Tushman 2013; Gibson & Birkinshaw 2004), baptisée ainsi car l'exploitation et l'exploration sont assurées simultanément par des structures différentes et spécialisées, au sein de l'organisation. Ainsi, là où les structures dédiées à l'exploitation sont libres de développer des modes de fonctionnement spécialement conçus pour l'exploitation sans se soucier de l'exploration. L'exploration peut de son côté s'épanouir dans sa propre structure, dans son propre terreau culturel, à l'abri des interférences de l'exploitation (O'Reilly & Tushman 2004). Cette stratégie d'ambidextrie nécessite qu'un niveau organisationnel supérieur se charge de coordonner ces différentes structures et de maintenir une cohérence globale. L'ambidextrie structurelle est donc une stratégie qui nécessite un fonctionnement descendant (*top-down*) et souvent pyramidal.

Les organisations qui optent pour ce type de stratégie d'ambidextrie sont légions. Dans le secteur privé, on attribue souvent l'exploration aux structures dites de « recherche et développement », dispensant au passage le reste de l'entreprise de *rechercher et de développer*, autrement dit de faire de l'exploration. Les avantages de l'ambidextrie structurelle sont bien documentés : « elle permet la fertilisation croisée entre les unités organisationnelles, tout en évitant la contamination croisée » (O'Reilly & Tushman 2004:77). Les organisations qui réussissent à correctement la mettre en place sont à la fois plus efficaces à court terme et innovantes à long terme (Junni *et al.* 2013; Jansen *et al.* 2009).

Cependant, revers de la médaille, le risque d'échouer est grand. Le succès de l'ambidextrie structurelle tient à la bonne intégration et à la coordination des structures d'exploitation et d'exploration. Si celles-ci échouent, le fossé des valeurs et modes de fonctionnement qui les sépare peut contribuer à isoler les structures les unes des autres : l'information n'est plus partagée, les individus ne se sentent plus appartenir à la même organisation. Résultat, l'exploitation et l'exploration ne se nourrissent plus mutuellement. Elles deviennent deux systèmes indépendants et hermétiques (Birkinshaw & Gibson 2004).

L'autre stratégie d'ambidextrie possible permet d'éviter ces écueils. Il s'agit de l'ambidextrie *contextuelle*. À l'inverse de l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle est un modèle dans lequel chaque collaborateur et collaboratrice contribue à la fois à l'exploitation et à l'exploration (Birkinshaw & Gibson 2004). En d'autres termes, les activités d'exploration sont conduites par les personnes qui sont par ailleurs assignées à des activités d'exploitation. Dans ce cas, les deux systèmes ne sont pas séparés par des structures mais cohabitent au sein du cahier des charges de chaque employé. Bien sûr, cette ambidextrie n'est possible qu'à la condition que l'organisation libère des ressources (surtout du temps) pour que ces personnes puissent s'atteler à l'exploration, mais pas uniquement. Il faut aussi

que tout l'environnement de travail – de l'organisation de l'espace au style de management – reflète cette double possibilité et permette simultanément la gestion de la performance et la formalisation d'un côté, ainsi que la créativité et la prise de risque de l'autre (Brion, Mothe & Sabatier 2010). Parce que cet environnement de travail est très difficile à mettre en place, qu'il est relativement coûteux et qu'il implique un changement culturel intense pour s'extraire du modèle structurel et de spécialisation du travail dominant, l'ambidextrie contextuelle est plutôt rare dans les organisations publiques comme privées. On la retrouve dans quelques multinationales et organisations parapubliques, mais surtout dans les petites structures telles que les petites et moyennes entreprises (PME) ou dans certaines start-ups, dans lesquelles l'innovation est souvent l'affaire de tous et toutes.

## Bien-être et exploration, même combat

Pour résumer, l'ambidextrie organisationnelle désigne la capacité de l'organisation à concilier les activités d'exploitation – et donc de performance à court terme –, avec les activités d'exploration, d'innovation et de vision à long terme. Cette ambidextrie peut être atteinte lorsque l'organisation confie le long terme à une structure à part (ambidextrie structurelle) ou parce qu'elle organise le travail en son sein pour que ses membres puissent se consacrer aux deux activités (ambidextrie contextuelle).

Or, cette capacité de conciliation du court terme avec le long terme – à l'origine étudiée pour rendre possible l'innovation dans un environnement très porté sur la performance immédiate – peut-être utile pour réfléchir à la forme organisationnelle la plus propice pour concilier performance et bien-être (notre question de départ).

En effet, tout laisse à penser que le bien-être et l'exploration partagent de nombreux points communs et que ce qui profite à l'un profite également à l'autre. Les deux s'appuient par exemple sur un style de management fondé sur la confiance et l'autonomisation (« *empowerment* »), davantage que sur le contrôle et la discipline. Les deux se nourrissent de l'importance que la hiérarchie donne à l'opinion et la participation de chacun au sein de l'organisation. Et quand l'exploration mobilise la créativité et l'idéalisme des employés et employées – le bien-être au travail de ces mêmes personnes s'en trouve amélioré, en comparaison avec une situation dans laquelle les tâches sont si spécialisées que faire preuve de créativité ne leur est jamais demandé. Enfin, participer à des « projets » (exploration) lorsque l'on est surtout affecté à la gestion du quotidien (exploitation) est très valorisant et procure un sentiment d'utilité, un engagement au travail et donc dans une certaine mesure, une forme de bien-être également.

À la lumière de cela, une organisation qui développe son ambidextrie de type contextuel pourrait – en voulant faire cohabiter l'exploration avec

l'exploitation au niveau individuel – favoriser la difficile cohabitation entre l'exploitation et le bien-être. Une organisation non ambidextre verra probablement ployer le bien-être de ses collaborateurs et collaboratrices sous les pressions de la performance à court terme. Tandis qu'une organisation optant pour une ambidextrie structurelle ne permettra qu'aux personnes responsables de l'exploration de jouir d'un environnement de travail favorisant le bien-être. Les autres – ceux de l'exploitation – seraient cantonnés aux mêmes exigences de la performance que les employés des organisations non-ambidextres.

À la première question que nous nous sommes posés au début de ce chapitre: «comment concilier les exigences de la performance à court terme avec le bien-être au travail?», nous pourrions donc répondre sur la base des travaux que j'ai conduits avec Yves Emery (notamment dans le cadre de ma thèse de doctorat (Boukamel 2020)): en développant l'ambidextrie contextuelle, c'est-à-dire une organisation du travail et un système de fonctionnement et de valeur qui permet de marier les exigences du court terme avec une vision à long terme au niveau de tous les collaborateurs et collaboratrices.

Les travaux de Yves Emery, entre autres, ont par ailleurs permis de s'atteler à la deuxième question que nous nous sommes posés: «quel rôle la gestion des ressources humaines peut-elle jouer dans ce mariage difficile?».

## **Le rôle de la GRH dans le développement d'une ambidextrie contextuelle**

Convaincu qu'en favorisant le bien-être au travail l'organisation avait tout à y gagner sur les plans productif mais aussi éthique, Yves Emery a – au cours de sa carrière – tenté de sensibiliser les praticiens à ce qui peut apparaître souvent comme des notions antagonistes. Pour ce faire, il a émis de nombreuses pistes d'actions très concrètes sur lesquelles les praticiens pourraient s'appuyer.

Dans un long rapport adressé en 2016 au gouvernement luxembourgeois – pays alors à la présidence de l'Union Européenne – Yves Emery et ses collègues listaient justement toute une série de mesures de gestion des ressources humaines très concrètes (et non sans rappeler l'importance de les adapter à leur contexte organisationnel) que les organisations publiques peuvent mettre en place afin de favoriser l'innovation en leur sein. En s'en inspirant, nous avons construit une série de propositions de gestion des ressources humaines (au sens large) censées favoriser le développement de l'ambidextrie contextuelle en organisation – et donc par ricochet, une certaine forme de cohabitation généralisée entre le bien-être et la performance. En voici quatre qui peuvent s'appliquer tant aux organisations publiques que privées:

1. **Mode « innovation » généralisé** : La première recommandation pour développer l'ambidextrie contextuelle est formelle : commencer par adapter les cahiers des charges de chacun pour formaliser et communiquer aux collaborateurs et collaboratrices que l'innovation est l'affaire de tous, peu importe son rôle ou sa fonction dans l'organisation. Ce qui est également l'occasion de définir les règles et les limites de ce rôle.
2. **Un projet par personne** : Une fois que tout le monde est formellement embarqué dans l'exploration, il est recommandé de faire en sorte que chaque personne dans l'organisation, même celles qui sont censées assurer les opérations de terrain (l'exploitation) et/ou qui ne sont pas cadres, participe au moins à un projet par an. Pour cela, il est nécessaire de documenter l'ensemble des projets en cours par un tableau synoptique « multi-projets ».
3. **Atelier d'expérimentation** : Ensuite, il faut fournir des ressources à ce nouvel élan. Les organisations pourraient mettre en place un espace d'innovation (d'exploration) en interne, équipé de matériel et idéalement d'une personne répondante sur place, dans lequel tous les collaborateurs peuvent venir expérimenter et développer des projets innovants.
4. **Co-design permanent** : Enfin, lorsque c'est pertinent, il peut être utile de mettre en place pour chaque projet d'innovation un système permettant à tous les acteurs internes (et quelques externes si leur avis compte) de suivre le déroulement d'un projet d'innovation, et de donner des idées et des retours sur le processus de prototypage (sur la base d'un fonctionnement inspiré de Wikipédia).

Ces quatre pistes d'action, si elles sont bien adaptées au contexte et aux besoins de l'organisation qui les déploie, permettraient de développer une certaine forme d'ambidextrie contextuelle. Elles constituent donc une voie par laquelle les organisations pourraient, d'une certaine manière, concilier performance et bien-être au niveau de chaque individu.

Ces pistes ne sont qu'une des expressions d'un appel à plus d'équité, d'inclusion et d'humanité dans les entreprises et les organisations publiques que Yves a toujours mis un point d'honneur à formuler (à travers des recommandations) à l'issue de chacune de ses études. Il faut savoir qu'il est difficile de formuler des recommandations car cet exercice nécessite de trouver un juste équilibre entre le suffisamment concret et le relativisme. Bien souvent, les universitaires en sciences de l'organisation pêchent par excès de prudence (toutes les organisations sont différentes et ce qui marche ici ne marchera pas ailleurs) ou à l'inverse, tombent dans le piège des recettes miracles (« *one size fits all* ») et perdent ainsi de vue la complexité de cette « science » qui reste avant tout une science du *social*. Yves Emery a réussi, je crois, à habilement marcher sur cette ligne de crête pour transmettre ce

qu'il croyait être la bonne philosophie: bon pour les individus, donc bon pour le collectif. Car finalement il a compris, comme Oscar Peterson, que seul le son du groupe compte. Même lorsque l'on joue un solo.

## Références

- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Boukamel, O. (2020). *Études sur la capacité d'innovation des organisations publiques*, Thèse de doctorat, Administration publique, IDHEAP, Université de Lausanne.
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 22(2).
- Brion, S., Mothe, C. & Sabatier, M. (2010). The Impact Of Organisational Context And Competences On Innovation Ambidexterity, *International Journal of Innovation Management*, 14(02), 151-178.
- Emery, Y., Rousseau, A., Kouadio, A. B., Meunier, B., Johannsen, L. & Nielsen, S. M. (2016). *Towards innovative public services: A framework for the development of the innovation capability of European Public Administrations*, EUPAN, MFPRA, EIPA, IDHEAP.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Jansen, Justin J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Junni, P., Riikka, M. S., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis, *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 199-312.
- Kouadio, A. B. (2019). *L'engagement des employés publics dans un contexte post-bureaucratique: quelles ancrs dominantes pour quelle publicitude?* Thèse de doctorat, Administration publique, IDHEAP, Université de Lausanne.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard University Press.
- OIT (2019). La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail. Mettre à profit 100 ans d'expérience.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization, *Harvard Bus. Rev.*, 82(4), 74-81.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*, 20(4), 685-695
- Ramadier, M. (2017). *Bienvenue dans le nouveau monde*, Paris: Premier Parallèle.



# *New Ways of Working*, télétravail, bien-être et performance au travail

Frédéric Cornu et Karine Renard

## Introduction

Les nouvelles manières de travailler (*New Ways of Working*, NWW ci-après) s'inscrivent dans la mouvance technologique de la fin du 20<sup>e</sup> siècle et peuvent être définies comme « des pratiques dans lesquelles les employés sont capables de travailler indépendamment du temps, du lieu et de l'organisation » (de Leede 2017: xiii). Ces nouvelles manières de travailler, qui s'appuient sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, consistent à offrir aux collaborateurs-trices des espaces de travail basés sur l'activité<sup>3</sup>, plus de flexibilité dans les horaires de travail, ainsi que le recours au télétravail (De Leede & Kraijenbrink 2014). D'un point de vue de la GRH, ces pratiques ont plusieurs objectifs dont ceux (i) d'accroître l'autonomie et la flexibilité des employé-e-s ; (ii) de faciliter la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle ; (iii) d'améliorer le niveau de bien-être au travail ; (iv) d'atteindre des degrés plus élevés de performance au travail.

Ces pratiques de GRH sont au cœur du projet Fond National Suisse pour lequel nous avons été engagés afin d'effectuer nos thèses de doctorat, supervisées par David Giauque et Yves Emery. Le projet propose d'analyser les effets de ces nouvelles pratiques sur le bien-être et la performance des employé-e-s.

À la fin de l'hiver 2020, les NWW en général, et le télétravail en particulier, ont pris une importance considérable avec une crise sanitaire sans précédent due au nouveau coronavirus (COVID-19). En Suisse, la mi-mars 2020 coïncida avec des décisions du Conseil Fédéral, qui ordonna notamment la fermeture des écoles, des restaurants, des magasins, des bars, des

---

<sup>3</sup> Les espaces de travail basés sur l'activité (ou *Activity Based Working* en anglais) sont aménagés de telle sorte que les employé-e-s peuvent choisir librement leur place de travail en fonction des tâches à effectuer.

discothèques ainsi que l'obligation de télétravailler – dans les organisations où cela était possible – afin de ralentir la propagation du virus.

C'est dans ce contexte qu'Yves Emery proposa, à l'équipe du projet FNS sur les NWW, de conduire une enquête sur les différences pouvant exister entre un télétravail laissé à la discrétion des collaborateurs-trices et un télétravail forcé. En effet, un passage au télétravail – qui plus est aussi soudain que celui vécu au printemps 2020 – posait des défis en termes de gestion des GRH, notamment en ce qui concerne la collaboration et les relations entre les collègues et aussi entre les subordonné-e-s et leurs supérieur-e-s hiérarchiques. L'une des idées sous-jacentes à une telle recherche était plus particulièrement de savoir quelle association allait avoir un télétravail *pratiqué à haute dose* avec le bien-être et la performance des collaborateurs-trices. Allait-il se révéler positif ou au contraire néfaste pour les résultats des employé-e-s? Et, aussi, comment les employé-e-s allaient évaluer leur niveau de bien-être et de performance au travail entre une situation de télétravail à discrétion et une situation de télétravail obligatoire? Pour répondre à ces questionnements, notre équipe de recherche administra, dans un premier temps, un questionnaire auprès d'une administration publique de Suisse Romande. Nous reçûmes en retour plus de 1300 questionnaires valides. Dans un deuxième temps, le questionnaire fut également diffusé sur LinkedIn, par l'intermédiaire de nos réseaux. Près de 200 de nos contacts participèrent à ce deuxième sondage.

Ce chapitre revient sur les résultats obtenus lors de ces deux enquêtes. Dans la prochaine section, nous dressons un succinct état de la littérature au sujet du télétravail. Ensuite, nous présentons les résultats des deux enquêtes menées durant la période de semi-confinement qui démontrent l'importance cruciale d'un climat de travail collaboratif et des relations sociales au travail comme essentiel au bon fonctionnement des organisations durant une période marquée par une période de télétravail forcé. Enfin, la conclusion propose d'élargir quelques réflexions en faisant le lien entre ces enquêtes et le parcours académique d'Yves Emery.

## **Le télétravail en temps de pandémie : un bref état de la connaissance**

Gajendran & Harrison (2007: 1525) définissent le télétravail comme « [...] *un mode de travail dans lequel les employés effectuent des tâches ailleurs que dans un lieu de travail principal ou central, pendant au moins une partie de leur horaire de travail, en utilisant des médias électroniques pour interagir avec d'autres à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.* » Le télétravail peut donc prendre place dans le train, dans un café, dans un espace de « co-working » ou à domicile.

De nombreuses études se sont penchées sur le télétravail et ses relations avec des sujets variés tels que la performance et le bien-être au travail, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (Allen *et al.* 2015). D'autres recherches ont également souligné que le recours au télétravail est un élément-clé lors d'épidémies. D'une part, cette modalité de travail est une mesure de distanciation sociale permettant de ralentir la propagation d'un virus, comme le COVID-19. D'autre part, le télétravail permet la continuité des opérations des organisations tant privées que publiques (Rousculp *et al.* 2010).

Les études menées durant la pandémie du COVID-19 se sont notamment intéressées aux organisations introduisant le télétravail à large échelle et aux effets de ce télétravail forcé sur les collaborateurs-trices. Par télétravail forcé, nous entendons un télétravail rendu obligatoire et effectué à 100% depuis le domicile.

Du côté des employé-e-s, les premières études de la période COVID-19 se sont essentiellement penchées sur des variables associées au bien-être. En France, le télétravail forcé a eu pour effet de réduire les interactions entre les employé-e-s et leurs supérieur-e-s hiérarchiques et également entre les collègues (Carillo *et al.* 2020). Le constat est similaire au Portugal où, en outre, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle s'est complexifiée avec l'introduction du télétravail obligatoire (Tavares *et al.* 2020). Dans certains cas, des télétravailleurs-euses ont également pointé du doigt des ressources technologiques insuffisantes pour permettre un travail à distance optimal. Une étude menée en Belgique montre que les employé-e-s en télétravail forcé se sont déclarés plutôt satisfait-e-s de cette expérience. En effet, ils et elles rapportent une efficacité accrue dans l'exécution de leur tâche, une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et une moindre fatigue professionnelle. Toutefois, et similairement aux études française et portugaise, un des aspects négatifs de ce télétravail à plein temps a été un manque de contact avec les collègues (Baert *et al.* 2020).

En résumé, les études portant sur le télétravail en temps de COVID et ses effets sur le bien-être et la performance des employé-e-s ont produit des résultats empiriques mitigés. En particulier, la relation entre le télétravail d'un côté, et la performance et le bien-être au travail d'un autre côté, n'est pas clairement établie. Selon le contexte, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est aussi perçue différemment. Par contre, un certain consensus existe dans le fait que les relations sociales avec les collègues et les supérieur-e-s hiérarchiques ont été réduites suite à l'obligation de télétravailler. La diminution de telles interactions peut avoir un effet négatif en termes de performance et de bien-être (van der Lippe & Lippényi 2020). Ces premières données empiriques nous amènent à nous questionner sur la situation en Suisse: comment le télétravail obligatoire influence-t-il les employé-e-s? Quel est son lien avec le bien-être et la performance au travail de salarié-e-s helvétiques?

## Résultats d'une enquête au temps du confinement 2020 au sein d'une administration publique suisse

Le questionnaire a été adressé entre mai et juin 2020 auprès de 3223 employé·e·s d'une administration cantonale. Nous avons reçu 1373 réponses, ce qui constitue un taux de réponse relativement élevé, de 42.6%. Nous avons procédé à des analyses statistiques (tests de moyennes afin de comparer les situations avant et pendant le semi-confinement) sur les variables mesurées : performance au travail, fatigue, motivation et climat de travail. Comme ce questionnaire a été administré lors du confinement strict du printemps 2020, il comprend des questions afin de savoir si le point de vue de nos répondant·e·s diverge en fonction du contexte, soit :

- une situation normale de travail avant le semi-confinement comparativement à
- une situation de travail (souvent de télétravail) pendant le semi-confinement.

Nous rendons compte ci-dessous des principaux résultats en mobilisant un article à paraître écrit par l'équipe du projet « NWW ».

### Principaux résultats

En comparant la situation précédant la crise sanitaire à celle du télétravail forcé résultant des mesures imposées par le Conseil Fédéral, nous avons constaté que la seconde avait été perçue positivement sous certains angles par les répondant·e·s. Tout d'abord, d'un point de vue des résultats RH sur les employé·e·s, en ce qui concerne l'engagement ressenti par les employé·e·s, nos analyses ne montrent pas de différences significatives entre la période avant et pendant le semi-confinement. En revanche, nous nous sommes aperçu·e·s que la phase de télétravail obligatoire s'est révélée négative en termes d'interactions sociales. En ce sens, bon nombre de répondant·e·s ont souligné qu'il était plus difficile de contacter leurs collègues et leurs supérieur·e·s hiérarchique. Ceci a eu pour corollaire de rendre la collaboration plus difficile entre les travailleurs·euses. Comparée à une situation pré-pandémique, la performance au travail des employé·e·s a été ressentie moins élevée une fois le télétravail rendu obligatoire. Cependant, il est à signaler que les niveaux de performance au travail pendant la crise sanitaire sont restés relativement élevés.

Ils et elles ont ressenti une plus grande autonomie dans l'organisation de leur travail quotidien, à savoir une flexibilité plus grande en termes de lieu et d'horaires de travail.

Ensuite, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle s'est révélée de meilleure qualité pendant la période de télétravail forcé.

Finalement, il est ressorti de nos statistiques que le personnel de cette administration se déclarait moins fatigué professionnellement pendant la période de télétravail forcé qu'avant celle-ci.

**Tableau 1** Récapitulatif des tests de moyennes (source: Giauque *et al.*, article à paraître)

Test de moyenne entre période pré (1) et pendant le semi-confinement (2)	Interprétation des résultats: moyenne des réponses pour les différentes variables avant et pendant le COVID-19
Performance 1 ↔ Performance 2	Test bilatéral ( $t(1351) = 7.84$ , $p < 0.0000$ ) statistiquement significatif.
Fatigue 1 ↔ Fatigue 2	Test bilatéral ( $t(1366) = 8.31$ , $p < 0.0000$ ) statistiquement significatif.
Engagement 1 ↔ Engagement 2	Test bilatéral ( $t(1366) = 1.36$ , $p < 0.1742$ ) pas statistiquement significatif.
Conciliation vie privée - vie professionnelle 1 ↔ Conciliation vie privée - vie professionnelle 2	Test bilatéral ( $t(1363) = -6.39$ , $p < 0.0000$ ) statistiquement significatif.
Flexibilité lieu et horaire 1 ↔ Flexibilité lieu et horaire 2	Test bilatéral ( $t(1368) = -38.12$ , $p < 0.0000$ ) statistiquement significatif.
Capacité à atteindre les collègues/supérieurs 1 ↔ Capacité à atteindre les collègues/supérieurs 2	Test bilatéral ( $t(1367) = 5.93$ , $p < 0.0000$ ) statistiquement significatif.
Relations sociales 1 ↔ Relations sociales 2	Test bilatéral ( $t(1363) = 4.38$ , $p < 0.0000$ ) statistiquement significatif.

Des analyses multivariées nous ont permis d'obtenir des informations plus fines des relations statistiques entre, d'un côté, le télétravail et d'un autre côté, le bien-être (mesuré à l'aune de l'engagement au travail et de la fatigue professionnelle) et la performance au travail. Trois constats principaux sont ressortis des données. Premièrement, le télétravail n'a pas eu d'effet statistiquement significatif sur l'engagement au travail que ce soit avant ou pendant la crise sanitaire. Deuxièmement, le télétravail obligatoire s'est avéré être un élément contribuant à réduire la fatigue professionnelle durant la période de semi-confinement. A contrario, aucune association statistiquement significative n'est relevée dans la période avant le semi-confinement entre le télétravail et la fatigue professionnelle. Nous émettons ici l'hypothèse que le télétravail obligatoire a eu pour effet de limiter les déplacements professionnels et d'offrir davantage d'autonomie et de flexibilité dans l'exécution des tâches, ce qui a réduit le sentiment de fatigue des employé-e-s. Troisièmement, si le télétravail avant les mesures anti-COVID ne révélait aucun lien statistiquement significatif avec la performance au travail, il en va autrement durant la période de restrictions puisque le télétravail est

positivement corrélé à la performance. Dans ce cas, cette différence peut s'expliquer par le nombre relativement limité d'individus ayant la possibilité de travailler à domicile avant le semi-confinement.

## Conclusions provisoires

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de l'analyse des données de notre enquête. Tout d'abord, dans le cas de cette administration publique, le télétravail obligatoire tend à protéger de la fatigue professionnelle et à permettre le maintien d'un niveau de performance des employé-e-s relativement élevé. Il est nécessaire de s'interroger sur les effets psycho-sociaux (niveau de stress, état de fatigue, isolation professionnelle) à long terme d'un télétravail forcé, comme ce fut le cas en mars 2020. Dans la situation de pandémie, cela équivaut à un télétravail effectué à 100 % au domicile. En termes de performance, des recherches antérieures ont mis en exergue une relation curvilinéaire entre le recours au télétravail et la performance au travail (Golden *et al.* 2008). Autrement dit, il existerait un niveau optimum de télétravail (en nombre de jours par semaine) au-delà duquel la performance tendrait à diminuer.

Du côté du bien-être au travail, des études ont souligné que l'un des dangers inhérents au télétravail est de rendre poreuse la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, d'où le risque de toujours être connecté à son travail. Un tel manque de détachement psychologique de l'activité professionnelle peut se révéler néfaste pour la santé des individus (Mellner *et al.* 2017).

En outre, et bien que des analyses supplémentaires devront être menées, les collaborateurs·trices ont relevé une conciliation facilitée entre la vie professionnelle et la vie privée.

## Résultats de l'enquête LinkedIn

D'un autre côté, nous avons administré le même questionnaire via un sondage LinkedIn que nous avons lancé en juin 2020. Nous avons récolté 197 questionnaires. L'échantillon est composé majoritairement de femmes (68.5% du total des sondé-e-s, ainsi que de 61 hommes, soit 31.5%). Environ la moitié des répondant-e-s déclare avoir au moins un enfant à la maison dont elle-il-s doivent s'occuper. De plus, notre échantillon est composé majoritairement de répondant-e-s ayant choisi une voie de formation tertiaire longue (81.73% des répondants ont un diplôme du degré tertiaire). En outre, une majorité travaille dans le secteur public (57.3%) contre 23.9% dans le secteur privé et finalement 18.8% dans la catégorie autres (ONG, etc.). Il est important de relever que l'échantillon obtenu de nos réseaux LinkedIn n'est pas représentatif de la population des salarié-e-s de Suisse.

Ces caractéristiques de notre échantillon de répondant-e-s sont à garder en mémoire en prenant connaissance des résultats présentés ci-après. Dans la section suivante, nous revenons sur les principaux résultats qui sont aussi résumés sous la forme de tableaux. Dans la colonne intitulée « Moyenne » figure le score moyen de l'ensemble des répondant-e-s.

## Résultats préliminaires de l'enquête LinkedIn

Concernant les caractéristiques du travail, notre enquête montre que les niveaux de la diversité des tâches et de la complexité des activités professionnelles ont baissé – de façon statistiquement significative – en période de télétravail obligatoire comparé à la période précédant le semi-confinement. En outre, les répondant-e-s ne constatent pas de changement au niveau de la communication interne des organisations.

### *Des changements au niveau du climat et la collaboration au travail*

Notre enquête met en exergue que le climat de collaboration entre les collègues s'est péjoré durant la période de télétravail obligatoire. Cela tendant à démontrer que la collaboration sur un lieu de travail se développe principalement au cours de relations en « face à face ».

En revanche, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée s'est trouvée facilitée en période de semi-confinement. Ainsi, les salarié-e-s ont, non seulement, fait état d'une moindre difficulté à concilier ces deux sphères mais ils ont également senti une plus grande compréhension de leurs supérieur-e-s hiérarchiques quant à cette problématique. Le tableau 2 résume les principaux résultats obtenus.

**Tableau 2** Climat et collaboration au travail (enquête auprès du réseau LinkedIn, 2020)

	Avant/pendant le COVID-19	Moyenne
Coopération entre les collègues	Avant	4.20
	Pendant	4.09
Vie privée – vie professionnelle facilement conciliable dans le service	Avant	3.83
	Pendant	4.09
Supérieur-e directe favorable à la conciliation vie privée – vie professionnelle	Avant	3.90
	Pendant	4.11

Source: Giauque *et al.* (2020), IDHEAP.

*Une diminution du sentiment de performance au travail durant le semi-confinement*

Les réponses fournies par les participant·e·s à notre enquête font état d'une baisse statistiquement significative de leur performance au travail durant le semi-confinement. Durant ce dernier, les sondé·e·s se sont déclaré·e·s moins efficaces. De plus, leur implication et leur engagement au travail ont diminué par rapport à la période de pré-confinement. Aussi, ils-elles font état d'une plus grande difficulté à réaliser plus de travail, notamment en regard de ce qui est prévu dans leur cahier des charges. Finalement, les répondant·e·s constatent qu'ils et elles ont moins cherché des façons d'améliorer leur performance au travail dans ce contexte de semi-confinement.

**Tableau 3** Performance au travail (enquête auprès du réseau LinkedIn, 2020)

	Avant/pendant le COVID-19	Moyenne
Efficacité dans l'exécution des tâches	Avant	4.15
	Pendant	3.91
Atteinte des objectifs	Avant	4.12
	Pendant	3.97
Qualité élevée du travail	Avant	4.16
	Pendant	3.98
Prise d'initiative dans le commencement de nouvelles tâches	Avant	4.26
	Pendant	4.05
Faire plus que ce qui est prescrit par le cahier des charges	Avant	4.02
	Pendant	3.74
Recherche de façons pour améliorer la performance au travail	Avant	4.01
	Pendant	3.97
Aider les collègues absents	Avant	4.00
	Pendant	3.52
Aider les collègues surchargés	Avant	3.96
	Pendant	3.70
Volontariat pour des activités hors du cahier des charges	Avant	3.95
	Pendant	3.67

Source: Giauque *et al.* (2020), IDHEAP.

*Le semi-confinement n'a pas affecté la fatigue professionnelle et la motivation au travail*

Durant le semi-confinement, nos sondé-e-s ont déclaré un niveau de fatigue professionnel plus élevé et un degré de motivation au travail plus faible. Néanmoins, ces différences n'étaient pas statistiquement significatives par rapport aux résultats obtenus pour la période précédant la crise sanitaire. En d'autres termes, les écarts observés sont si minimes qu'ils ne peuvent pas être considérés comme étant la résultante du télétravail obligatoire.

**Tableau 4** Fatigue professionnelle et motivation au travail (enquête auprès du réseau LinkedIn, 2020)

	Avant/pendant le COVID-19	Moyenne
Avoir suffisamment d'énergie pour son travail	Avant	3.50
	Pendant	3.33
Être passionné-e par son travail	Avant	3.84
	Pendant	3.69
Avoir envie d'aller travailler	Avant	3.59
	Pendant	3.61
Se sentir émotionnellement « vidé-e » à cause du travail	Avant	2.65
	Pendant	2.53
Se sentir épuisé-e à cause du travail	Avant	2.57
	Pendant	2.50
Devoir faire un effort physique pour que la journée de travail se passe bien	Avant	2.31
	Pendant	2.15

Source: Giauque *et al.* (2020), IDHEAP.

## Conclusion

Notre sondage LinkedIn, ainsi que l'étude auprès d'employé-e-s d'une administration publique suisse permettent de tirer quelques enseignements intéressants et de les mettre en relation avec d'autres études internationales concernant les effets de ce télétravail forcé.

Nos deux études montrent un effet statistiquement significatif de la dégradation de la perception des sondé-e-s sur leur performance au travail durant le télétravail obligatoire. Néanmoins, les répondant-e-s évaluent toujours positivement leur performance. Une explication potentielle pourrait être que la situation du printemps 2020 ait engendré une perte de

repères et un manque de feedback de la part des cadres hiérarchiques à leurs employé-e-s. De plus, nos deux récoltes de données suisses tendent à indiquer que le semi-confinement a été moins propice à une amélioration de la performance contextuelle des employé-e-s. En ce sens, les répondant-e-s ont relevé une moindre propension à améliorer leur performance au travail ainsi qu'une diminution de leurs initiatives personnelles. Ces résultats sont à mettre en perspective avec d'autres études, comme celle par exemple de Saba & Cachat-Rosset (2020) qui ont mené une enquête dans quatre pays au temps du confinement et ont démontré qu'au Canada, la moitié des télétravailleurs sur un échantillon de 6750 répondant-e-s ont estimé être plus productifs pendant le télétravail forcé.

En outre, les deux cas d'étude montrent que le climat de travail, la collaboration avec les collègues s'est détériorée pendant la période de télétravail obligatoire; ce qui suggère tout de même l'importance des relations sociales directes entre collègues et avec ses supérieurs hiérarchiques. Ces conclusions vont dans le même sens que les études réalisées en temps de pandémie (Bolisani *et al.* 2020; Wang *et al.* 2021); lesquelles démontrent l'importance du soutien des collègues, des supérieurs et de l'organisation. Des facteurs qui tendent à réduire les impacts négatifs du télétravail forcé.

D'un autre côté, les deux études suggèrent une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle durant le semi-confinement. À première vue, ce résultat peut paraître contre-intuitif puisque certain-e-s employé-e-s se sont retrouvé-e-s – presque du jour au lendemain – à devoir gérer en un même lieu aussi bien leurs tâches professionnelles que domestiques. Mais à y regarder de plus près, ce télétravail forcé a accru l'autonomie et la flexibilité dans la réalisation des tâches professionnelles, ce qui a pu rendre possible une planification améliorée des activités liées à la sphère de la vie privée. Cette meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle va dans le sens d'autres études réalisées dans d'autres contextes, comme par exemple celle de Saba & Cachat-Rosset (2020) qui démontrent, au Canada, une meilleure capacité des employées à concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Pour l'échantillon composé d'employé-e-s de l'administration publique, le télétravail forcé s'est avéré être un élément contribuant à réduire la fatigue professionnelle, mais les résultats de l'enquête LinkedIn ne corroborent pas ce constat. Ces résultats contradictoires appellent à davantage d'études visant à identifier les antécédents du bien-être au travail. À cet effet, Hadi *et al.* (2021) concluent, sur un échantillon allemand, que l'impact d'activités de loisirs a eu pour effet positif de réduire la fatigue émotionnelle des employé-e-s en télétravail forcé.

Comme nous avons pu le souligner dans le cadre de notre étude, le télétravail semble prometteur sous certains aspects. Toutefois, il ne doit pas être considéré comme une panacée. Plusieurs études soulignent qu'il ne convient pas à toutes les personnes et ni à tous les métiers dits de cols-blancs (Allen *et al.* 2015). Son introduction dans les organisations devrait

donc être réfléchi en prenant en compte certains facteurs techniques, ergonomiques et humains.

Au-delà de son apport empirique, ce chapitre se veut être une illustration des thématiques chères à Yves Emery. Tout d'abord, les NWW en général, et le télétravail en particulier, font partie du processus d'innovation des organisations. Cette notion d'innovation, notamment dans la recherche scientifique, est l'une des valeurs prônées par Yves au sein de son unité de recherche. Ensuite, les questions de performance et de bien-être au travail, qui sont des pans indissociables de la vie organisationnelle, tiennent particulièrement à cœur à Yves. Ce dernier reconnaît l'importance de la performance du personnel (Emery & Gonin 2016), mais pas à n'importe quel prix. Ainsi, Yves a toujours défendu « *une approche humaniste de la gestion, respectueuse des personnes et soucieuse de leur développement* » (Emery & Gonin 2016 : 5). Nous espérons que ce chapitre et nos futures thèses lui fassent honneur en ce sens.

## Références

- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J. & Sterkens, P. (2020). *The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes* (SSRN Scholarly Paper ID 3596696), Social Science Research Network.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic : Lessons learned and issues, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 458-476.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework : Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1-20.
- de Leede, J. & Kraijenbrink, J. (2014). The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study. In T. Bondarouk & M. R. OlivasLujan (Eds.), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 3-20.
- de Leede, J. (2017). New ways of working practices: antecedents and outcomes. In J. DeLeede (Ed.), *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*, Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., IX-XXV.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2016). *Gérer les ressources humaines: Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, Lausanne: PPUR.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of applied psychology*, 92(6), 15-24.

- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 12-14.
- Hadi, S. A., Bakker, A. B. & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, 0(0), 1-15.
- Mellner, C., Kecklund, G., Kompier, M., Sariaslan, A. & Aronsson, G. (2017). Boundaryless Work, Psychological Detachment and Sleep: Does Working 'Anytime - Anywhere' Equal Employees Are 'Always on'? In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 29-47.
- Rousculp, M. D., Johnston, S. S., Palmer, L. A., Chu, B.-C., Mahadevia, P. J. & Nichol, K. L. (2010). Attending Work While Sick : Implication of Flexible Sick Leave Policies, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(10), 1009-1013.
- Saba, T. & Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-69.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, ahead-of-print.
- van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance, *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.

## Développement et mise en œuvre d'une nouvelle politique RH, les ingrédients d'un succès

François Gonin et Catherine Crevoisier

Le 5 septembre 2001, le quotidien *24 Heures* relate les séances d'information à l'entier du personnel de l'administration communale lausannoise annonçant l'introduction d'entretiens de collaboration (entretien d'appréciation) et titre: « Une réforme toute en douceur »!

Comment a-t-il été possible d'introduire simultanément et sereinement, dans 45 services et pour 4400 collaboratrices et collaborateurs, des entretiens d'appréciation, alors qu'aucune procédure de ce type n'existait auparavant? Comment a-t-il été possible, plus globalement, de développer et mettre en œuvre une nouvelle politique de ressources humaines (RH), composée de plusieurs nouveaux processus de gestion des ressources humaines (GRH), pendant près de 9 ans, dans une organisation de cette taille, d'une manière qui rencontre l'adhésion des cadres et du personnel, tout en étant durable?

En effet, il n'est pas rare qu'une organisation peine à mettre en œuvre les nouvelles méthodes de GRH qu'elle a choisi d'adopter.

Le développement et la mise en œuvre d'un projet de GRH constituent une démarche de modernisation souvent ambitieuse et délicate, car elle touche le personnel et les cadres dans leurs rôles, leurs compétences et leurs comportements: c'est une opération d'envergure, qui sollicite l'organisation tant sur le plan technique que culturel.

Le choix du meilleur concept de GRH ne garantit nullement le succès, car la mise en œuvre est décisive. Une application peu coordonnée et synchronisée risque de faire voler en éclats le concept, qui perdra de ce fait toute sa richesse, compromettant lourdement l'atteinte des objectifs visés. C'est bien la mise en œuvre qui va finalement faire la différence: un tel projet doit donc être conçu comme un véritable projet de changement.

Comment parvenir à une réelle implantation des processus de GRH dans une organisation, ou à la transformation en profondeur de ceux qui existent déjà?

C'est le défi que le professeur Yves Emery et son équipe ont eu à relever en accompagnant, en tant que consultants, la Ville de Lausanne dans le développement et la mise en œuvre de sa nouvelle politique RH<sup>4</sup>.

Nous<sup>5</sup> allons commencer par rappeler le contexte qui a prévalu au moment du lancement de ce projet. Puis nous présenterons les principales étapes de ce projet RH, de ses origines aux pratiques mises en œuvre, et terminerons par les facteurs de succès.

Ainsi ce sont 24 ans de l'histoire de la GRH à la Ville de Lausanne qui seront survolés!

## Contexte, origine et objectifs du projet de développement de la gestion des ressources humaines à Lausanne

Quelles sont les caractéristiques de l'administration lausannoise?

La Ville de Lausanne est composée de sept directions et est dirigée par une Municipalité de sept membres<sup>6</sup>. L'administration est fort diverse. À l'époque du lancement du projet de nouvelle politique RH, dans les années 1997-2000, il y avait 45<sup>7</sup> services, fort différents en taille: les 8 plus gros services représentaient le 60 % de l'effectif global du personnel. Très divers en taux respectif des différents sexes, certains services étant quasiment exclusivement masculins, d'autres très majoritairement féminins. Enfin, il y avait bien sûr une grande diversité de métiers (près de 400)!

La richesse des services et des métiers représentait donc un véritable défi pour un projet de GRH.

---

<sup>4</sup> En effet, Yves Emery, professeur de « Management public – ressources humaines » à l'IDHEAP, a été mandaté par la Ville de Lausanne, en mai 1997, pour accompagner le développement de la gestion des ressources humaines de l'administration communale. Le chef du Service du personnel de l'époque, Pierre Tardy, avait apprécié, en participant à un cours de l'IDHEAP, l'approche proposée par le professeur Yves Emery.

<sup>5</sup> François Gonin, qui était, au moment du lancement du projet, l'adjoint scientifique d'Yves Emery à l'IDHEAP, l'a naturellement secondé dans ce mandat avant d'être appelé, dès janvier 1998, à occuper la fonction nouvellement créée, dans le Service du personnel de la Ville de Lausanne, de conseiller en ressources humaines et coordinateur de ce projet. Il a occupé cette fonction jusqu'en décembre 2004. Catherine Crevoisier, de son côté, a accompagné le développement de ce projet dès juin 1998 comme collaboratrice scientifique d'Yves Emery à l'IDHEAP. Dès janvier 2003, elle a été engagée au Service du personnel comme chargée d'études RH à 50 % en soutien au coordinateur du projet. Elle a ensuite évolué professionnellement dans ce service jusqu'à devenir, actuellement, l'une des adjointes de la cheffe du Service du personnel.

<sup>6</sup> La Ville de Lausanne utilise le terme de « direction » pour désigner ses différents départements. Ainsi, la Municipalité de Lausanne est composée de sept conseillers municipaux, chacun assumant la charge de directeur d'une des sept directions composant l'administration communale.

<sup>7</sup> Depuis, plusieurs services ont été réorganisés: il y a, en 2021, 39 services.

Quelle était la situation en matière de GRH à la Ville de Lausanne à cette époque ?

Il y avait tout d'abord une volonté claire de la Municipalité de Lausanne de développer la gestion du personnel.

Pour la législature 1994-1997, la Municipalité s'était déjà fixée un certain nombre d'objectifs en matière de gestion du personnel, confirmés lors de la législature 1998-2001<sup>8</sup>, notamment de « rester un employeur exemplaire ».

En outre, nous étions en présence d'un terreau favorable. En effet, la gestion professionnelle du personnel de l'administration communale, traditionnellement concentrée sur l'administration du personnel et sur la gestion des assurances « personnes » (LAA et Caisse de pensions), constituait une base solide.

Auparavant, un certain nombre d'initiatives avaient été prises dans certains domaines moins administratifs de gestion du personnel, pour lesquelles la Ville de Lausanne a par ailleurs souvent fait œuvre de pionnière<sup>9</sup> : création des postes de médecin-conseil, de délégué-e à la formation, de délégué-e à l'égalité, d'assistant-e social-e d'entreprise et d'infirmier-ère pour le personnel, ainsi que du Groupe de confiance chargé d'intervenir dans les situations de harcèlement (psychologique ou sexuel). Aussi remarquables ou pionnières qu'elles ont été, ces actions ont été toutefois ponctuelles, sans être intégrées dans une vision globale.

Deux motions demandant le développement d'une politique de ressources humaines sont alors déposées au Conseil communal (septembre 1996 et février 1997).

En mars 1997, les chef-fe-s de service, réunis durant une journée de travail, ont émis un certain nombre de constats et de demandes de développement de la gestion des ressources humaines dans l'administration communale.

Sur cette base, la Municipalité de Lausanne a décidé, le 15 mai 1997, d'« introduire une politique du personnel<sup>10</sup> harmonisée, globale et cohérente dans le but :

- d'améliorer les prestations aux usagers ;
- de favoriser le développement des compétences et la motivation du personnel communal ».

<sup>8</sup> Ville de Lausanne, Programme de législature 1998-2001.

<sup>9</sup> En 1995, la Municipalité décide de lutter contre le harcèlement psychologique et sexuel à l'intérieur de son administration. Issu de la Commission consultative de l'égalité, un groupe de travail élabore une instruction administrative qui entre en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 1995. La Ville de Lausanne fait œuvre de pionnière ! Pensons : les livres de référence ne sont pas encore publiés (H. Leymann publie « *Mobbing. La persécution au travail* » en 1993, mais la traduction française date de 1996 ; M.-F. Hirigoyen publie « *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* » en 1998).

<sup>10</sup> Nous reprenons ici le terme de « politique du personnel » utilisé à l'époque du projet. Dans cet article, nous employons le terme usuel de « politique RH ».

C'est le projet « Gestion du personnel – Lausanne » abrégé *GePeL*. Pour coordonner ce projet, elle crée le poste de conseillère en ressources humaines.

Relevons toutefois que, si cette nouvelle politique RH se devait d'être globale, la Municipalité décidait d'omettre, pour ce projet, la révision de deux thèmes: la rémunération et la réglementation du personnel. En effet, elle a considéré qu'il s'agissait d'abord d'apprendre à gérer le personnel sur des aspects essentiels (embaucher, conduire le personnel, etc.) dans le cadre existant, avant d'aborder des thèmes qui auraient pu faire croire que leur seule modification amènerait à une amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines!

Ainsi, le projet *GePeL* a eu pour objectif de développer une politique et des instruments de GRH harmonisés et cohérents dans l'ensemble des services de l'administration communale.

## Les étapes du projet

Dans un projet d'une certaine dimension, se pose la question des étapes et des premières actions à réaliser de manière à lui assurer des bases solides tout en le promouvant.

Si ce projet a pu se développer de la sorte, c'est qu'un soin tout particulier a été apporté à sa conceptualisation, à son développement et à son accompagnement. En effet, les étapes idéales pour développer et mettre en œuvre un projet de GRH ont pu être, dans une très large mesure, respectées.

Nous allons passer en revue ces différentes étapes, en expliquant de quelle manière elles ont été appliquées dans le cadre du projet *GePeL*.

### Les premières mesures, des « quick wins »

En démarrant un important projet, le risque est qu'il ne produise ses premiers effets qu'après quelques mois, durée qui va paraître trop longue aux différentes parties prenantes. Afin d'éviter ce risque, des *quick wins* peuvent être entrepris: ils désignent des petites mesures simples à mettre en place mais qui ont un retentissement dans l'entreprise. Garantissant un bénéfice facile car vite obtenu, ces « succès rapides » montrent déjà des exemples de nouvelles pratiques que le projet pourra apporter dans un second temps.

En l'occurrence, pour le projet *GePeL*, deux outils de gestion des ressources humaines ont été développés rapidement: un guide pour rédiger une annonce pour mettre au concours un poste et une check-list d'accueil pour le nouveau personnel. Ces deux outils ont permis de répondre rapidement et concrètement aux questions qui se posaient dans les services tout en leur montrant des exemples d'outils RH tels qu'ils allaient être développés par la suite dans le cadre du projet.

## L'organisation du projet

Le projet doit avoir une structure solide et intégrer les principaux acteurs intéressés, le cas échéant aussi les « résistant-e-s » qui peuvent être ainsi progressivement convaincu-e-s.

Le projet *GePeL* a adopté une structure classique composée d'un comité de pilotage et de groupes de projet, qui ont intégré les différents acteurs, ainsi que d'une coordination du projet : ces différents organes ont été chargés d'animer l'ensemble du projet et d'élaborer ses différentes phases.

Comme mentionné plus haut, la Ville de Lausanne avait fait le choix d'être accompagné par un consultant, en l'occurrence le professeur Yves Emery.

Le groupe de pilotage, qui était présidé par le chef du service du personnel et animé par le professeur Yves Emery, était composé d'un représentant ou d'une représentante de chaque direction ainsi que du coordinateur du projet et de la déléguée à la formation. Par la suite, un-e membre de chaque association du personnel a rejoint le groupe de pilotage.

Les groupes de projet, appelés groupes de travail, ont été créés en fonction des thèmes. Ces groupes ont été présidés par le coordinateur du projet et étaient composés de deux chef-fe-s de service, de représentant-e-s des deux associations du personnel de l'administration communale, de spécialistes des domaines abordés ainsi que du professeur Yves Emery ou de sa collaboratrice scientifique.

Les mandats des groupes de travail étaient de concrétiser les orientations définies dans la « politique du personnel » en les traduisant en actions, en concevant les procédures et outils *ad hoc*, en planifiant la mise en œuvre et la formation nécessaire, et, finalement, en prévoyant l'intégration au projet global.

## Un bilan initial

Il est important d'avoir, au démarrage d'un projet visant à introduire des nouvelles pratiques en matière de GRH, une vision claire de celles déjà en vigueur dans l'organisation. Ceci autant pour des raisons de légitimité et d'adéquation des propositions qui pourront ensuite être développées que pour repérer des pratiques innovatrices, non encore formalisées, susceptibles d'inspirer les développements ultérieurs pour l'ensemble de l'organisation. Enfin, la comparaison entre l'état initial et l'état final permettra d'établir un bilan final du projet.

Dans cette perspective, une enquête initiale auprès du personnel en bonne et due forme peut être menée : enquête de satisfaction anonyme, et questions spécifiques sur les pratiques de GRH actuelles et souhaitées. Une telle enquête porte à la fois sur les motivations et éléments de satisfaction du personnel, mais également sur les pratiques de GRH en cours, leur adéquation aux besoins de l'organisation, leur qualité technique, etc., ainsi que sur le niveau de satisfaction des « clients internes » utilisateurs de ces pratiques.

Pour le projet *GePeL*, lors du démarrage du projet, il a été décidé de mener une enquête auprès du personnel de l'administration communale pour lui permettre d'exprimer ses constats à propos de la gestion du personnel et ses souhaits pour l'avenir. Ainsi, une enquête a été réalisée en novembre 1997 auprès d'un échantillon représentatif de 1525 collaborateurs et collaboratrices (taux de réponse: 50.3%, soit 767 personnes).

Les opinions émises dans cette enquête sont venues rejoindre celles des chef·e·s de service, qui avaient déjà eu l'occasion de s'exprimer sur le sujet en mars 1997. Cette «photographie» de la situation prévalant en 1997 a constitué un matériel précieux pour élaborer la politique RH de l'administration communale lausannoise. Ce bilan initial a aussi démontré les besoins de développements qui existaient en la matière et permis de définir les actions à entreprendre. On peut se référer aux résultats qui ont été publiés en octobre 1998 et qui ont constitué la base des développements ultérieurs.

### **Établissement d'un cycle de développement participatif du projet**

Comment favoriser un avancement rigoureux du projet en même temps qu'un management participatif de celui-ci? En définissant, de manière préalable, un cycle de développement participatif du projet qui précise la succession des étapes (élaboration, consultation, décision, mise en œuvre), ainsi que, pour chacune d'elles, les parties prenantes (comité de pilotage, groupe de travail, etc.).

En effet, tous les partenaires concernés doivent être impliqués, d'une manière ou d'une autre, selon les étapes du projet. La participation de l'ensemble des différents partenaires concernés présente de nombreux avantages:

- elle enrichit le débat, en prenant en compte d'emblée les différents points de vue (qui de toute façon surgiront tôt ou tard!) ce qui permet de les intégrer dès la phase de conception;
- elle motive les représentant·e·s des partenaires du projet qui ont l'occasion de présenter leur point de vue et les contraintes de leur fonction;
- elle crée le débat chez les partenaires avant la décision de la Direction d'introduire tel ou tel aspect du projet, facilitant d'autant la mise en œuvre.

Respecté et défendu par la cheffe ou le chef de projet, le cycle de développement permet ainsi d'arriver à bon port!

Pour le projet *GePeL*, un cycle de développement participatif du projet a pu être conceptualisé, mis en œuvre et respecté pendant toutes les années qu'a duré le projet.

Un groupe de travail a été créé, pour chaque thème ou processus de GRH, dès que celui-ci a été abordé. Les lignes directrices de la réflexion de chaque groupe de travail étaient issues, d'une part, de l'enquête réalisée

auprès du personnel communal en novembre 1997 sur la gestion des ressources humaines à la Ville de Lausanne et, d'autre part, de la « politique du personnel » décidée par la Municipalité en juin 1999.

Les résultats des travaux de chaque groupe de travail étaient mis en consultation auprès de l'Association des chefs de service, de la déléguée à l'égalité et des associations du personnel. C'est seulement une fois cette large consultation achevée que la Municipalité décidait de la mise en œuvre de ces processus.

Il s'est agi d'un mode de développement « conception – action », où la phase de mise en œuvre de chaque processus a suivi directement la phase de conception.

Voici le schéma représentant ce mode de développement qui a été appliqué et suivi pour tous les différents thèmes.

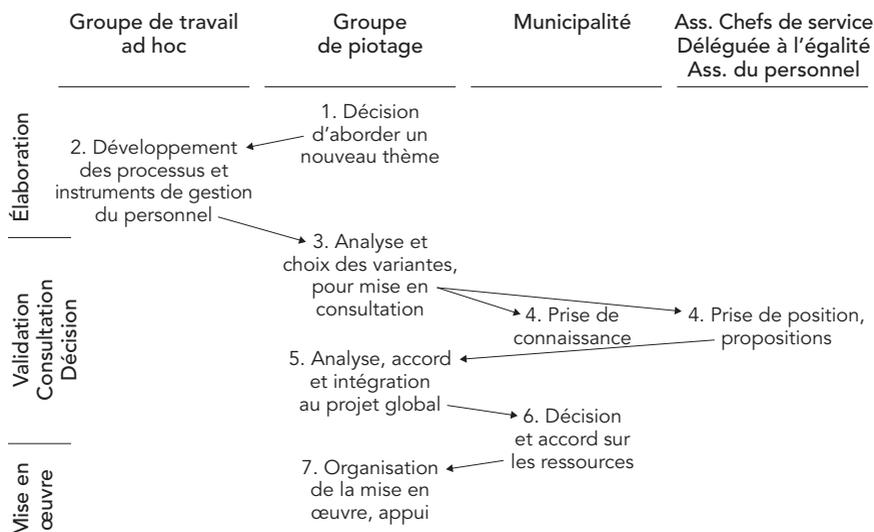


Figure 1 Cycle de développement du projet *GePeL*

### Conceptualisation du contenu du projet *GePeL*

Un modèle intégré et global de GRH, par processus, a été développé en parallèle par Yves Emery et François Gonin, concept qui a été publié dans un ouvrage (Emery & Gonin 1999)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Notons que ce concept, revu et augmenté, a fait l'objet de deux publications ultérieures (en 2006 et 2009)... en attendant la 4<sup>e</sup> édition en cours d'élaboration! La figure 2 montre le concept tel qu'il figure dans la 3<sup>e</sup> édition de 2009, avec les quelques modifications apportées à la version de 1999.

Dans ce concept novateur, les différentes activités liées à la gestion des ressources humaines ont été regroupées dans trois grandes catégories qui contenaient chacune les processus à proprement parler.

**I. Processus de pilotage:**

1. Politique du personnel
2. Objectifs, indicateurs et tableaux de bord

**III. Processus de soutien:**

1. Fonction personnel
2. Système d'information et de gestion du personnel
3. Réglementation du personnel

**II. Processus centraux:**

1. Gestion prévisionnelle du personnel
2. Engagement du personnel
3. Management des performances
4. Développement des compétences
5. Évolution professionnelle
6. Rémunération
7. Personnalisation des conditions de travail
8. Communication interne
9. Processus transversaux

**Figure 2** Modèle intégré de GRH (Emery & Gonin 2009).

L'ordonnancement des thèmes à traiter dépend en partie des objectifs fixés au projet et du diagnostic initial.

Afin de mettre en œuvre une politique RH « globale », le projet *GePeL* devait développer et mettre en œuvre l'ensemble des processus de GRH décrits ci-dessus. Les lignes directrices de ces processus ont été présentées dans la brochure « Politique du personnel » adoptée par la Municipalité le 3 juin 1999. Le projet *GePeL* a traité autant les processus de gestion du personnel que le pilotage (politique) et le soutien (moyens). Comme indiqué en introduction, la rémunération et la réglementation du personnel ont été écartés.

Le projet a donc pu s'appuyer sur un modèle global et intégré de gestion des ressources humaines déjà évoqué.

Sur cette base, les différents thèmes ont été développés dans une suite logique et cohérente :

- En premier lieu, la politique RH a été élaborée: elle définit le cadre global, les valeurs et orientations principales conditionnant les processus et outils à mettre en œuvre.
- Puis, les autres thèmes ont été développés les uns après les autres, en fonction de leur potentiel d'amélioration ou des attentes qu'ils suscitaient. Ainsi, par exemple, les entretiens de collaboration ont été introduits à la suite de l'élaboration des descriptions de poste, elles-mêmes développées sur la base des lignes directrices présentes dans la « politique du personnel ».

## Les résultats des développements issus du projet *GePeL*, à l'époque et maintenant

### Les développements issus du projet *GePeL*

Voyons maintenant les principales nouvelles pratiques RH issues du projet *GePeL*.

Les décisions de la Municipalité sur les nouveaux processus RH se sont étendues du 3 juin 1999 au 13 juillet 2006.

Trois thèmes ont fait l'objet des premières décisions de la Municipalité le 3 juin 1999 :

a) La politique RH

Après son adoption par la Municipalité, le document « politique du personnel », contenant les lignes directrices de la GRH de la Ville de Lausanne, a fait l'objet de la publication d'une brochure présentée lors d'une conférence de presse le 13 décembre 1999 et envoyée à l'ensemble du personnel.

b) L'engagement du personnel

Dans les nouveautés relatives à ce thème, la Municipalité a décidé, en particulier, de déléguer désormais aux cheffes et chefs de service le recrutement de leurs collaborateurs et collaboratrices sur la base d'un plan des postes propre à chaque service (tout en se réservant cette compétence pour les fonctions spécifiques), de confier au Service du personnel la responsabilité d'appuyer les services désirant bénéficier d'une aide en matière de recherche et de sélection de nouveau personnel, en particulier, en créant un poste de conseil en recrutement.

c) La fonction personnel – Appui aux services

La Municipalité a créé, dans les services, des fonctions de « répondant·e-s en ressources humaines » (RRH) et « chargé·e-s d'administration du personnel » (CAP). Par la suite, un poste de spécialiste en gestion des ressources humaines a été créé afin de coordonner le réseau de ces plus de 40 RRH.

Les autres processus RH ont ensuite été progressivement élaborés et mis en place, tout en engageant le personnel nécessaire à leur mise en œuvre :

d) Évolution professionnelle

La Municipalité a mis en œuvre de nouvelles mesures destinées à favoriser l'évolution professionnelle du personnel de l'administration communale, en particulier la création d'une structure de type « bourse de l'emploi », et, dans cette perspective, a accepté la création d'un poste de conseil en évolution professionnelle.

e) Management – Description de poste

La Municipalité a demandé aux services de rédiger des descriptions de poste pour l'entier de leur personnel, sur la base de descriptions de

fonction préparées par le Service du personnel avec l'appui de cours spécifiques. Il n'y avait jusque-là aucun document officiel à disposition des services permettant de décrire les missions et responsabilités des postes.

- f) Management – Entretien de collaboration  
Alors que la pratique d'évaluation du personnel se résumait jusque-là à une qualification donnée sous la forme d'une note, sans entretien, la Municipalité a décidé la mise en œuvre des entretiens de collaboration dès l'automne 2001, après que les cadres concernés ont été formés et l'ensemble du personnel communal informé.
- g) Développement des compétences  
La Municipalité a donné un nouvel élan au développement des compétences du personnel communal, en particulier, en publiant périodiquement un catalogue des cours de formation continue.
- h) Système d'information  
Suite à un appel d'offres, la Municipalité a établi un préavis pour acquérir un nouveau système d'information RH. Ce préavis a été adopté par le Conseil communal le 7 mai 2002. Les données du personnel sont depuis lors gérées par un progiciel de gestion intégré (ou Enterprise Resource Planning – ERP) et un certain nombre de processus ont été informatisés.
- i) Personnalisation des conditions de travail  
De décembre 2004 à juillet 2006, un projet pilote a été mis en œuvre dans 7 services, afin de promouvoir des conditions de travail souples et adaptables et de favoriser ainsi un équilibre harmonieux entre vies professionnelle et personnelle. Ce projet pilote a ensuite été déployé dans l'ensemble des services de la Ville.

### **Et maintenant, qu'en reste-t-il ?**

Il est intéressant de relever que l'entier des développements énumérés ci-dessus sont toujours d'actualité en 2021. Par exemple, la « politique du personnel » est toujours en vigueur, les descriptions de poste sont toujours utilisées et les entretiens de collaboration sont toujours pratiqués. Plusieurs processus RH se sont progressivement adaptés aux nouvelles réalités, tout en profitant des fondations solides posées lors du projet *GePeL*. La fonction RH s'est consolidée au fil des années par la mise en place de responsables RH de direction, l'octroi de forces de travail supplémentaires et l'engagement de personnel formé spécifiquement en matière RH et dédié à cette fonction. Le Service du personnel a été renforcé dans la perspective d'offrir un véritable centre de compétences RH pour les services.

Les développements opérés dans le cadre du projet *GePeL* ont représenté une base solide et durable pour la GRH dans l'administration communale de la Ville de Lausanne.

## Le processus développé après *GePeL*

Comme indiqué précédemment, la rémunération avait été exclue du périmètre du projet *GePeL*.

Après près de 10 ans d'un projet spécifique, le nouveau système de rémunération a été mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Son développement s'est notamment appuyé sur la fonction RH existante et certains outils tels que les descriptions de poste.

En parallèle et au fil des années, la gestion des données et des indicateurs RH de pilotage s'est développée pour devenir une véritable aide à la décision.

## Les facteurs de succès du projet

Planifié à son lancement sur une durée d'environ deux ans et demi, ce projet a finalement duré près de neuf ans !

Il est assez exceptionnel qu'un projet dure aussi longtemps et produise autant de résultats.

Avec le recul, on peut relever quelques-uns des facteurs qui expliquent le succès de ce projet RH.

- Bénéficier d'une volonté claire de la direction, manifestée concrètement par l'octroi des moyens nécessaires (en argent, et en acceptant que la mise en œuvre de changements en profondeur prend du temps), et en bravant les obstacles qui ne manquent pas de surgir.

Le projet *GePeL* a bénéficié d'un appui important et sans faille du syndicat et, de plus, unanime de la Municipalité, y compris en allouant les ressources nécessaires, en particulier pour la formation des cadres. Le projet *GePeL* a bénéficié en outre d'un partenariat solide avec les chef.fe.s de service ainsi que de l'implication importante des associations du personnel.

Des séances ont eu lieu régulièrement avec le syndicat, afin de le tenir informé de l'avancement du projet et de décider des grandes options poursuivies. En outre, une séance d'information a été organisée pour l'entier de la Municipalité, démarche assez unique, avant qu'elle se prononce sur les premiers dossiers.

La Municipalité de l'époque a été un véritable « sponsor » pour passer d'un « service du personnel et des assurances » – essentiellement concentré sur la paie et les assurances sociales – à un service du personnel porteur de l'ensemble des processus RH.

- Avoir toujours en point de mire les objectifs poursuivis, l'utilité des outils développés : il s'agit d'aider l'organisation et les cadres à mieux atteindre leurs objectifs, et non pas de faire de l'art pour l'art ou de succomber à des positions idéologiques.

Dans ce sens, la décision initiale de la Municipalité de se concentrer sur les processus essentiels de la GRH, à l'exclusion des questions de rémunération et de réglementation du personnel, a permis au projet de mettre la priorité sur ce qui fait une grande part de la différence en matière de GRH. D'autres organisations, qui ont fait le choix inverse, ont dû mettre l'entier de leur énergie, pendant des années, dans la gestion du mécontentement provoqué par les nouvelles règles salariales, sans être en mesure de développer d'autres domaines RH. En outre, concrètement, les descriptions de poste et les entretiens de collaboration ont été intégrés à la gestion des services, en soutien à l'atteinte des objectifs.

Enfin, on peut aussi citer le fait que le coordinateur du projet a pu rendre visible ce que le projet allait concrètement apporter aux services en gérant pour la Municipalité les procédures de recrutement des chef·e·s de service (en l'occurrence 18) : ainsi, la valeur ajoutée d'un conseil professionnel RH, dans un domaine à forts enjeux, a pu être rendue visible et démontrée.

- Mettre l'accent sur la méthode pour développer les nouvelles pratiques plutôt que sur les délais.

En l'occurrence, le fait de s'être mis d'accord avec toutes les parties prenantes (Municipalité, chef·e·s de service, représentant·e·s du personnel) sur un cycle de développement du projet, par la suite appliqué de manière très rigoureuse par le coordinateur du projet, a permis de réaliser, en confiance, d'une manière opportune toutes les étapes nécessaires, pour chaque thème. Ainsi, le projet a finalement duré bien plus longtemps qu'initialement prévu, mais sans que cela soit un problème en tant que tel, vu qu'il est apparu rapidement que ce cycle de développement permettait effectivement un développement professionnel et participatif des différents thèmes. De plus, chacun savait, à chaque moment, à quelle étape de son développement se trouvait chaque processus (élaboration, consultation, etc.), permettant une confiance entre les différentes parties prenantes. À l'heure où tout est urgent, où aucun projet n'existe sans un délai forcément très court, nous ne dirons jamais assez à quel point cette manière de considérer le développement d'un tel chantier fut décisive!

- Créer des partenariats solides, notamment avec les chef·fe·s de service et les représentant·e·s du personnel. Pour le projet *GePeL*, des séances d'information ainsi que plusieurs rencontres spécifiques ont été organisées, dès le lancement du projet, à l'intention des chef·fe·s de service ainsi que des partenaires sociaux. En outre, autant les uns que les autres ont été invités, avec succès, à intégrer les groupes de travail chargés de développer les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. C'est en particulier de cette manière que des outils simples et utiles aux cadres pour leur gestion ont pu être développés.

- Développer les processus et outils de GRH en impliquant systématiquement la hiérarchie (soit les futurs utilisateurs des outils), évaluer les pratiques mises en œuvre pour s'assurer de l'adéquation des outils.  
En l'occurrence, on peut citer un exemple d'évaluation d'une nouvelle pratique de GRH introduite: après le premier exercice, la procédure d'entretien de collaboration a été évaluée au moyen de 10 focus groups, représentatifs des logiques des métiers et du niveau hiérarchique, avec, en plus, un groupe représentant les RRH. Cette évaluation a débouché sur des adaptations de la procédure et des outils réalisées dans le deuxième trimestre 2002.
- Contextualiser le projet de GRH, considérer le modèle intégré de GRH comme une architecture conceptuelle offrant une grande souplesse pour intégrer les éléments déterminants de l'administration, puis adapter les processus et les outils en conséquence.  
Pour le projet *GePeL*, tous ces processus ont été développés pour tous les services, mais d'une manière qui tient compte de la diversité de ceux-ci. Ainsi, une plate-forme commune a été créée sur laquelle sont venues se greffer les spécificités de chaque service tout en assurant la cohérence globale.
- Informer, informer et toujours informer: la direction, les chef-fe-s de service, les cadres, le personnel, les partenaires sociaux. En l'occurrence, un soin tout particulier a été apporté à l'information au sujet du projet:
  - Depuis mai 1997, un article sur le projet dans chaque numéro du journal interne de l'administration communale.
  - Des séances d'information spécifiques sur le projet (séances des chef-fe-s de service de chaque direction, Association des chefs de service, personnel (séances « 5 à 7 »), cadres d'un service ou d'une direction, etc.).
  - L'envoi à tout le personnel de la « politique du personnel ».
  - L'information de l'entier du personnel de l'administration au sujet de la nouvelle procédure d'évaluation des prestations « entretien de collaboration » (12 séances d'information au Casino de Montbenon, avec l'intervention d'une troupe théâtrale, pour les 4400 collaborateurs et collaboratrices).
- Former la hiérarchie aux outils de GRH développés. En l'occurrence, l'introduction de chaque processus a été accompagnée de formation pour les cadres concernés (y compris, de manière adaptée, pour la Municipalité): « Conduite du personnel » (4 jours), « Description de poste » (1/2 jour), « Engagement du personnel » (1 jour), « Conduite d'un entretien de collaboration » (2 jours), soit au maximum: 7, 5 jours pour ceux qui ont suivi l'entier du cursus! Par ailleurs, on peut citer encore le soutien fourni par le réseau des

répondants en ressources humaines (RRH), en particulier, pour la réalisation des descriptions de poste et le suivi des entretiens de collaboration.

- Maintenir le cap, valoriser les succès, créer une dynamique positive. Ne pas se laisser « miner » par les blocages et retours en arrière, garder l'enthousiasme jusqu'au bout, tout en restant réaliste! Le projet *GePeL* a cherché à construire sur les points positifs, proposer l'amélioration des faiblesses, le tout en demeurant simple et pragmatique!
- Construire dans la durée, partir parfois de petit, prouver par les faits la valeur ajoutée des processus et outils mis en place et, progressivement, professionnaliser et développer.

En fin de compte, il s'agit autant d'avoir les compétences nécessaires que de faire preuve de courage, et ce tout au long du projet!

## Conclusion

Ce projet a bénéficié, il est vrai, d'un bel alignement des planètes: un terreau favorable, une Municipalité unanime à porter le projet, un chef du Service du personnel encadrant positivement tous ces développements, une dynamique positive au sein du groupe de pilotage, les chef-fe-s de service considérant d'un bon œil ces nouveaux outils de GRH, les partenaires sociaux voyant tout l'intérêt qu'il y avait aussi pour le personnel que les méthodes de GRH soient plus professionnelles, ...

Toutefois, nous pensons avoir été en mesure d'en tirer le meilleur parti. L'accompagnement du professeur Yves Emery a été, dans ce sens, déterminante.

La modestie du professeur Yves Emery nous empêche de faire état ici de ses nombreuses qualités personnelles et compétences professionnelles qui ont permis le développement et la mise en œuvre d'un projet avec une telle envergure de manière rigoureuse, cohérente et durable!

Plus de 25 ans de collaboration pour l'un des auteurs de cet article, près de 10 ans pour l'autre, sous une forme ou une autre, toujours avec le même professionnalisme et la même perspective humaniste en point de mire, ont fait émerger une amitié qui dépasse largement les nombreuses pages écrites ensemble! Merci pour tout ceci.

## Références

- Emery, Y. & Gonin, F. (1999). *Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatible avec les normes qualité*, Lausanne: PPUR.

- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes qualité.*, Lausanne: PPUR.
- Gonin, F. (2012). Les étapes incontournables pour piloter un projet de changement RH, *Revue HR-Today*.



## PARTIE III

### **Le service public**



## Cinq paradoxes du travail des managers publics

Céline Desmarais

Durant les dernières décennies, les managers publics ont vu leur nombre croître, leurs rôles se sont transformés, ils se sont professionnalisés et ont eu à répondre à des défis toujours plus importants. Le nouveau management public, les réformes de l'action publique, l'évolution des attentes des citoyens et des collaborateurs, la multiplication des défis sociétaux et technologiques ont transformé leur travail en profondeur.

Au sein de l'IDHEAP, la carrière du professeur Yves Emery a été largement consacrée à les accompagner à faire face aux conséquences des changements, tant à travers la formation que par les nombreux mandats réalisés avec son équipe. En hommage à ce travail, j'ai choisi de traiter la question des paradoxes auxquels font face les managers publics. J'ai eu le plaisir de compter Yves Emery parmi les membres du jury de mon Habilitation à Diriger des Recherches, intitulée « Le travail de Management Public, quelles voies d'améliorations ? » (Desmarais 2012). En effet, ses travaux sur le management public et ses aspects humains font référence dans la communauté de recherche en management public. J'apprécie de surcroît ses qualités humaines : sa chaleur, sa modestie, sa bienveillance, son sens des valeurs...

En ce qui me concerne, j'ai consacré une partie de mes travaux de recherche à m'interroger sur les rôles des managers, les spécificités de leurs conditions de travail, principalement dans la fonction publique territoriale française, mais également, plus récemment, dans le contexte public suisse. Mon intérêt pour ces acteurs est né lors de mes premières expériences professionnelles comme directrice adjointe de la ville de Gaillard, puis responsable ressources humaines au Conseil Général de la Haute Savoie, expériences qui m'ont confrontée aux difficultés et ambiguïtés de leur activité.

Les paradoxes de l'action publique (Emery & Giaque 2005) s'incarnent en effet dans le quotidien de cette « élite modeste » (Lorrain 1989), soumise à des injonctions multiples et qui se situe au cœur des tensions entre discours managériaux et réalité de terrain. L'observation des réalités de ces acteurs donne accès à la compréhension des transformations en profondeur des organisations publiques, par-delà les effets d'annonce, les textes

réglementaires et le déploiement de nouveaux outils de gestion. Le manager public est ainsi un acteur passionnant pour la recherche en management public : il se situe à la frontière entre les enjeux organisationnels et de gouvernance, les défis environnementaux, et les questions interpersonnelles qui conditionnent la réalité de l'action publique.

J'évoquerai ici cinq paradoxes qui affectent ces acteurs. Le paradoxe implique la présence simultanée d'éléments contradictoires pour lesquels aucun choix ne doit être effectué (Smith & Lewis 2011). Ces paradoxes concernent en priorité les managers publics mais s'appliquent plus largement à toute posture managériale.

## **Manager public : entre rôle universel et activité spécifique**

Avant toute chose, il convient de se demander si cela fait réellement sens de parler de manager public, ou si, au final, manager dans le secteur public ou dans le secteur privé revient au même.

a) Manager, une activité différente en univers public ?

La spécificité du management public a toujours été une question centrale pour les auteurs de la discipline. Les chercheurs en théorie des organisations tendent à considérer que « manager c'est manager » : le contexte peut différer mais les méthodes et pratiques de management ne seront pas notablement différentes.

Les chercheurs en management public, en revanche, considèrent cette distinction comme essentielle et nécessaire à la compréhension du management public (Perry & Rainey 1988). En effet, les activités publiques se caractérisent par la place qu'y occupe la dimension politique par rapport à la dimension économique (Bozeman 1987). La nature particulière de la performance publique, tournée vers les parties prenantes externes (Emery 2005), est également une ligne de démarcation majeure entre public et privé.

La question de la délimitation entre management public et privé est cependant complexifiée par l'hybridation croissante des pratiques dans la période récente (Emery & Giauque 2005) : les pratiques des services publics se rapprochent de celles du secteur privé sous l'influence des principes de la nouvelle gestion publique ; inversement, les organisations privées tendent à se bureaucratiser. Par ailleurs, il existe une grande diversité de situations, dans un continuum entre les entreprises privées classiques à but lucratif et les organisations strictement gouvernementales (Perry & Rainey 1988). Les différences sont parfois plus importantes au sein de chaque univers qu'entre eux.

b) Des résultats empiriques peu concluants

Les résultats empiriques des comparaisons entre le management public et le management privé sont de ce fait assez disparates, instables et peu

convergentes, notamment en ce qui concerne la spécificité des comportements individuels. Quelques études montrent que les valeurs des agents publics sont différentes de celles des salariés du privé mais de manière marginale (Baarspul & Wilderom 2011); d'autres mettent l'accent sur une motivation spécifique des agents publics, la motivation de service public ou mettent en exergue la présence supérieure de motivation intrinsèque chez ces derniers, ou encore un accent plus important sur les dimensions éthiques. Ces recherches sont cependant challengées car elles portent sur des populations variées, de métiers divers et dans des contextes politiques, institutionnels et culturels différents (Abord de Chatillon *et al.* 2018). Les recherches sur les pratiques managériales montrent en revanche des différences mais qui semblent plus des nuances que des clivages majeurs. Andersen (2010), indique que les managers publics seraient moins centrés sur la relation et plus sur le changement que leurs homologues du secteur privé. Desmarais et Abord de Chatillon (2010) mettent en évidence le fait que les managers publics sont moins dépendants d'objectifs et se sentent moins autonomes que ceux du secteur privé. Ils accordent une moindre place aux attentes des clients ou usagers. Analysant la prise de décision comparée par l'intermédiaire d'une étude expérimentale, Nutt (2005) met en évidence des écarts de mode de fonctionnement entre des managers publics qui privilégient la négociation aux dépens du réseautage et des managers appartenant au secteur privé qui privilégient l'analyse aux dépens de la négociation.

Au final, la différence la plus significative entre managers du public et du privé renvoie plutôt à des dimensions structurelles, à travers le rapport particulièrement étroit à la règle qu'on trouve au sein des organisations publiques (Farnham & Horton 1996).

La réponse à la question de la spécificité de la nature de l'activité managériale dans le secteur public est ainsi impossible à trancher de manière simple. Les modèles permettant ces comparaisons, les dimensions et les contextes étudiés sont trop variables pour en tirer une image cohérente. Il est probable que la différence soit souvent relativement intangible sous de nombreux aspects. Et pourtant, le vécu des managers publics est souvent celui d'une activité spécifique. Graham Allison (1983) avait tranché la question en considérant que les similarités entre les secteurs portaient essentiellement sur les aspects les plus insignifiants. Il est possible que le degré même de conscience de la spécificité de leur activité varie chez les managers publics, selon leur intérêt plus ou moins grand à la publicité de leur activité. C'est pourquoi les paradoxes du manager public sont dans une mesure les paradoxes du manager tout court.

## Entre position de pouvoir et management empêché

Ceux qui accèdent aux fonctions managériales espèrent souvent y trouver un statut qui leur permettra de mettre en œuvre leurs idées et d'améliorer le management des organisations publiques. Ils espèrent faire partie des « décideurs ». Ils seront en effet souvent tenus pour responsables des résultats et des aléas de l'unité qu'ils dirigent. Les managers sont souvent vus comme les points focaux essentiels permettant le bon fonctionnement de la machine administrative ou tout du moins comme les responsables de ses dysfonctionnements. Mais cette conception est relativement récente et battue en brèche par de nombreux constats concernant la place et le rôle des managers.

### a) De l'organisation bureaucratique à l'organisation managériale

Dans une perspective bureaucratique, le management public traditionnel voyait les managers comme de simples courroies de transmission, garants du respect des règles et de la transmission des consignes, dans un rôle essentiellement réglementaire et disciplinaire. Le modèle bureaucratique wébérien s'applique en effet naturellement aux organisations publiques dont la légitimité, dans un État de droit, est, par essence, de nature « rationnelle légale ». Le pouvoir décisionnel est alors concentré au sommet de l'organisation. La gestion opérationnelle suppose une fidèle exécution. À travers les principes de loyauté et d'obéissance, l'autonomie des agents publics comme des managers est réduite à sa plus simple expression. Les processus de travail sont souvent conçus pour limiter leur subjectivité afin de favoriser un service public neutre et impersonnel. Les cadres transmettent, exécutent et/ou contrôlent l'exécution des décisions prises au niveau politique.

### b) Un changement de regard sur le rôle des managers

Aujourd'hui, le discours a changé et le manager public se voit souvent au contraire chargé d'une responsabilité large : dès qu'un problème est soulevé, qu'il s'agisse de la santé au travail des collaborateurs, de la performance, de la communication, de la réactivité, de la qualité du service public, etc. le manager est considéré comme l'acteur clé pour le résoudre. Celui-ci est sommé d'être un véritable couteau suisse, capable de traiter de questions logistiques, financières, techniques, humaines, organisationnelles. Les nouvelles doctrines managériales qui prônent la décentralisation et la redevabilité des centres de décision ont radicalement modifié la position et le rôle des managers publics qui sont désormais au centre des flux organisationnels.

Et pourtant, malgré des discours et des attentes mettant en exergue la place des managers, ceux-ci sont soumis à de nombreux blocages.

### c) Un management souvent empêché

En effet, le pouvoir d'action des managers se heurte à de nombreux obstacles. La nécessaire régularité de l'action publique, le respect de l'impulsion

politique demeurent des principes essentiels qui limitent l'action. Plus largement, dans tous types d'organisations, les innovations managériales contribuent à restreindre les marges de manœuvre des managers. Ainsi, les organisations ont, depuis deux décennies, développé les dispositifs de production et de suivi des activités qui tendent à contraindre et intensifier l'activité (Askenazy 2004) : ces dispositifs canalisent l'action des managers et sollicitent des réponses constantes de leur part. Mathieu Detchessahar (2011), parle à ce propos de « management empêché », l'essentiel du temps de travail de nombreux managers étant mobilisé par l'entretien et l'alimentation des « machines de gestion » (Girin 1983). Ces dispositifs, ERP, outils divers sont devenus des prescripteurs majeurs des activités des managers, des « prêt à penser et à faire » (Mispelblom Beyer 2004). Le métier de manager public cesse d'être un artisanat. Certains managers deviennent des ouvriers spécialisés qui alimentent une machinerie administrative dont les enjeux et les modalités de fonctionnement leur échappent en partie.

Ainsi les managers publics sont en permanence soumis à des injonctions paradoxales qui les appellent à se sentir responsable, être redevable de l'action de leur service et ne pas hésiter à faire preuve d'initiative mais aussi à se conformer aux multiples demandes qui leur sont faites et à alimenter des processus bloquants dont ils ne voient plus le sens.

## **Entre séparation administrative et politisation ordinaire**

La relation entre administration et politique touche le quotidien de nombreux managers publics. Plus largement, l'interface politico-administrative est une question critique pour les systèmes démocratiques (Hood, 2001).

a) Une exhortation constante à séparer administration et politique  
Les fondateurs des sciences administratives (Wilson 1887 ; Weber 1971) ont souligné la nécessité de séparer strictement ce qui est du ressort de la politique et ce qui est du ressort de l'administratif. Cette conception est réaffirmée par les doctrines de la nouvelle gestion publique, pour lesquelles une séparation stricte conditionne l'efficacité de l'élaboration des politiques (Neuhold, Vanhoonacker, & Verhey 2013). Cette conception contribue à légitimer l'action administrative en la distinguant clairement de l'activité politique (Svara 2001). Elle est au cœur de la constitution des États modernes qui ont mis en place des modèles destinés à rompre avec le clientélisme qui caractérisait les systèmes étatiques originels. Par exemple, aux États-Unis de 1870 à 1950 environ, on observait l'existence de « machines politiques », par lesquelles les élus locaux s'assuraient de suffrages aux élections en contrepartie d'emplois publics. Cette vision influence l'identité professionnelle des managers publics : ceux-ci se voient comme des conseillers du pouvoir et tentent de rester à l'écart de la mêlée politicienne.

Malgré la constante réaffirmation de l'importance de séparer administration et politique, les recherches empiriques montrent que la frontière politico-administrative est loin d'être étanche: les actions administratives ont des implications sur la légitimité politique et gouvernementale, les fonctionnaires initient des politiques et les construisent de facto, ils ne sont pas politiquement neutres. Les politiques interviennent dans les processus administratifs.

#### b) Une interpénétration des niveaux

Les travaux sur le rôle politique des managers publics et l'influence de la politique sur les rôles des managers sont multiples. L'influence des hauts fonctionnaires sur les politiques a été analysée de longue date. Plus récemment les chercheurs ont observé les bureaucrates de terrain (*street level bureaucrats*) – c'est-à-dire les fonctionnaires qui fournissent des services publics et interagissent directement avec les citoyens – et montré qu'ils peuvent exercer un rôle de co-conception des politiques lors des interactions avec les usagers (Lipsky 1980).

L'influence des politiques sur le management public est moins étudiée, à l'exception des recherches sur les déviations comme le clientélisme ou la corruption. Pourtant les managers publics sont confrontés aux questions politiques dans leurs actions quotidiennes. En effet, les élus sont soucieux de répondre aux attentes de leurs électeurs et citoyens, dont ils sont les porte-paroles. Il arrive, notamment quand leur mandat se situe dans une zone géographique limitée, qu'ils interviennent sur des questions opérationnelles qui représentent des préoccupations essentielles pour leur réseau. En France, les managers territoriaux se plaignent que leurs élus se préoccupent davantage de crottes de chiens que de problématiques environnementales, économiques ou urbanistiques de long terme. Ainsi, toute question est susceptible de devenir politique, dès lors qu'elle est dans le champ d'attention des élus et des citoyens, à plus forte raison des médias, et plus l'échelle est petite, plus le moindre détail peut entrer dans cette catégorie.

Par ailleurs, lorsqu'ils développent une action stratégique, les managers publics rencontrent la vision politique, ou l'absence de vision politique quand les préoccupations de leurs élus ne sont pas orientées vers le moyen ou long terme. Ils ont le sentiment d'une inversion des rôles: alors qu'ils tentent d'envisager le futur, ils estiment les élus focalisés sur des problèmes concrets et immédiats!

La politisation ordinaire peut être stigmatisée quand elle inscrit l'action dans un court-termisme préjudiciable, qu'elle débouche sur des décisions qui semblent arbitraires ou qu'elle se rapproche trop du clientélisme. Pour autant, elle est nécessaire à la légitimité de l'action publique et l'acceptabilité des décisions administratives. Les élus sont garants de la redevabilité de l'action publique.

Ainsi, le manager public exerce son activité en tension entre la prise en compte d'enjeux politiques qu'il considère comme plus ou moins légitime et la valorisation d'autres considérations liées à son expertise, la recherche de performance, la satisfaction des usagers, sa conception de sa mission, etc. Il aspire à une relation partenariale avec les élus dans laquelle son regard sera pris en compte. Mais les élus n'ont pas nécessairement cette préoccupation et voient souvent le manager public comme une simple courroie de transmission qui doit assurer la bonne mise en œuvre de leurs décisions (Desmarais 2003).

## **Entre garantie du cadre et contournement des règles**

Le manager public est souvent considéré comme un garant de la bonne application des règles et des processus par sa hiérarchie. Il est souvent appelé à vérifier la conformité des actes produits par ses collaborateurs. Il est également attendu pour leur octroyer des marges de manœuvre, permettre une adaptation de l'activité aux contraintes diverses, comme cela a été le cas durant la pandémie de la COVID-19. Il fait face à un système de prescriptions multiples et souvent contradictoires.

Pour pouvoir développer une relative cohérence de l'action, les managers deviennent traducteurs. Pour cela, ils exercent une action sur leur système de prescription. La plus avouable consiste bien évidemment à convaincre les parties prenantes, à leur faire partager certaines représentations, de manière à faire évoluer leurs attentes, ce que Linda Rouleau (2005) exprime assez crûment à travers l'expression de « dressage » des clients. Par ailleurs, ils cherchent à orienter les représentations des parties prenantes : ils guident par exemple l'attention de leurs supérieurs hiérarchique vers certains problèmes (*issue selling*, Dutton *et al.* 1997). De nombreux managers développent de surcroît des stratégies plus divergentes reposant sur la mise en scène et le contournement des règles et des prescriptions. Un manager choisira par exemple de se concentrer sur les règles qu'il juge les plus importantes et de négliger les autres. Une autre, confrontée à une pénurie de personnel, choisira de ne pas fournir un service auquel les élus sont attachés, pour faire crier les manques. Babeau et Chanlat (2008) ont ainsi développé l'idée selon laquelle la transgression pouvait être un moyen pour les acteurs d'échapper aux contradictions des organisations et de maintenir leur efficacité dans un contexte d'ambiguïté.

## **Entre plaisir au travail et stress**

Les managers sont souvent considérés comme des privilégiés au regard de la santé au travail.

### a) Satisfaction au travail des managers

En France les études INSEE montrent que l'écart de six à sept ans d'espérance de vie entre les hommes cadres et ouvriers ne diminue pas depuis les années 1970. Si ces chiffres ont de multiples causes qui ne sont pas exclusivement liées aux conditions de travail, les enquêtes relèvent également systématiquement des niveaux élevés de satisfaction au travail et d'engagement des cadres. Les managers remplissent un certain nombre de conditions pour être l'une des catégories qui trouve le plus de satisfaction au travail : une autonomie élevée, un travail varié, une position souvent enviée. Ils sont également concernés par une moindre pénibilité physique du travail : moins de ports de charges lourdes, d'horaires atypiques, liberté plus importante par rapport au cadre géographique et temporaire de leur activité (Desmarais 2006).

Ainsi Frédéric Mispelblom (2004) pose-t-il la question de ce que font les cadres de manière provocante « *encadrer, est-ce travailler ?* ».

### b) *Le malaise des managers*

Parallèlement un ensemble de discours évoquent le malaise des managers ou le stress des managers. Ceux-ci travaillent de longues heures, sont soumis à une demande psychologique importante, des injonctions contradictoires, des pressions élevées. Les enquêtes européennes confirment le fait que les managers sont davantage soumis à des contraintes temporelles que n'importe quelle catégorie de salariés. De plus, contrairement aux autres catégories, leur durée de travail ne semble pas diminuer. Les managers sont ainsi davantage atteints que les autres catégories par les pathologies liées au stress, qui est d'ailleurs plus élevé pour leur catégorie : troubles du sommeil, troubles cardio-vasculaires, etc. (Desmarais 2006). Les niveaux de mal-être sont cependant plus élevés chez les cadres de proximité et intermédiaires, les cadres supérieurs semblant les mieux à même de cumuler des horaires de travail très élevés et un stress limité. Ce résultat pourrait ainsi laisser penser que l'image du cadre privilégié, bénéficiant de conditions de travail plutôt agréables malgré un engagement personnel et temporel important, qui s'identifie à son organisation et est soutenu par elle, tend à disparaître, se resserrant sur les franges les plus élevées du management des organisations.

Ces analyses montrent ainsi que les managers se caractérisent par des conditions de travail paradoxales. Ils ont à la fois des niveaux de satisfaction et d'engagement parmi les plus élevés et des niveaux de stress également parmi les plus élevés, ce qui remet en question l'idée que le bien-être au travail et le mal être au travail soient deux extrêmes d'un même continuum. Cette situation est représentative de l'ambiguïté fondamentale de la place du travail dans les fonctionnements humains. Au mépris du travail qui fut exprimé par les philosophes Grecs, Platon et Aristote en tête, a succédé la vision judéo-chrétienne du travail comme punition imposée par Dieu à l'homme, obligé désormais de « gagner son pain à la sueur de son front ». Ce n'est que récemment que le travail a été valorisé. Avec la révolution industrielle est née

l'idée de valorisation de soi dans et par le travail. La relation au travail des managers peut être vue comme l'héritage de cette ambivalence.

## Conclusion

La mention des cinq paradoxes exposés dans ce chapitre peut sembler frustrante car elle ne débouche guère sur des pistes de résolution. En réalité, plutôt que de les résoudre, les managers doivent accepter et prendre en compte les paradoxes simultanément pour maintenir leur efficacité à long terme, (Smith & Lewis 2011).

Le leadership des paradoxes (Zhang *et al.* 2015) consiste ainsi à les intégrer et les accepter. Ils sont alors vus comme des opportunités plutôt que des menaces. Ce leadership s'inscrit dans la culture chinoise qui considère que tout phénomène résulte de tensions entre des éléments contradictoires, que les sociétés et les organisations accueillent naturellement. Les opposés coexistent et cette coexistence favorise un changement continu. Les recherches sur le leadership des paradoxes montrent ainsi qu'un tel leadership est associé à une plus grande créativité et un meilleur épanouissement des collaborateurs (Yang *et al.* 2019).

## Références

- Abord de Chatillon, E., Commeiras, N., Desmarais C. & Loup, P. (2018). *Construction of occupational wellbeing: Are public sector really different? A comparative analysis of public and private hospital sector in France*, EURAM 2018 conference, Reykjavik (Iceland) 19-22 June 2018, track public and non-profit management.
- Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior, *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
- Allison, G.T. (1983). Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects? In K.L Perry & J. L. Kraemer (Eds). *Public Management*, Palo Alto CA: Mayfield, 72-93.
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail: enquête sur le nouveau productivisme*, Paris: Seuil.
- Baarspul, H. C. & Wilderom, C. P. (2011). Do employees behave differently in public-vs private-sector organizations? À state-of-the-art review, *Public management review*, 13(7), 967-1002.
- Babeau, O. & Chanlat, J.F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, *Revue Française de gestion*, 3(183), 201-219.
- Desmarais, C. (2003). *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*, Éditions de la lettre du cadre territorial, collection Essais.
- Mispelblom Beyer, F. (2004). Encadrer, est-ce travailler? *Les cahiers du GDR CADRES*, 6, 7-20.

- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*, San Francisco et Londres: Jossey-Bass.
- Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). Are there still differences between the roles of private and public sector managers?, *Public management review*, 12(1), 127-149.
- Desmarais, C. (2006). Encadrer, une promenade de santé?, *Revue Management et Avenir*, 8, 159-178.
- Detchessahar, M. (2011). Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue Française de Gestion*, 5, 89-105.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E. & Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation, *Télescope*, 12(3), 1-11.
- Emery, Y. & Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris: L'Harmattan.
- Farnham, D. & Horton, S. (1996). Public managers and private managers: Towards a professional synthesis? In *New public managers in Europe*, London: Palgrave Macmillan, 26-52.
- Girin, J., (1983). Les machines de gestion. In M. Berry, *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Rapport pour le ministère de la Recherche et de la technologie.
- Hood, C. (2001). Public service bargains and public service reform. In B.G. Peters & P. Jon (Eds.), *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*, London/New York: Routledge, 13-23.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: The Dilemmas of Individuals in Public Service*, New York: Russel Sage Foundation.
- Lorrain, D. (1989). L'élite modeste (Les cadres communaux urbains au milieu du gué), *Revue française d'administration publique*, 49, janvier-mars, 81-92.
- Neuhold, C., Vanhoonacker, S. & Verhey, L. (2013). *Civil servants and politics: a delicate balance*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Nutt, P. C. (2006). Comparing public and private sector decision-making practices, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 289-318.
- Perry, J. L. & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy, *Academy of management review*, 13(2), 182-201.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day, *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1443.
- Svara, J. H. (1998). The Politics-Administration Dichotomy Model as Aberration, *Public Administration Review*, 58(1), 51-58.
- Weber, M. (1971). *Économie et Société*, Paris: Plon.
- Wilson, W. (1887). The study of administration, *Political science quarterly*, 2(2), 197-222.

- Yang, Y., Li, Z., Liang, L. & Zhang, X. (2019). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety, *Current Psychology*, 1-12.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. & Li, X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences, *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.



# Linking HRM reforms with critical governance outcomes and democratic backsliding – a daunting task

Christoph Demmke

## Introduction

Long ago, Yves Emery and David Giaque invited me to contribute to a book entitled *Dilemmes de la GRH Publique* [Dilemmas in Public HRM]. At the time (2007), one of the dilemmas that was discussed was the need to leave bureaucratic HR paradigms behind while maintaining traditional values and principles (see the introduction by Y. Emery, D. Giaque, & C. Wyser). Fifteen years later, I will try to readdress this topic.

Up until today, almost all questions that have occupied scholars of public HR systems have been premised on the need for change and innovation while maintaining the functioning of democratic (public management) systems and traditional values such as merit, impartiality, or professionalism. Today, there is a wide consensus amongst scholars that change should be compatible with the principles of rule of law, anti-discrimination, equity, accountability, and organizational justice. Also, all public HR models and innovations assume the need for a non-politicized, rational, merit-based, and impartial governance system that may simply not be possible in an authoritarian or illiberal system. Finally, most experts in the field of public HRM accept that HR systems should be free of too much individual (political) discretion, organizational injustice, and conflicts of interest.

Despite all these expectations, over the past years, almost all governance indexes show declining trends in the fields of democracy, human rights, justice, rule of law, corruption, conflicts of interest, politicization, transparency, equality, and freedom of the press. These trends are not limited to the so-called illiberal democracies (Schäfer & Zürn 2021).

The purpose of this article is to discuss the relationship between critical governance trends and HRM reforms. How does democratic backsliding affect change in the field of HRM? And vice versa, how does HRM reform influence critical governance outcomes? Is current change in the field of HRM compatible with traditional values at all?

Looking into this broad relationship is a daunting task. Overall, linking critical governance outcomes with HRM reforms is not a popular approach. But why is this? Given the current state of “democratic backsliding” in many countries, one might expect more interest in the link between governance trends and HRM reforms, as well as governance outcomes (Demmke *et al.*, 2021). As we will see later, bringing awareness into this link is even more important given the recent tendency in HRM towards more destandardized and individualized HR approaches.

As we will claim, trends towards critical governance outcomes raise important questions for those scholars in the field of public management and HRM who are interested in change and innovation. In the past, numerous studies have linked a range of economic, social, and institutional variables with good governance and critical governance outcomes to corruption in government. Yet, most of this literature has overlooked the role of public management change and HRM in this context. Robust evidence on how HRM relates to “bad governance” is largely unavailable (Mayer-Sahling, Mikkelsen, & Schuster 2018: 276). According to Johnson and Fritzen (2021), the good governance agenda lacks a persuasive theory of change and context. Results have been – with only a few exceptions – unimpressive.

Although the question of what exactly determines the relationship between critical governance outcomes, public management, and HR reforms, and vice versa, is a fundamental one, it is far from simple. One difficulty is in accepting that many variables, such as public management and HR reforms, influence the outcomes of governance. Moreover, HR reforms always result in various and sometimes conflicting reform effects that occur at the same time. There is thus no clear causal relationship between reform and outcome, nor are there clear trends from good to worse or from bad to good. As such, the effects of HR reforms depend on many variables such as budgetary constraints, leadership development, skills, perception of organizational justice, organizational culture, social dialogue, and institutional configurations. It is therefore difficult to measure the impact of HR reforms on issues including the decline of rule of law, corruption, conflicts of interest, politicization, and organizational injustice. The following considerations are therefore rather suggestions for opening the discussion. As such, we argue that current debureaucratization reforms support the decline and/or reinterpretation of classical rules and principles and have very uncertain outcomes. Overall, current HRM reforms leave more room for individual discretion in decision-making and support the increased awareness of individual responsibility. All these trends bring new opportunities, more flexibility, individual discretion, and job autonomy. However, these trends are equally as likely to be abused for personal and political interests.

## **Is the study of HRM not interested in the impact on ethics?**

All organizational and HR change processes raise new ethical considerations (Greenwood 2013; Budd & Scoville 2005). Currently, one focus is on the societal and ethical issues of digitization (Royakkers *et al.* 2018). For example, existing discussions focus on increasing workplace surveillance, mostly in the United States. However, research and empirical evidence on how the organization and management of civil service systems relate to governance outcomes and ethics remains scant (Mahler-Sahling, Mikkelsen, & Schuster 2018). So far, research has focused on the relationship between bureaucratic structures and corruption, high levels of corruption, negative economic growth, politicization, corruption and tolerance of corruption and conflicts of interest, rule of law and the development of human capital, the relationship between justice performance and investment, good governance and trust, good governance and lower acceptability for corruption, and the importance of impartiality and merit-based policies for good governance (for example, Dahlström & Lapuente 2017). The bulk of the good governance literature does not address the structure and management of HR policies (Mahler-Sahling, Mikkelsen, & Schuster 2018: 276–277). This is a serious limitation given the fact that in many subtle and different ways organizational change affects good or critical governance. In the meantime, formerly closed Weberian systems have also integrated many de-standardized and “open” features (e.g., in the field of public employment, pension policies, pay systems, working time, job security, recruitment policies, and training policies) and have developed towards differentiated, hybrid, and often decentralized systems. Increasingly, organizational and HR reforms vary from sector to sector, agency to agency, policy to policy and are influenced by various HR strategies and work systems. In the meantime, standardized governance and organizational types like closed Weberian models are unlikely to be found in the real world. Increasingly, different public policies are managed within different organizational cultures, and each form of work organization tends to be associated with particular work systems and work styles and is different amongst sectors and occupational categories (Arundel *et al.* 2007). Unlike the formerly standardized bureaucratic world, there is no longer a common trend towards a new universal administrative model nor to one best-practice high-work performance system. As such, the future seems to be towards flexible types of governance systems, ranging from classical types of Leviathan government to innovative types of “flat” co-production in the field of social policy. Thus, if we agree on our initial claim in which governance and institutional settings influence people’s ways of thinking and their behavior, we must turn our interest to the impact of flexible governance and organizational variation – and how these trends influence the reinterpretation and implementation of traditional values and principles.

## The changing importance of public service and HR values and principles

In the more recent reform context (and with the exception of security related policies), traditional features like top-down and hierarchical steering, the use of standardized procedures, and the focus on law, regulation, and administrative law are seen as constraints that block policy choices, innovation, competition, and individualism. Traditional administrative behavior is seen as rigid, rulebound, centralized, and obsessed with dictating how things should be done; regulating the process, controlling the inputs, but ignoring the results. In this perspective, legalism is seen as cold, rational, and restricting of individual discretion. Consequently, emerging organizational and HR models are supporting a certain decline in standardized and established “legalistic” principles that were originally established in civil service acts and enshrined in many constitutions.

Compared to the traditional Leviathan and bureaucratic concept, it is fair to conclude that “there has been an ‘affective revolution’ in public management since the mid-1990s, focusing initially on new behavioral insights, affective dispositions, and HR-decisions based on (increasing) individual discretion of managers” (Demmke 2019). In the field of public management, HRM is gaining popularity, especially regarding the quantification and psychologization of research (Godard 2014; Budds 2019; Boselie, Van Harten, & Veld 2019: 10). “The field has moved away from a simple mechanistic view of the effects of emotions via their associated action tendencies to a more sophisticated, nuanced, and contingent view of how emotions contribute to behavior” (Godard 2014).

These trends toward the growing importance of individual authenticity are in conformity with the growing popularity of behavioral theories of economic development (Huggins & Thompson 2021), micropolitics (Burns 1961) in the field of organizational theory, the concept of a society of “singularities” (Reckwitz, 2017) in the field of sociology, trends towards personalized law (Ben-Shahar & Porat, 2021) or diversity and identity politics in political sciences (Fukuyama 2018). In all disciplines, universal concepts are being challenged by the rise of behavioral and identity politics (Fukuyama 2018: xvi). Moreover, classical values and principles are being reinterpreted. Let’s take the changing acceptance of classical principles, such as the principle of merit. For a long time, merit, as the basis for HR decisions, was one of the core values of all Western public administrations. Today, popular criticism against the principle of meritocracy discusses the problem in which our HR systems that reward talented people leave no hiding place for those who fail in the competitive struggle. Thus, the consequent application of the merit principle seems to undermine one of the most important foundations of national public administrations: the principles of fairness, equality, and equity. In their report “Diploma Democracy – On the Tensions between

Meritocracy and Democracy,” Bovens and Wille (2009) show that Plato’s ideal of a state that is run by the best and the brightest, but also the luckiest has (almost) become a reality. Paradoxically, the more the concept of meritocracy has become a reality, the more it seems to legitimate a hierarchy of privilege and growing inequality (Sandel 2020; Friedman & Laurison, 2021). Yet, employee faith in the just application of the merit principle appears to be in decline in many countries because of the increasing use of destandardized and individualized practices in the recruitment, appointment, competency management, promotion, and performance measurement of employees. This move away from depersonalized to personalized modes of management, personalized law and toward an age of personal responsibility (Mouk 2008) also makes it more difficult to maintain impartial, merit-based policies. A further serious deficiency is the absence of discourse on how the implementation of the merit principle in the civil services does not do justice to the increasing differences in pay, status, reward, and power. Thus, increasingly, the principle of meritocracy is seen as self-defeating and linked to perceptions of organizational injustice and unfairness. This insight, as such, presents plenty of opportunities to abuse these convictions for political reasons.

In the field of organizational justice, too, expert discussion focuses on people’s own responsibility for their choices and the outcomes of their choices, and on whether new justice concepts should be more sensitive to individual responsibility (Knight & Stemplowska 2014). Experts in the field of organizational justice often make a distinction between distributive justice, procedural justice, and interactional justice. As such, the importance of injustice perceptions is not new. In the eighteenth century, Kant had already concluded that nothing causes more indignation than injustice, and the German philosopher Hegel had pointed to the great need for individual recognition and respect. In past years, Appiah (2011) and Honneth (2018) pointed to the importance of recognition and linked the debate to various forms of growing economic and social inequality. However, recently, the public debate has focused on the lack of recognition of “identity” and diversity. Today, the demand for diversity and recognition is also increasing in the field of HRM. Increasingly, people are attentive to the justice of events, the justice of situations, and the justice of individual treatment across a variety of contexts and to various actions and decisions made by organizations and their leaders every day. Thus, increasingly, perceptions of being treated unjustly and unfairly influence individual behavior. This as such is not new. What is new is that leaders should also treat employees differently. Trends towards destandardization, individualism, diversity, and identity policies also create new opportunities for managers and politicians to influence HR policies. Finally, take the case of the changing concept of equality and equity: equality refers to a situation where everyone is given equal resources, whereas equity refers to achieving equality of outcomes (that is,

the resources are related to needs). Today, classical interpretations of both concepts are under pressure because of recent changes in the discourse on inequality and because of new discussions about another fundamental moral ideal in Western societies: that people should be held personally responsible for the consequences of their choices. The idea of personal responsibility also seems to increasingly involve the previously discussed considerations of merit (choices, talent, and effort), and luck. Also, perceptions of fairness and dignity are changing, it appears that employers and employees are reevaluating distinctions between fair and unfair inequalities. Increasingly, employees are seen as responsible and called upon to be engaged, committed, and ready to adapt their skills and competencies at all times. Thus, this change of organizational justice perceptions of values and principles has undeniably been fueled by the growing influence of politics and political ideologies (Knight & Stemplowska 2014: 1).

### **Destandardization, increasing awareness of responsibility, and the use of individual discretion**

Current destandardization trends are taking place in fields such as remuneration reforms, working time, recruitment, training, competency development, and status development (Demmke *et al.*, 2021). Parallel to these trends, one can observe a tendency towards the delegation of responsibilities to line managers. Letting managers manage means freeing them from top-down political orders and granting them more autonomy to manage their organization. In those cases when HR policies were destandardized and more responsibilities delegated to line managers, an important question was (and still is): how do these trends relate to individual decision-making and perceptions of organizational (in)justice? Unfortunately, for many years, only a few experts seemed to be interested in considering what would happen if managers did not know how to manage additional HR responsibilities and “decision-making discretion” (Demmke 2019). If we take into account that every day HR managers and leaders “change, shape, redirect and fundamentally alter the course of other people’s lives” (Margolis *et al.* 2012: 237), trends toward more individual autonomy and job responsibility also include the discretion to act unethically or even politically. Managers make hiring decisions; assess competencies, skills, and performance; decide on training needs, rewards, sanctions, promotions, telework opportunities, diversity issues, dismissals, and private-work balance; provide feedback; and so on. All of these technical tasks can also be abused for personal and political interests and have important ethical consequences. Failures and successes in carrying out these tasks ethically have an important impact on workplace behavior, fairness perception, job engagement, and performance – and on governance outcomes. According to an early OECD study (2016),

reform trends in the field of HRM have resulted in individualization as well as fragmentation; while in most countries civil service rules applying to all civil servants used to be detailed and left little room to manage staff individually, this situation has changed in all countries, even drastically in some. Staff management strategies have become more individualized, and increasingly staff are treated differently according to the changing needs of the organization and depending on their performance. The OECD warns that while the individualization of HR practices is at the heart of reforms aiming to increase the responsiveness of the public service, it can have deleterious effects on collective values and ethical behavior (OECD 2004).

## **A new focus on individuals and behavioral effects**

All of the above-mentioned changes can also be interpreted as counter-trends to the past: from rationality to bounded rationality, from hierarchical steering to individual discretion and job autonomy, from standardization to destandardization, from centralized concepts of fairness to individualized concepts of fairness, and from ethical decision-making to bounded ethicality. Whereas the integrity of bureaucratic organizations was largely based on the concept of institutional integrity and depersonalization, today, the understanding of integrity is largely based on individual responsibility.

These trends fit together with the increasing popularity of behavioral economics and behavioral ethics (Bazerman & Tenbrunsel 2011; Bazerman & Chugh 2015; OECD 2018). Overall, approaches that are based on standardized assumptions, law, and compliance-based approaches are believed to be ineffective since they are based on a classical understanding of decision-making. Behavioral sciences have instead become popular because these concepts offer psychological explanations about (mostly) individual failure (and because people overestimate their ability to do what is right and why they may act unethically without meaning to (Bazerman & Tenbrunsel 2011; Ewert 2020)).

As such, these trends are to be welcomed because they illustrate the shortcomings of classical bureaucratic models. However, the increasing popularity of behavioral sciences may also support HR policies that neglect standardized principles and values. Behavioral approaches are welcome for this reason, as long as they do not lead to a new “moral relativism” or the revision of rational thinking as such, and as long as the importance of politics, interests, classical instruments such as regulatory instruments and universal values, principles such as the rule of law, and the importance of principles of administrative law are not being questioned. Moreover, new findings in the field are important as long as they do not only redress what philosophers (Immanuel Kant) or sociologists (such as Simon 1997; Lindblom 1990; Merton 1936) said well before.

## Interpretation and Conclusions

Today, a relativist approach to the principles of traditional (HR) administration and rationality is emerging (Rutgers 1999: 26), at least in some countries. We define moral relativism as the idea that the authority of standardized moral norms is relative to time, place, and context (Lukes 2008). It is the observation of diversity, individualization, and the acceptance of relativism as a universal principle. Today, standardized and universal features, values, and principles are increasingly disappearing, also in the field of HRM. There is a growing conviction that truth, objectivity, and rationality no longer exist and are instead replaced by diversity, best-fit, context, contingency, nominalism, bounded rationality, and individualism. Thus, the problem with this trend towards relativism and destandardization is the parallel decline of universal standards and basic moral principles. This popularity of moral relativism easily deprives us of moral confidence, of the sense that we are right to condemn the actions of wrongdoers. Relativism removes the sense of conflict between apparently conflicting moral judgments, telling us that since they are relative, they do not conflict, or the conflicts do not matter (Lukes 2008: 18).

Furthermore, in the field of HRM, some countries are entering a new era in which generalization and the assumptions that the laws, principles, and values governing all actors in the same way are disappearing (Davies 2019: 162). Commitment to societal values, objectivity, impartiality, and expertise increasingly means old-fashioned group-thinking and the opposite to competition, speed, and novelty.

At this point, it makes sense to refer back to the beginnings of our discussion and the definition of modern public institutions as depersonalized systems that differ from traditional modes of “personalized” government. Could it be that we are moving back to personalized modes of post-modern government?

If this analysis is correct, it is time to reconsider the pros and cons of at least some of the traditional and (post)modern institutional features (and defend rationality against irrationality and principles against moral and cultural relativism). After all, if rationality is dismissed and universal values are rejected, then institutional ethics become grounded on the arbitrary and modern principles become relative. These trends seem to give us the freedom to go with any epistemic principle we choose (Lynch 2017: 223). Here, we are moving back to our philosophical discussion at the beginning of our deliberations: overall, public HRM must remain an area of reason and stick to those administrative principles that are still important, such as the principles of rule of law, impartiality, equity, and fairness. On the other hand, there is no way back to “bureaucracy” and the “iron cage.” Instead, the challenge is to combine innovation and change with stability. This is never easy as HRM is always about conflicting objectives, dilemmas, and

paradoxes. Yves Emery was always interested in this very ambivalence of HRM and published widely on these topics. Yet, he was also deeply concerned about individuals and what comes after bureaucracy. This is also where our interests overlapped. I learned so much from him!

## References

- Appiah, K. (2011). *Eine Frage der Ehre*. Frankfurt: C. H. Beck.
- Arundel, A. *et al.* (2007). How Europe's economies learn: A comparison of work organization and innovation mode for the EU-15. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), 1175–1210.
- Bazerman, A. T & Chugh, D. (2015). Behavioural ethics: A story of increased breadth and depth. *Current Opinion in Psychology*, September 2015, 205–210.
- Bazerman, M. H. & Sezer, O. (2016). Bounded awareness: Implications for ethical decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 93–105.
- Bazerman, M. H. & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind Spots*. Princeton: University Press.
- Ben-Shahar, O & Porat, A. 2021. Personalized Law. Oxford University Press. Oxford
- Boselie, P., Van Harten, J. & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there... before we go any further... *Public Management Review*.
- Bovens, M./Wille, A. (2017). *Diploma Democracy: The Rise of Political Meritocracy*, Oxford University Press. Oxford
- Budd, J. W., & Scoville, J. G. (2005). *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*. Champaign: ILR Press.
- Budds, J. (2019). The psychologisation of employment relations, alternative models of employment relationships, and the OB turn. *Human Resource Management Journal*.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257–281.
- Charbonneau, E. & Doberstein, C. (2020). An empirical assessment of the intrusiveness and reasonableness of emerging work surveillance technologies in the public sector. *Public Administration Review*, 80(5), 780–791.
- Dahlström, C. & Lapuente, V. (2017). *Organizing Leviathan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davies, W. (2019). *Nervous States – How Feeling Took Over the World*. London: Vintage.
- Demmke, C. (2019). Governance reforms, individualization of human resource management (HRM), and impact on workplace behavior—A black box? *Public Integrity*.
- Demmke, C. & Autioniemi & Lenner, F, (2021), The end of the world as we know it – public ethics in times of de-standardization and individualization, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2021.2000221

- Demmke, C. & Autioniemi, J. & Lenner, F. (2021) Explaining the Popularity of Integrity Policies in Times of Critical Governance—The Case of Conflicts of Interest Policies for Ministers in the EU-Member States, Public Integrity, DOI: 10.1080/10999922.2021.1987056
- Emery, Y. & Giauque, D. (2007). *Dilemmes de la GRH publique*. Lausanne: LEP.
- Ewert, B. (2020). Moving beyond the obsession with nudging individual behaviour: Towards a broader understanding of behavioural public policy. *Public Policy and Administration*, 35(3), 337–360.
- Friedman, S. & Laurison, D. (2021), *The Class Ceiling*, Penguin Press, Bristol.
- Fukuyama, F. (2018). *Identity*. London: Profile Books.
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24, 1–18.
- Greenwood, M. (2013). Ethical analysis of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114, 355–366.
- Honneth, A. (2018). *Anerkennung: Eine europäische Ideengeschichte*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Huggins, R. & Thompson, P. (2021). *A Behavioural Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Johnson, M. & Fritzen, S. (2021). *The Conundrum of Corruption*. London: Routledge.
- Knight, C. and Stemplowska, Z. (Eds.) (2014). *Responsibility and Distributive Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Lindblom, C. E. (1990). *Inquiry and Change*. New Haven and London: Yale University Press.
- Lukes, S. (2008). *Moral Relativism*, New York: Picador.
- Lynch, M. P. (2017). Reasons for reasons. In P. Catapano and S. Critchley, *Modern Ethics in 77 Arguments* (222–229). New York and London: Liveright.
- Margolis, J., Grant, A., & Molinsky, A. (2007). Expanding ethical standards of HRM: Necessary evils and the multiple dimensions of impact. In A. Pinnington, R. Macklin, and T. Campbell (eds.). *Human Resource Management: Ethics and Employment* (237–251). New York, NY: Oxford University Press.
- Merton, R. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, Vol. 1, Issue 6.
- Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. *Public Administration*, 96, 276–285.
- Mouk, Y. (2017). *Age of Responsibility: Luck, Choice, and the Welfare State*. Harvard: Harvard University Press.
- Mungiu-Pippidi, A. (2020). The rise and fall of good governance promotion, *Journal of Democracy*, 31, 88–102.
- OECD (2004). *Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries. An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management, Report of the Human Resources Management (HRM) Working Party*, GOV/PGC/HRM (2004)3/FINAL, Paris: OECD.

- OECD (2016). *Strategic HR Survey*. Paris: OECD.
- OECD (2018). *Behavioural Insights for Public Integrity*. Paris: OECD.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Royakkers, L. et al. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*, 20, 127–142.
- Rutgers, M. (1999). ‘Be rational! But what does it mean?’ *Journal of Management History*, 5(1), 17–35.
- Sandel, M. (2020). *The Tyranny of Merit*. Allen Lane: Penguin.
- Schäfer, A. & Zürn, M. (2021). *Die demokratische Regression*. Frankfurt/M./New York: Suhrkamp.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behaviour*. 4th edition. New York: Free Press.



## Au cœur de l'innovation dans l'organisation publique : entre pouvoir et contrôle

Anne Rousseau

« J'aime mieux être homme à paradoxes qu'homme à préjugés. »

J.-J. Rousseau

### Contextualisation : l'innovation dans l'organisation publique

Les appels à l'innovation sont nombreux dans le contexte socioéconomique d'aujourd'hui. La question n'est certes pas nouvelle, l'innovation étant de longue date associée au progrès économique. Toutefois, ce qu'il est convenu d'appeler un environnement VUCA – (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) – traduisant ses caractéristiques en termes de volatilité, d'incertitudes, de complexités et d'ambiguïtés, souligne davantage encore l'impératif d'innover, et ce compris dans le cadre des organisations publiques qui n'ont pourtant pas la réputation d'être tout particulièrement innovantes ou même ouvertes à l'innovation. Fréquemment qualifiées de bureaucratiques, elles ne se caractérisent pas par une forte innovativité, que ce soit au niveau des services prestés ou de ses modes de fonctionnement ou encore ses pratiques de gestion. Voilà bien une question à laquelle Yves Emery a consacré beaucoup de son temps... et de ses travaux! (voir par exemple Boukamel & Emery 2018).

Dans ce sens, les travaux que nous souhaitons mobiliser ici ne portent pas tant sur la conceptualisation à priori d'un modèle d'organisation publique et de sa gestion mais s'inscrivent davantage dans une perspective humaniste chère aux travaux de notre collègue. Nous avons ainsi choisi d'analyser ici les innovations et les transformations organisationnelles inhérentes aux nouvelles pratiques managériales telles que par exemple, la gestion de la qualité dite totale, présentée dans la littérature managériale<sup>12</sup> comme un puissant

---

<sup>12</sup> Il s'agit d'une littérature principalement rédigée par des « hommes de terrain » à partir de leur expérience de consultant ou de responsable de qualité au sein d'une entreprise – voir bibliographie.

vecteur de transformation dans l'organisation et également au cœur des réflexions d'Yves Emery (Emery & Gonin 2009; Gélienier 1990).

Contrairement à la prétention normative et universaliste qui caractérise le discours relatif à un modèle managérial-type, les travaux menés de concert avec Yves, portent sur l'analyse du processus d'innovation et donc de changement grâce auquel un modèle de management peut émerger, se maintenir et/ou disparaître dans le temps de l'évolution d'une organisation.

Une distinction essentielle doit être faite au préalable entre la notion de changement et celle de processus de changement (Van de Ven 1988). Le changement constitue une observation empirique de différences dans le temps sur une ou plusieurs dimensions d'une entité. La notion de temps est essentielle à la signification donnée au changement. Dans ce sens, le changement implique une antériorité et une postériorité. Il porte sur un objet ou une entité en transformation. Le changement, sans référence à un objet, est sans signification. Le processus de changement quant à lui introduit une notion plus abstraite. Alors que le changement traduit une observation empirique manifeste, le processus de changement représente une inférence de types (*patterns*) de différences enregistrées dans le temps. À ce titre, le processus de changement ne peut être directement observé mais seulement inféré, conceptuellement, à partir de la succession temporelle de relations entre des événements ou des changements qui se sont produits. Choisir d'identifier les processus d'innovation et de changement, c'est donc tenter d'expliquer des séquences d'événements observés en termes d'éléments générateurs sous-jacents. Ainsi, une préoccupation générale qui sert de guide aux recherches menées entre autres avec Yves Emery et son équipe, est d'identifier les processus d'innovation et de changement qui caractérisent le développement et l'appropriation, par les différentes parties prenantes concernées, de réalités organisationnelles dans un contexte donné.

## **Le choix d'une perspective humaniste...**

La perspective humaniste privilégiée s'inspire d'une posture constructiviste et implique :

- la reconnaissance de la dimension temporelle des organisations humaines et,
- la prise en compte des connaissances mises en œuvre par les individus/acteurs des situations analysées.

Cette perspective s'attache à considérer les réalités sociales comme des produits d'interactions dans une vision historicisée. Cette historicité est une dimension majeure du constructivisme et c'est précisément la prise en compte de cette perspective temporelle qui permet de cerner la production

et la reproduction permanente de ces réalités sociales dans l'interactions entre les personnes (Mehan 1982).

Le point de départ de cette conception de la réalité sociale réside dans l'incomplétude qui caractérise tout objet physique et tout texte ou discours. Cette indétermination permet l'interaction des acteurs en fonction de divers éléments dont le temps et la logique ou le système de pensée sont les plus déterminants (Mehan 1982: 82). Les réalités sociales étant ainsi définies, elles sont tout à la fois contraintes pour les interactions des acteurs en même temps que construites par ces dernières; elles sont donc à la fois objectives et subjectives. Elles sont objectives en tant que constructions passées s'imposant comme limites ou contraintes à l'interaction d'aujourd'hui; elles sont subjectives en tant que représentations et connaissances intériorisées par les individus.

C'est en adoptant cette perspective théorique que les travaux menés par Yves Emery et son équipe conduisent à renouveler l'approche qui peut être adoptée pour l'étude des organisations publiques. Mais avant d'aller plus en détail dans cette voie, il nous paraît important de préciser ce qui est entendu par *organisation*.

L'organisation, « *c'est un ensemble structuré d'actions et d'interactions relativement hiérarchisées, différenciées et interdépendantes par rapport à des ressources et à des finalités. La notion d'ensemble structuré suppose à la fois un ordre dans l'espace et une certaine continuité dans le temps. La différenciation évoque la constitution et la reconstitution de noyaux d'activités spécialisées. L'interdépendance implique l'existence d'échanges plus ou moins réguliers entre ces noyaux.* » (Eraly 1988: 9).

Nous partons donc du postulat selon lequel l'organisation n'est rien d'autre, à chaque moment, qu'un ensemble structuré d'actions et d'interactions entre des individus. Ce qui distingue l'organisation ainsi définie d'autres construits humains tels qu'une simple association ou encore la famille, c'est « *l'importance de la gestion réfléchie des contraintes de couplage* » (Eraly 1988: 9). Au cœur de cette réflexion se situe le problème central de l'organisation auquel Yves Emery a consacré une grande partie de ses travaux: la coopération entre les acteurs et les mécanismes/modes de coordination à mettre en place pour résoudre des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre seuls.

Appréhender les réalités des processus par lesquels les individus arrivent à opérer leurs choix et à régler leur coopération suppose d'analyser comment, concrètement, des acteurs individuels et collectifs, au sein d'un espace donné, arrivent à construire leurs échanges et à rendre possible la « *coopération conflictuelle* » (Friedberg 1992:554), c'est-à-dire « *comprendre comment localement, c'est-à-dire grâce à quels arrangements et à quels mécanismes particuliers se construit et se maintient la coopération entre des acteurs empiriques situés dans un contexte d'action aux caractéristiques également spécifiques.* » (Friedberg 1992: 293).

## **Pour appréhender l'innovation dans les pratiques et les outils de la gestion publique**

Dans la perspective ainsi définie, nous nous sommes donc intéressés, avec Yves Emery et son équipe, aux outils de la gestion publique c'est-à-dire aux « *formalisation(s) de l'activité organisée (...), un schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destiné à instruire les divers actes de la gestion* » (Moison 1997 : 16).

Selon cet auteur en effet, les instruments de gestion peuvent faire l'objet d'une lecture à trois niveaux : un niveau instrumental (c'est-à-dire le niveau des techniques et outils ou encore toute abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner), un niveau politique prenant en compte les principaux acteurs et leur rôle autour de l'outil et enfin, un niveau cognitif qui témoigne de l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil a été pensée et conçue. Le fait de considérer ces trois niveaux de lecture pour appréhender un tel phénomène permet en fait de prendre en compte la distance qui existe entre toute innovation managériale/tout outil de gestion et l'organisation qui décide d'y avoir recours et ainsi, de mieux comprendre sa dynamique dans un contexte donné (David 1996).

La question qui a dès lors guidé nos travaux et démarches communes de recherche ne vise pas tant à évaluer les résultats concrets de la mise en œuvre des outils dans la gestion des organisations publiques mais bien davantage à identifier les processus par lesquels les innovations (si innovation il y a) opèrent, c'est-à-dire leur contextualisation.

Le cadre d'analyse contextualiste, privilégié dans la plupart de nos analyses, nous a permis d'aborder la question des liens existant entre les contextes et les contenus successifs des innovations dans les pratiques organisationnelles et ce, dans différentes situations de gestion publique. Ce sont précisément ces pratiques qui ont fait l'objet de nos observations et analyses sur base des discours de nos interlocuteurs. Elles sont médiatisées par le jeu des relations entre ces derniers. C'est cette action que nous avons cherché à expliciter au travers l'inférence des processus qui en sont à la source, dans nos travaux menés de concert avec Yves Emery et son équipe suisse. Pour en souligner les apports, nous retenons ici d'aborder cette question en référence au concept de pouvoir dans une perspective constructiviste telle que présentée par Bourgeois & Nizet (1995) et de préciser cette analyse en introduisant une interprétation fondée quant à elle sur le concept de contrôle. Ces deux notions sont en effet des notions clés de l'analyse organisationnelle telle que menée par notre collègue et nous-même, bien qu'ayant fait l'objet de productions scientifiques dans des champs distincts et c'est bien là un véritable challenge pour les chercheurs que nous sommes. Elles sont à nos yeux complémentaires et essentielles à la compréhension de ce qui est défini ci-dessus comme étant le processus de changement inhérent à l'innovation dans les pratiques organisationnelles. Rappelons bien sûr que l'interrelation entre les

notions de pouvoir et de contrôle a été particulièrement mise en évidence dans le modèle de Manz et Gioia (1983) toujours très pertinent dans l'analyse des processus de changement.

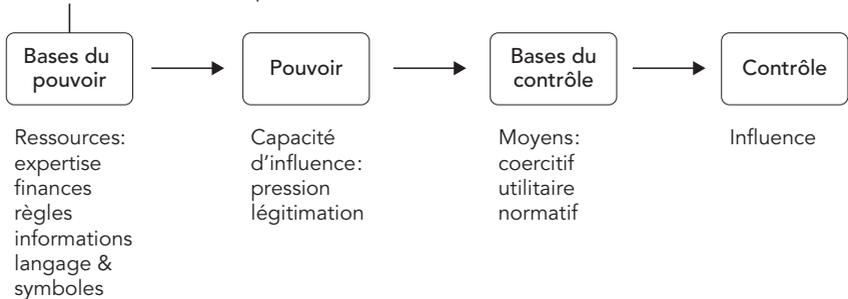
## Entre pouvoir et contrôle, le cœur de l'innovation balance

La notion de contrôle, tout comme celle de pouvoir, peut se conceptualiser de diverses manières. Dans l'optique constructiviste qui est la nôtre, ce contrôle est inhérent à l'historicisation et à l'objectivation des institutions et ce, en raison du fait que « *La priorité des définitions institutionnelles des situations doit être constamment maintenue de façon à réprimer toute tentative de redéfinition.* » (Berger & Luckman 1997: 89).

Cette notion de contrôle peut apparaître comme fort similaire de celle du pouvoir que nous avons définie comme une capacité d'influence. Mais, à la différence de cette dernière (qui relève d'une aptitude ou d'un potentiel qui ne s'exerce que sous certaines conditions), le contrôle est une expression concrète de l'influence exercée par un acteur ou un groupe d'acteurs sur autrui (Chiapello 1996).

Il existerait donc une étroite relation entre pouvoir et contrôle. Nous nous proposons ici de mobiliser le modèle défini par Manz & Gioia (1983), complété par la théorie constructiviste du pouvoir de Bourgeois & Nizet (1995), pour cerner cette relation. Il importe de fait de l'explicitier afin d'en cerner les implications pour l'analyse de l'innovation en contexte public.

(Conditions d'exercice du pouvoir)



Modèle - Relation entre pouvoir et contrôle (adapté de Manz & Gioia 1983 et Bourgeois & Nizet 1995)

Comme nous l'avons vu, l'exercice du pouvoir n'est qu'une attitude parmi d'autres face aux diverses décisions qui constituent tout processus d'innovation, en particulier dans le domaine des pratiques managériales.

Cette attitude est soumise à la satisfaction de certaines conditions (dépendance, différence des objectifs, enjeux et répartition du pouvoir). Ce modèle suggère que ces conditions influencent très directement le contrôle exercé dans l'organisation. Dès lors, selon le type de stratégie exercée par un acteur ou un groupe d'acteurs en termes de pouvoir, le contrôle qui en découlera ne sera pas de même nature. Par ailleurs, ce modèle permet également de prendre en compte différents moyens d'exercice du contrôle dans l'organisation tels que définis par Etzioni (1961): il y a tout d'abord les moyens physiques (fouet, bâton, ...), viennent ensuite les moyens matériels (argent, médaille, ...), et enfin, les moyens symboliques (prestige, estime, ...).

Dans cette perspective, nous voudrions ici apporter un éclairage particulier à l'étude de l'innovation dans les pratiques de gestion, telles que celles inhérentes à la qualité totale, en analysant le processus suivant lequel des acteurs la construisent (également) comme un instrument de contrôle organisationnel. Cette approche qui entend «réconcilier» des inconciliables ne devrait pas déplaire à Yves Emery dont les travaux ont toujours été balisés de ce type de particularité, le monde des organisations publiques et de leur gestion étant, par définition, des plus complexes et traversés de contradictions. Avant d'en dire plus, précisons tout d'abord les implications méthodologiques de ces choix qui sont loin d'être neutres.

## Implications méthodologiques

Une telle recherche suppose bien sûr une implication importante des acteurs concernés par le changement dans l'organisation. Une démarche méthodologique basée sur l'étude de documents internes de l'entreprise et sur des entretiens non directifs avec les acteurs du changement est davantage de nature à susciter cette coopération de la part des personnes concernées qu'une démarche par questionnaire et un traitement statistique des données. En l'occurrence, la crédibilité des chercheurs, comme les travaux dirigés par Yves Emery à Lausanne l'ont maintes fois étayée, repose sur leur capacité à développer une démarche de recherche qui ait du sens pour les acteurs eux-mêmes. C'est la raison pour laquelle nous avons opté ici pour une démarche qualitative quasi clinique (de Gaulejac, Roy *et al.* 1993) souvent mobilisée dans les travaux de notre collègue. Ce choix implique de rencontrer un grand nombre de personnes pour cerner leurs perceptions quant à la manière dont l'innovation s'opère, ses implications concrètes et ses limites.

Ainsi, Van de Ven (1988) propose une méthode intéressante pour analyser des données qualitatives et longitudinales et en dégager le ou les cheminement(s) processuel(s).

Cette méthode comporte trois étapes :

- Classer chronologiquement les données qualitatives en termes d'événements-clés: il s'agit de saisir ces événements dans les définitions que les acteurs concernés eux-mêmes en donnent.
- Coder ces événements-clés en termes conceptuels: pour ce faire, il est possible d'avoir recours au schéma d'analyse contextualiste. Il s'agit alors d'identifier clairement le contenu et le contexte de changement de chacun des sites étudiés au vu des éléments de notre définition de l'organisation.
- Analyser les cheminements processuels: après avoir identifié les changements de manière chronologique et après les avoir traduits en termes conceptuels liés au schème d'analyse retenu, il s'agit de repérer les acteurs qui ont joué un rôle dans ces changements en cernant la manière dont ils se sont produits à travers l'identification du jeu des acteurs. Il s'agit alors d'identifier leur stratégie d'action pour ensuite la confronter aux moyens qu'ils ont utilisés et aux modalités d'action pour lesquelles ils ont optés.

Comme Yves Emery se plaît à le répéter, le/la chercheur/euse ne peut se contenter d'accumuler des informations chronologiques sur une organisation pour en comprendre le subtil et complexe fonctionnement. Bien au contraire, il s'agit pour lui/elle de reconstruire l'enchaînement de ces informations et d'en expliquer la succession dans une perspective contextuelle et processuelle. C'est cette vision temporelle qui permet de comprendre pourquoi, à un moment donné, une organisation est vécue par ses membres comme une réalité extérieure qui s'impose à eux et est donc perçue comme objective. Il n'en reste toutefois pas moins vrai dans la perspective d'humanisation de la gestion défendue par Yves Emery, que les organisations/entreprises créées par l'humain ne sauraient aboutir à son asservissement (Emery & Giaque 2005).

## **Discussion : l'innovation dans les pratiques de gestion publique comme témoin d'une transformation du contrôle organisationnel**

Une question clé, nous l'avons vu, est celle du rapport contraignant entre des acteurs et les pratiques nouvellement introduites, en particulier dans la façon dont les acteurs de l'organisation parviennent à contrôler l'usage qui en est fait de telle sorte d'en assurer une certaine homogénéité, condition de sa légitimité aux yeux de tous dans le contexte public. C'est à ce niveau que se situe l'enjeu de la construction de nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques: il s'agit de légitimer des pratiques locales communes dans un but de contrôle tout en diffusant un message promouvant la

décentralisation et partant, l'autonomie qui pourrait conduire à une hétérogénéité des façons de faire.

L'évolution la plus significative en la matière tient au développement de nouvelles normes en rapport avec le niveau instrumental de la gestion. De manière générale, dans un contexte de qualité totale, l'activité des organisations publiques n'est plus cernée en termes d'écart budgétaires mais bien davantage à l'aide d'indicateurs permettant d'appréhender le fonctionnement, tant du point de vue de la quantité des services délivrés qu'au niveau des délais de leur prestation et de leur qualité. Ces indicateurs sont présentés comme des instruments de mesure neutres c'est-à-dire dociles aux intérêts qui ont présidé à leur élaboration. Or, du fait même qu'ils sont comparés aux résultats, ils deviennent de véritables objectifs en soi pour les agents qui y sont confrontés. Émerge alors ce qui est clairement un nouveau dispositif de contrôle qui mobilise deux types de moyens: les moyens utilitaires d'une part, normatifs ou symboliques d'autre part.

La mise en place de ce dispositif semble en effet s'effectuer selon certaines règles dont la plus importante, et peut-être aussi la plus paradoxale dans le cadre de l'innovation dans les pratiques managériales, serait celle de l'individualisation des responsabilités. Tout système de mesure est lié à une personne et, pour ce qui est du suivi de l'ensemble du service presté, des clés de répartition bien précises sont progressivement définies pour savoir qui est responsable de quoi.

Les travaux de recherche d'Yves Emery (2009) entre autres, montrent en particulier que le système de gestion par objectifs que chacun s'accorde à qualifier d'étendu dans le cadre du développement de nouvelles pratiques de gestion, témoigne d'une double pyramide: à celle des objectifs allant du plus général au plus spécifique (exécution) se greffe une pyramide des responsabilités qui précise les différents intervenants et leur participation à la réalisation de ces objectifs. La démultiplication des objectifs jusqu'au niveau de la maîtrise est sensée faciliter la responsabilisation c'est-à-dire la prise de décision là où les problèmes se posent.

Par la construction de nouveaux indicateurs techniques, dits généralement de progrès ou d'amélioration, et la définition de normes (valeurs acceptables pour ces indicateurs), les activités des agents sont alors précisées et visibilisées. Cette limitation n'est pas le seul effet de ce dispositif de contrôle lié au développement de ces innovations dans les pratiques de gestion. En effet, toute une série d'activités sont désormais objet de contrôle alors qu'auparavant elles relevaient du seul pouvoir décisionnel de la hiérarchie locale. Les implications de cette extension du contrôle sont perceptibles tant sur le plan des ressources financières que sur le plan des ressources humaines et soulève des questions quant au monde de la gestion que nous voulons demain, tant en ce qui concerne les ressources financières que les personnes au travail.

En ce qui concerne les ressources financières tout d'abord, l'étape préalable au développement d'un nouveau dispositif de contrôle consiste en une

saisie des données pertinentes pour définir la mesure d'une part, la norme d'autre part. Le dispositif est effectif à partir du moment où sont définis les seuils acceptables en ce qui concerne les nouveaux indicateurs ainsi déterminés. La recherche de mesure des résultats conduit inévitablement à définir une norme qui, devenant un objectif en soi pour les personnes en charge de leur réalisation en précise les activités. Il ne s'agit plus de prêter mais de respecter les taux de satisfaction des bénéficiaires, les délais impartis pour ce faire, de limiter le taux de réclamations... Pour satisfaire ces différents indicateurs de mesure de leurs résultats, ces acteurs vont se définir des plans d'actions conformes au modèle qui a, au préalable, contribué à évaluer leurs activités. La boucle est bouclée...

De la même façon, en ce qui concerne le dispositif de contrôle des personnes cette fois, il ne s'agit plus de vérifier un comportement professionnel dans le chef des agents mais bien de s'assurer de leur capacité à innover, s'adapter, s'engager personnellement sur des objectifs d'amélioration. En d'autres mots, le contrôle ne porte plus sur des objectifs/résultats mais sur des objectifs en termes d'innovativité, d'amélioration. Cette généralisation du contrôle est sous-tendue par ce qui est perçu comme une modification des attentes de la direction. Les agents travaillent désormais, outre à la réalisation d'objectifs de maintien en l'état et d'amélioration de l'existant, à la satisfaction d'objectifs moins facilement quantifiables, tels que leur participation active à la mise en œuvre et à la performance des nouvelles pratiques et dispositifs de gestion. Ainsi se construit une philosophie gestionnaire promouvant les valeurs de qualité et d'implication personnelle.

Le dispositif de contrôle évolue donc progressivement d'une évaluation de la productivité des facteurs à une évaluation de la productivité des comportements voir des subjectivités des travailleurs. La modification de la fiche d'évaluation des performances du personnel est souvent révélatrice à ce niveau. On y distingue désormais :

- les objectifs liés à l'exercice de la fonction,
- les objectifs de progrès liés au développement de l'organisation et à la bonne mise en œuvre des nouvelles pratiques de gestion.

Les techniques de contrôle deviennent dès lors de véritables techniques d'implication.

Cette évolution repose sur une redistribution du pouvoir autour d'une ressource clé, l'information, mettant en cause la vision des relations organisationnelles. De fait, un tel dispositif de contrôle ne peut se développer sans un système d'information cohérent avec la double pyramide des objectifs et des responsabilités établies. Dans un premier temps, ce système d'information a été développé en vue de répondre aux besoins des dirigeants et donc, de fournir des résultats globaux et synthétiques. Les questionnaires influencent généralement le processus en vue de différencier cette information selon ses destinataires. À chacun ses chiffres en vue de toujours mieux

gérer « le morceau » dont il est responsable! Ainsi, le système d'information va progressivement, de par sa construction, trier, sélectionner les données selon les personnes auxquelles il est adressé et, du même coup, renforcer la ligne hiérarchique.

## Conclusion

Comme les travaux de notre collègue Yves Emery l'étaient, les nouvelles pratiques de gestion mises en œuvre dans le contexte des organisations publiques ont au moins deux conséquences majeures du point de vue du phénomène organisationnel auquel elles contribuent et à partir desquelles on peut inférer certaines caractéristiques du processus d'innovation à l'œuvre, balançant entre pouvoir et contrôle.

En premier lieu, elles représentent une contrainte dans un système de gestion qui met en évidence (sans pour autant les formaliser explicitement) de nouvelles règles de conduite des individus et des systèmes fondées sur des récompenses essentiellement matérielles et symboliques. Ce système privilégie l'engagement individuel dans la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques. Il convient, pour le personnel concerné, de travailler « en transversal », de faire preuve d'initiative et d'autonomie et de se comporter en être responsable. Les travaux de recherche montrent bien, dans une perspective diachronique, que petit à petit s'impose l'idée d'une obligation organisationnelle pour tout gestionnaire de s'investir dans l'innovation au plus tôt. La direction légitime ainsi ce qu'elle a défini comme un modèle de management en s'appuyant à la fois sur l'expertise reconnue et la possibilité d'une récompense.

En second lieu et parallèlement, le développement de ces nouvelles manières de faire ainsi légitimées suppose qu'il y a peu d'échappatoires à l'implication dans l'innovation sans risque d'exclusion. Ainsi, au fur et à mesure que les nouvelles pratiques s'institutionnalisent, elles deviennent de plus en plus irréversibles vu la construction parallèle de son acception pragmatique dans le chef des acteurs concernés et des sanctions/récompenses qu'elles amènent.

L'intérêt majeur d'analyser les innovations dans les pratiques managériales dans une perspective constructiviste, est de pouvoir ainsi prendre en compte leur dimension légitimante comme construction sociale. Le glissement des modalités de contrôle (objet, objectif et lieu d'exercice) est très révélateur de ce que ces pratiques de gestion constituent en elles-mêmes tant un moyen de contraintes qu'un moyen de légitimation de l'action managériale dans l'organisation. Ce contrôle porte, nous l'avons explicité ici, sur le comportement et induit une attitude de loyalisme (Hirschman 1972) et donc d'engagement dans la « bonne » mise en œuvre de ces innovations. Dans le même temps, le développement de ces changements renforce l'interdépendance des acteurs dans et en dehors de l'organisation publique;

la coopération conflictuelle est plus que jamais d'actualité, ce qui renforce encore la nécessité, pour l'organisation, de développer un dispositif de contrôle adéquat.

La particularité de ce processus est d'être en grande partie fondé sur une légitimité externe à l'organisation, relayée en interne par différents niveaux décisionnels. De fait, la contrainte conjoncturelle liée au contexte VUCA semble bien être le phénomène coercitif premier pour le processus de changement en question. Ce qui est présenté comme une nécessité (innover pour performer en tant qu'organisation publique) amène à jouer la carte de la cohérence d'ensemble de l'organisation. C'est au nom de cette cohérence que la direction va toujours légitimer ses décisions et ainsi chercher à susciter une attitude loyale de la part des gestionnaires et des agents dans le cadre du développement de nouvelles façons de gérer l'organisation publique.

Voilà donc une petite histoire de paradoxes comme Yves Emery en a beaucoup affrontés tout au long de sa carrière, non pas dans l'idée naïve de les supprimer mais bien dans l'ambition de contribuer ainsi activement à l'humanisation de la gestion publique. Qu'il me soit donc ici permis de rendre hommage au superbe travail réalisé qui plus est dans des dynamiques collectives pour dépasser préjugés et idées toutes faites et œuvrer à davantage d'intelligence organisationnelle! Gageons que les plus jeunes qui ont été embarqués dans cette aventure, la poursuivront fidèles à cette ambition... Bon vent!

## Références

- Berger, L. & Luckmann, T. (1966). traduction française de 1997, *La Construction sociale de la réalité*, réédition, Armand Colin, coll. « Références ».
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique: spécificités helvétiques, *Gestion et Management Public*, 6(4).
- Bourgeois, E. & Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation, une approche constructiviste du pouvoir*, Paris: PUF.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(2), 51-74.
- David, A. (1996). *Structure et dynamique des innovations managériales*, Actes de la cinquième conférence de l'AIMS.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, Lausanne: PPU.
- Eraly, A. (1988). *La structuration de l'entreprise, la rationalité en action*. Bruxelles: Institut de Sociologie, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and their Correlates*, New York: The Free Press of Glencoe.

- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*, Paris: Seuil.
- Gélinier, O. (1990). Qualité totale et mutation du management. In V. Laboucheix *et al.*, *Traité de la qualité totale*, Dunod: Paris.
- Hirschman, A. O. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Éditions Ouvrières.
- Manz, C. C. & Gioia, D. A. (1983). The Interrelationship of Power and Control, *Human Relations*, 36(5), 459-476.
- Mehan, H. (1982). Le constructivisme social en psychologie et en sociologie, *Sociologie et Société*, XIV(2), 77-95.
- Moisdon, J.-C. (dir.) (1997). *Du monde d'existence des outils de gestion*, Éditions Séli-Arslan.
- Van de Ven, A. H. (1988). Review Essay: Four Requirements for Processual Analysis. In A.M. Pettigrew Ed., *The Management of Strategic change*, Basil Blackwell.

# Un problème de train peut en cacher un autre : les différentes acceptions de la notion de « problème public » dans les perspectives du management public et de l'analyse des politiques publiques

Peter Knoepfel et Stéphane Nahrath

## Introduction

Cette contribution se propose de mettre en lumière une question à la fois théorique et conceptuelle, ainsi que pédagogique qui se pose à toute école d'administration publique travaillant aussi bien dans le domaine du management public que dans celui de l'analyse de politiques publiques. Il s'agit de la confusion fréquente autour du sens de la notion de « problème public », confusion qui renvoie elle-même à la question de la relation d'interdépendance entre politiques publiques *substantielles* et politiques *institutionnelles*.

Alors que les premières visent à résoudre les problèmes sociaux politiquement définis comme « collectifs » et « publics » qui concernent le fonctionnement de la société (santé, agriculture, école, environnement, social, migration, sécurité, transports, énergie, etc.), les secondes renvoient à « l'ensemble des décisions et des activités publiques qui ont pour objet de garantir et d'améliorer le fonctionnement de l'appareil étatique. Ces politiques ne concernent pas seulement le gouvernement et l'administration, mais aussi le parlement et la justice. » (...) Au final, « le but des politiques institutionnelles est la mise à disposition de conditions cadres pour l'accomplissement des fonctions de l'État. Parmi ces fonctions figurent, en position privilégiée, la conduite de politiques publiques substantielles. » (Knoepfel, Larrue & Varone 2006 : 116-117). En se fondant sur cette distinction, nous pouvons donc considérer que le management public est l'une des disciplines (avec notamment l'économie et le droit) spécialisée dans l'analyse et la résolution des problèmes de politiques institutionnelles – p. ex. gestion des ressources (financières, humaines, infrastructurelles, etc.), mises à disposition des acteurs politico-administratifs pour l'accomplissement de leurs tâches ou définition des règles procédurales, gouvernance des organisations publiques. De son côté, l'analyse des politiques publiques étudie les dynamiques – et évalue les effets – des politiques publiques substantielles.

Or, dans le discours de sens commun, tel qu'on peut l'observer aussi bien auprès des membres de l'administration publique, que plus largement au sein de la société et des médias, il existe une tendance fort répandue à confondre ou, à tout le moins, à amalgamer ces deux niveaux d'intervention des administrations publiques: *action sur elles-mêmes versus action sur la société*. Une telle confusion se vérifie également fréquemment dans le cadre des enseignements que nous dispensons; notamment lorsque nous enseignons à nos étudiants à identifier et reconstituer le « problème public » au fondement du programme de politique publique qu'ils ont pour tâche d'analyser.

Ainsi, pour le management public, cette notion n'a pas de signification univoque et elle est employée pour désigner l'ensemble des défis qui se posent lors de l'élaboration des différents produits d'une politique publique tout au long de son cycle de vie (programmation, mise en œuvre et évaluation). Les enseignants-chercheurs en management public ont ainsi développé des analyses scientifiques et des propositions de « bonnes pratiques » qui se sont souvent avérées aptes à résoudre des problèmes qui concernaient l'élaboration de groupe de produits spécifiques propres à l'un ou plusieurs domaines de politiques publiques. Ces problèmes « managériaux » (de type stratégique ou opérationnel) étudiés par le management public sont souvent liés à la gestion de ressources d'action publiques (p. ex. budget et financement des politiques publiques, gestion RH, organisation des temporalités, règles procédurales, gestion organisationnelle, logistique ou des infrastructures) par les acteurs publics ou privés, en premier lieu ceux participant aux arrangements politico-administratifs (Knoepfel 2017).

Pour les analystes de politiques publiques, ce terme de « problème public » ne renvoie au contraire précisément *pas* aux enjeux managériaux d'élaboration et de gestion des différents produits administratifs qui jalonnent un cycle de politique publique, mais au contraire au fondement même de cette politique publique, soit à la manière selon laquelle, au sein d'une société donnée, une majorité d'acteurs publics et privés s'accordent – *a minima* – pour reconnaître le caractère inacceptable d'une situation particulière, débattent politiquement et décident, en principe démocratiquement, de la manière de prendre en charge ledit problème au travers de la formulation et de la mise en œuvre d'une politique publique dont la tâche sera précisément de résoudre ce problème social ou collectif, défini politiquement comme un « problème public » (Knoepfel, Larrue & Varone 2006). Dans la perspective de l'analyste de politiques publiques, la définition d'un « problème public » est donc le résultat d'un processus de construction, dans un premier temps social puis politique, dudit problème, au travers de la confrontation des perceptions, représentations, intérêts et valeurs des acteurs concernés à titre d'individus et/ou de groupes organisés. La définition du ou des

problèmes publics à l'origine d'une politique publique constitue donc le premier produit d'un cycle de politique publique, tout au long duquel un certain nombre de problèmes de management – d'une toute autre nature donc – se poseront régulièrement (p. ex. : recrutement et formation des différentes catégories de personnel, allocations des ressources budgétaires, gestion des ressources informatiques, mise en place de procédures de coopérations inter-organisationnelles ou mise en place de systèmes de contrôle qualité). En résumé, pour l'analyste de politiques publiques, la notion de « problème public » renvoie à la manière de cadrer la perception des aspects problématiques du monde social, ainsi que de définir les objectifs de l'intervention publique visant à agir sur (et transformer) le monde.

Ces quelques lignes devraient suffire à montrer que la définition de la notion de « problème public » varie fortement selon son usage au sein du management public ou de l'analyse de politiques publiques. Cependant, dans la pratique, il est assez fréquent que les étudiants, voire même parfois les chercheurs, les confondent. Ainsi, selon notre expérience dans le domaine de l'enseignement des politiques publiques, il arrive fréquemment que les étudiants, et notamment les praticiens participant à nos programmes de formation continue, considèrent les problèmes de management propres aux politiques institutionnelles qu'ils/elles affrontent et doivent résoudre dans leur vie professionnelle quotidienne (p. ex. réorganisation/fusion de leur service, réallocation budgétaire, transferts de compétences entre services, pénurie de personnel, mise en place de nouvelles règles procédurales ou budgétaires, informatisation d'un service ou d'une prestation), comme des « problèmes publics » impactant l'ensemble de la société. Cette « myopie » conceptuelle, qui se traduit dans une difficulté à se décentrer et à distinguer les problèmes de « leur » administration de ceux de la société dans son ensemble, mène parfois des représentants de l'administration en charge de la mise en œuvre d'une politique substantielle donnée à « oublier » ou perdre de vue le véritable problème public substantiel que « leur » politique publique est censée résoudre, au-delà de leurs problèmes « managériaux » qui les pré-occupent au quotidien<sup>13</sup>.

Ainsi, dans les cours « traditionnels » de management public, la définition du problème public à résoudre par la politique substantielle (et son administration de mise en œuvre) n'est que très rarement

---

<sup>13</sup> À titre d'illustration, une confusion fréquemment observée dans le discours du sens commun consiste à considérer que l'augmentation régulière des primes d'assurances constitue le « problème public » principal de la politique de la santé, ce qui revient à confondre un problème d'organisation interne (i.e. institutionnel) de la politique renvoyant à son système de financement avec le véritable problème public fondamental de cette politique – sa raison d'être – qui consiste en réalité dans la garantie d'un accès égalitaire de l'ensemble de la population à des soins de qualité.

thématisée. Dans le même temps, la plupart des enseignements de politiques publiques ne s'intéressent malheureusement guère aux problèmes (prétendument « techniques ») de production des différents produits de politiques publiques (p. ex. (re)production, stockage et gestion (durable) des ressources d'action publique; stratégies d'usages (échange, combinaison, substitution) de ces mêmes ressources, enjeux liés à la définition des arrangements politico-administratifs de mise en œuvre ou de définition des plans d'action). Plus encore, rares sont les analystes de politiques publiques (et du coup leurs étudiants) qui comprennent l'importance d'analyser sérieusement les règles institutionnelles – (p. ex. procédurales, budgétaires, contractuelles) – provenant du droit public, du droit administratif, voire du droit privé et qui régissent les processus de politique publique ou le fonctionnement d'une collectivité publique.

Cette situation explique qu'une bonne partie des mémoires ou des thèses de doctorat ayant trait au management public ou à l'analyse des politiques publiques souffrent de certaines faiblesses analytiques en raison de leur difficulté à intégrer les apports de la discipline complémentaire (thèses en analyse des politiques publiques souffrant de faiblesses dans l'analyse des aspects de management public ou thèses de management public qui manquent d'amplitude analytique par ignorance du contexte de politiques publiques englobant).

### **Illustration: le « problème » de la pénurie de mécaniciens de locomotives à la lumière de la politique ferroviaire fédérale**

Récemment, le cas de la pénurie de mécaniciens de locomotive au sein des principales compagnies ferroviaires helvétiques constitue une illustration intéressante de la pertinence de distinguer ces deux catégories (ou niveaux) de problèmes – managériaux *versus* publics – et, dans le même temps, d'analyser leurs relations d'interdépendance; ceci dans la perspective de pouvoir mieux comprendre les conditions de résolution dudit problème<sup>14</sup>. Plus concrètement, cet exemple a donc pour objectif de montrer, d'une part, qu'il ne peut y avoir de résolution du problème public pris en charge par la politique substantielle sans un bon management des organisations et administrations publiques en charge de la mise en œuvre de la politique publique, et notamment une bonne gestion des ressources d'action – et notamment des ressources humaines – à

---

<sup>14</sup> Comme l'exemple utilisé ici a essentiellement une fonction illustrative et pédagogique, et que les auteurs ne sont pas des spécialistes de la politique ferroviaire, nous renonçons ici à une présentation détaillée des données empiriques propres à ce cas et renvoyons aux sources consultées pour plus d'information.

disposition de ces organisations; et d'autre part, que la résolution des problèmes managériaux, a priori internes aux organisations et administrations publiques, ne peut faire abstraction des caractéristiques et composants (objectifs, logique d'action/modèle de causalité, instruments, etc.) de la ou des politiques publiques substantielles dont ces organisations ou administrations ont la charge de la mise en œuvre. Autrement dit, la résolution efficace et durable d'un problème public (au sens de l'analyse des politiques publiques), implique une intervention sur les éléments aussi bien substantiels qu'institutionnels d'une politique publique, c'est-à-dire la mobilisation simultanée et concertée des outils analytiques et normatifs fournis par les disciplines du management public et des politiques publiques.

Ainsi, le formatage de l'un des « problèmes publics » considéré comme préoccupant qu'affrontent actuellement les responsables et gestionnaires de la politique ferroviaire en Suisse se fonde sur un certain nombre de constats concernant une péjoration de la qualité et de la fiabilité des prestations délivrées par les compagnies ferroviaires suisses dans le cadre de cette même politique, constats qui sont interprétés comme autant de symptômes de ce « problème public ». Concrètement, les années 2018 et 2019, ainsi que le premier trimestre 2020, sont caractérisés par une augmentation du nombre de trains supprimés<sup>15</sup> ainsi qu'une péjoration relative de la ponctualité des trains, ces deux phénomènes impliquant un abaissement du taux de respect des correspondances effectivement assurées (CFF 2020b: 32; CFF 2020c). De l'aveu même des CFF, ces résultats pour 2020 auraient été encore moins bons si l'effondrement de la demande voyageurs due à la pandémie COVID-19 n'avait pas, paradoxalement, fait baisser la pression. On observe sensiblement les mêmes symptômes pour ce qui concerne les prestations du trafic ferroviaire délivrées par les BLS, l'autre grande compagnie ferroviaire helvétique.

Une telle situation contrevient clairement aux obligations de service public (OSP), notamment en termes de ponctualité et de desserte, telles que définies dans les différents contrats de prestations signés entre les compagnies ferroviaires et l'État fédéral (trafic national) et les cantons (trafic régional), ainsi que dans l'Ordonnance fédérale du 25 novembre 1998 sur l'accès au réseau ferroviaire (OARF)<sup>16</sup>. Elle pose également un problème du point de vue de l'atteinte insuffisante de certains objectifs de la politique

---

<sup>15</sup> Dans un article du Tages Anzeiger du 13.10.2020 (« Sie sollen das Nachwuchsproblem der SBB lösen »), il est question de 125 trains annulés par jour en moyenne 2020 (source: Zeitungen des CH-Media-Verbundes). Dans le même article, d'autres sources parlent de 200 relations ferroviaires manquantes sur les 9000 quotidiennes assurées par les CFF. Par ailleurs, dans le cas de la S-Bahn zurichoise, la réduction du trafic, initialement due à la pandémie, devait être prolongée jusqu'au milieu de l'année 2021 (NZZ 17.08.2020, « Zu wenig Lokomotivführer: Die Zürcher S-Bahn ist teilweise immer noch im Covid-19-Modus »).

<sup>16</sup> RS 742.122.

ferroviaire, voire de la politique englobante des transports (p. ex. objectifs en termes de report modal).

Dans leur analyse des causes de ces défaillances dans la délivrance des prestations ferroviaires, tant les CFF que les BLS pointent en premier lieu la pénurie de mécaniciens de locomotives résultant d'une politique de recrutement insuffisante ces dernières années (CFF 2020b : 33)<sup>17</sup>, et dont le retard semble avoir été encore aggravé par la situation pandémique (CFF 2020a). Au milieu de l'année 2020, les CFF estiment qu'il leur manque 200 mécaniciens afin d'assurer correctement les dessertes prévues à l'horaire (CFF 2020b : 33). Rapporté au trafic quotidien, ce manque est évalué à 30 mécaniciens par jour (Tages-Anzeiger 2019). Dans l'urgence, les compagnies ont mis en place des systèmes d'incitations financières à destination des mécaniciens en poste afin de les convaincre de faire des heures supplémentaires, ainsi que des systèmes de transferts des mécaniciens par taxi entre le lieu de fin de service et celui de reprise de service (Tages-Anzeiger 2020).

De manière à pallier ce manque, les deux compagnies ont révisé leur politique de formation du personnel en accroissant substantiellement le nombre de mécaniciens formés. Les CFF annoncent un doublement du nombre de mécaniciens en formation pour 2020 (par rapport à 2019), ainsi qu'une nouvelle augmentation pour 2021 (passage de 15 classes de formation en 2020 à 18 classes en 2021). En janvier 2021, le nombre de mécaniciens en formation était estimé par la NZZ à 350, sélectionnés à partir des 9234 candidatures reçues en 2020 (NZZ 2020). Des discussions ont même été engagées avec le syndicat des pilotes de lignes afin d'explorer la possibilité de reconversions professionnelles facilitées pour les pilotes menacés de licenciement, suite à l'effondrement du trafic aérien résultant de la pandémie de COVID-19 (NZZ 2020).

Comme le montrent bien l'ensemble de ces discussions, prises de position et finalement décisions internes aux compagnies ferroviaires, aussi bien la cause du problème que ses solutions sont envisagées exclusivement dans la perspective de la politique RH de ces dernières. Selon cette approche, le « problème public » principal actuel (en 2020/2021) de la politique ferroviaire consiste dans la pénurie de mécaniciens de locomotives ainsi que ses conséquences sur la qualité et la fiabilité des prestations délivrées. Ainsi, ce formatage exclusivement managérial du « problème public » par les compagnies se trouve encore renforcé par le fait que cette pénurie a pour conséquence une importante augmentation des retards, des ruptures de correspondances, voire même des suppressions de trains. D'où l'interprétation dominante parmi les acteurs de la politique ferroviaire (mais également dans les médias et la société en général) que le « problème public » que doit aujourd'hui urgemment résoudre la politique (substantielle) ferroviaire est la pénurie de mécaniciens.

---

<sup>17</sup> Voir également l'interview de l'ancien directeur des CFF dans la NZZ du 19.10.2020 « Ex-SBB-Chef Andreas Meyer: « Ich schäme mich selber auch ».

Ce raccourci entre problème managérial de gestion des RH et problème public de la politique ferroviaire contribue à alimenter la confusion entre deux catégories de problèmes que sont les problèmes de management des organisations publiques, d'une part, et le problème public dont la politique publique (ici ferroviaire) est en charge de la résolution, d'autre part.

## **Ouverture: pour une (re-)définition (substantielle) du problème public de la politique ferroviaire dans la perspective de l'analyse des politiques publiques**

Si la résolution du problème public de la politique ferroviaire (substantielle) n'est pas sans lien avec le problème managérial de la pénurie de mécaniciens, sa résolution ne peut, par contre, pas se résumer à la résolution du problème managérial de la pénurie, loin s'en faut. Dit autrement, la pénurie n'est qu'un paramètre parmi de nombreux autres et sans rapport direct – ou en tout cas univoque – avec la résolution du problème public de la politique ferroviaire.

Dans le cadre de nos enseignements d'analyse des politiques publiques, nous commençons par former nos étudiants à la reconstitution du ou des problèmes publics qui se trouvent au fondement de la politique publique substantielle dont ils entreprennent l'analyse. Dans le cas qui nous occupe ici, le problème public principal à résoudre de la politique ferroviaire n'est pas la pénurie de mécaniciens, mais les risques sociaux, économiques et environnementaux résultant de l'insuffisance ou de la péjoration des prestations ferroviaires en termes de qualité, sécurité, fréquence et accessibilité des dessertes sur l'ensemble du territoire national. C'est précisément cette définition du problème public – élaborée par le gouvernement, notamment dans le cadre des Messages du Conseil fédéral (ou du Conseil d'État dans le cas des cantons), et le Parlement – qui se trouve ensuite traduite dans les objectifs juridiquement contraignants formulés dans les bases légales (p. ex. Loi fédérale sur les chemins de fer et ses ordonnances y relatives), ainsi que dans les OSP imposées aux entreprises concessionnaires dans le cadre des contrats de prestation qui les lient aux autorités publiques. Ces objectifs sont ensuite traduits dans un « modèle de causalité » ou une « théorie de l'action » explicitant les moyens par lesquels les autorités publiques entendent atteindre ces objectifs et résoudre, ou en tout cas atténuer, le problème public. Cette théorie de l'action définit les changements à opérer dans le monde réel, et notamment auprès des groupes cibles de la politique, en termes d'attribution d'obligations (des passagers), d'incitation (report modal) ou de droits (p. ex. droits d'accès égalitaire, ponctualité, sécurité pour les usagers), ainsi qu'au niveau de l'état physique souhaité des bénéficiaires (p. ex. satisfaction et sécurité des usagers de la mobilité ferroviaire).

Ces objectifs sont susceptibles de varier dans l'espace et dans le temps en fonction de la pression (effective ou perçue) du ou des problème(s) que la politique se doit de résoudre ou dont elle doit éviter la survenance. L'identification de ces risques par les acteurs (notamment par les administrations spécialisées en charge de la politique en question) passe par une modification des cercles des bénéficiaires dans l'intérêt desquels la politique fut mise en place. Cette définition variera selon les orientations politiques des acteurs impliqués dans la formulation de la politique. Pour des raisons électorales notamment, les acteurs politiques ont tendance à élargir ce groupe des bénéficiaires avant les élections pour capter des voix (Knoepfel 2019). Un regard sur les journaux de la région zurichoise en ce printemps 2021, illustre bien cette hypothèse : les prestations de la S-Bahn zurichoise promises par les partis politiques apparaissent en effet comme paradisiaques (alors même que le régime de desserte actuel reste proche de celui des pires heures de la pandémie).

Du coup, une telle perspective permet de montrer que le problème de la pénurie de mécaniciens s'inscrit en réalité dans un contexte politique et institutionnel plus large qui permet d'envisager d'autres causes et d'autres solutions, éventuellement complémentaires, à l'approche exclusivement managériale choisie par les compagnies ferroviaires.

## **Modélisation : les relations d'interdépendance entre les deux catégories/niveaux de problèmes**

Le problème public ferroviaire perçu ici de manière essentiellement managériale s'inscrit en réalité dans un cycle de produits de politiques publiques plus large ouvrant d'autres perspectives de formatage et de résolution. En effet, la résolution du « problème public » de la pénurie de mécaniciens peut être envisagée de manière très différente et/ou complémentaire à la solution managériale passant uniquement par la formation dans l'urgence de nouveaux mécaniciens. De telles solutions peuvent ainsi être fondées sur des interventions mobilisant d'autres paramètres ressortissant d'autres produits du cycle de la politique publique que le seul composant RH.

À titre purement illustratif, nous pouvons mentionner les leviers d'actions alternatifs suivants, renvoyant à d'autres produits du cycle de la politique ferroviaire :

- *Objectifs concrets*: redéfinition à la baisse des objectifs de la politique ferroviaire, ainsi que des OSP (p. ex. baisse de la fréquence des dessertes ou adaptation de cette dernière à la demande réelle, flexibilisation des critères ou des obligations de ponctualité, assouplissement du principe de la garantie de correspondance, redéfinition du concept d'horaire cadencé).
- *Éléments évaluatifs*: redéfinition des indicateurs de ponctualité (ponctualité des trains *versus* ponctualité des personnes).

- *Arrangements Politico-Administratifs*: revalorisation structurelle de l'attrait de la profession de mécanicien; développement de solutions d'outsourcing; flexibilisation de la gestion des RH et des contrats de travail (transfert automatique des mécaniciens entre compagnies ferroviaires en fonction de l'attribution des concessions ou des sillons).
- *Plans d'action*: priorisation de l'allocation des mécaniciens à certains types de trafic (voyageur *versus* fret, national ou régional *versus* local ou international, etc.), ceci de manière éventuellement différenciée selon les régions (urbaines/rurales) ou la période (jours/nuit, saisons, etc.).
- *Instruments et réalisations administratives*: adaptation de la planification des horaires et de la délivrance des prestations ferroviaires en fonction du personnel disponible; mise en œuvre d'instruments de lissage de la demande (et donc de l'offre) de transport dans le temps (journée, semaines, etc.) à l'aide de « signaux prix » (p. ex. relation prix-prestations, offres exceptionnelles, politique des abonnements); accroissement de la capacité des trains en contrepartie de la réduction de leur nombre.
- *Énoncés évaluatifs*: modification des objectifs et des critères d'évaluation de l'atteinte des objectifs de la politique ferroviaire.

De telles stratégies plus larges et englobant l'ensemble des six produits du cycle de la politique ferroviaire peuvent, selon nos expériences dans d'autres domaines d'action publique, très probablement fournir aux managers un éventail plus large de mesures et de leviers permettant de résoudre les problèmes considérés, aujourd'hui, comme relevant de la seule politique institutionnelle (i.e. interne aux compagnies ferroviaires), tels que les problèmes de recrutement et de formation des mécaniciens.

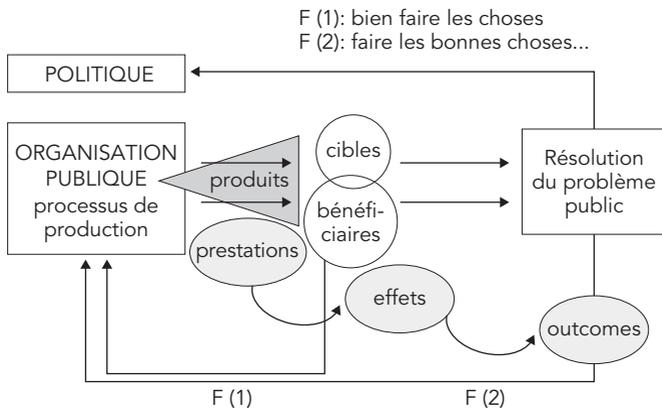
C'est précisément cette nécessité de complémentarité entre approches de management public et d'analyse des politiques publiques dans le cadre des formations dispensées dans les écoles d'administration publique qui constitue le message principal de cette petite contribution en hommage à Yves Emery qui fait partie des rares chercheurs en management public à avoir pris pleinement conscience de cette interdépendance et de cette complémentarité entre les deux approches disciplinaires.

## Post-scriptum: l'approche intégrative d'Yves Emery

Yves Emery et son équipe maîtrisent en effet cette complémentarité conceptuelle et théorique entre management public et analyse des politiques publiques. À notre avis, il se trouve parmi les rares chercheurs et enseignants en management public qui ont contribué de manière significative à l'intégration judicieuse de l'analyse des politiques publiques au sein d'une école d'administration publique, en l'occurrence l'IDHEAP.

C'est ainsi que, pour Yves Emery et ses collègues, les ressources humaines devraient être analysées, gérées et mobilisées comme l'une des principales ressources des acteurs de politiques publiques (Emery & Gonin 2009 ; Emery & Giauque 2012). De plus, selon eux, la gestion des ressources humaines ne devrait pas se limiter aux seuls acteurs publics. Les ressources humaines d'une politique publique incluent également celles des acteurs privés tels que les entreprises, les propriétaires, les promoteurs ou le monde des organisations non-gouvernementales (ONG). Et les « bonnes pratiques » de gestion de ressources humaines développées par Yves Emery et ses collègues dépendent effectivement de la manière d'exploiter les synergies entre management public, privé et analyse de politiques publiques. Ainsi, la formation d'un personnel de qualité et compétent, ainsi que sa motivation, ne résultent pas uniquement de démarches uniquement RH, mais également, d'une part, d'interventions ciblées, prudentes et simultanées sur un ensemble d'autres ressources administratives comme par exemple l'organisation, les ressources cognitives et/ou les ressources financières et infrastructurelles et, d'autre part, sur une recontextualisation des processus RH au sein de l'ensemble des différents produits d'un cycle de politique publique allant de la définition du problème public lors de la mise à l'agenda, à l'évaluation, en passant par la programmation et la mise en œuvre.

Nous aimerions montrer cette qualité particulière de l'approche propre à Yves Emery à l'aide d'un schéma (ci-après) que ce dernier a utilisé, en compagnie du premier auteur de cet article, dans le cadre d'un enseignement donné à plusieurs reprises en commun au sein d'une formation organisée au début des années 2000 par l'Office fédéral du personnel à destination de cadres supérieurs de l'administration fédérale (Emery & Knoepfel 2012).



Les relations entre politiques publiques et management public selon Yves Emery (enseignement 2012).

Dans cette figure, la plupart des techniques et pratiques enseignées dans les cours de management public sont contenues dans le libellé « organisation publique – processus de production ». Afin de nous assurer de la complémentarité entre nos deux disciplines (management public et analyse des politiques publiques), nous nous sommes mutuellement attribués nos présentations de manière inversée par rapport à nos ancrages disciplinaires respectifs. Ainsi, Yves Emery prenait en charge la présentation des ressources d'action publique, concept développé à l'IDHEAP dans le cadre de l'enseignement en analyse de politiques publiques, tandis que Peter Knoepfel prenait en charge la présentation des aspects de management public développés initialement par Yves Emery dans ses enseignements de management. Le résultat de cette rocade disciplinaire a satisfait à la fois les enseignants, les cadres de l'administration fédérale qui suivaient ces enseignements, ainsi que la direction de la formation au sein de l'Office fédéral du Personnel.

## Références

- CFF (2020a). Communiqué de presse 05.08.2020 « La crise du coronavirus retarde la formation des mécaniciens de locomotives ».
- CFF (2020b). Rapport de gestion 2020, Berne, CFF.
- CFF (2020c). Résultats semestriels 2020, Berne, CFF (10 septembre 2020).
- Emery, Y. & Knoepfel, P. (2012). *Führen im politischen Kontext – Policy Management*, Eidgenössisches Personalamt, EPA/Topkader – Seminar für Amtsleitungen, Gerzensee
- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2012). *Motivation et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Knoepfel, P. (2017). *Les ressources d'action publique. Vers une nouvelle lecture du pouvoir*, Zürich/Genève: Seismo.
- Knoepfel, P. (2019). Actor Constellation Games in Policy Implementation – The Case of Switzerland. *European Policy Analysis*, 5(1), 13-36.
- Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Zürich: Ruegger Verlag.
- NZZ (2021). Article du 29.01.2021: « Plötzlich wollen zehntausend Lockführer werden ».
- Tages-Anzeiger (2019). Article du 03.10.2019: « Pro Tag fehlen den SBB 30 Lokführer ».
- Tages-Anzeiger (2020). Article du 02.10.2020: « SBB bringen Lokführer mit dem Taxi zum Zug ».



# L'image de l'administration peut-elle changer aux yeux de la population ? L'analyse d'une représentation canonique de l'administration publique dans le cinéma français contemporain

Martial Pasquier et Laure Cordonier

## Introduction

L'administration, un terme unique pour parler d'organisations en charge de la planification, de la préparation, de la mise en œuvre de l'action de l'État ainsi que du contrôle de l'action de tiers. Un terme unique quel que soit le pays, son histoire, son système et son organisation politiques, ses ressources, sa culture et ses valeurs.

Ce concept unique recouvre cependant des réalités d'une très grande diversité dont chacun peut faire l'expérience : une école, un office régional de l'emploi, le greffe municipal, une ambassade, etc. sont autant de lieux administratifs qui se distinguent tant au niveau architectural, dans l'aménagement intérieur et le mobilier ou encore dans les relations qui s'instaurent entre les employés des collectivités publiques et les usagers. Dans son ouvrage « Bureaucratics », le photographe Jan Banning a remarquablement illustré cette extraordinaire diversité que représente l'administration à travers le monde.

La diversité du monde administratif ne se limite cependant pas aux aspects visuels et matériels. L'administration, dans ses fondements, ses finalités mais aussi les processus qu'elle met en œuvre s'est considérablement transformée tout au long des siècles avec des propositions novatrices durant le dernier demi-siècle. Si la diversité n'est pas contestée, on peut se demander pourquoi la représentation ou l'image que la population se fait de l'administration reste fortement stéréotypée par les traits négatifs de la bureaucratie : « *Administration, fonctionnaire... des mots évocateurs qui nous plongent inmanquablement dans l'univers kafkaïen de la bureaucratie, une machine aux rouages opaques, qui semble tourner pour elle-même, sans guère se soucier des citoyens que nous sommes, même s'ils ont été rebaptisés "clients" par certains services de l'État.* » (Yves Emery, *Le Temps* 2010).

Pourquoi ce décalage entre une réalité où les formes et le fond administratifs se conjuguent à de multiples temps et une représentation faite de

clichés durables et essentiellement négatifs? Pour essayer de comprendre le maintien de ces stéréotypes, cet article analyse de manière exploratoire un film comprenant des scènes impliquant l'administration afin de voir comment l'un des principaux véhicules culturels internationaux qu'est le cinéma corrobore ou dément les clichés, les représentations courantes de cette administration.

La première section décrit très brièvement les fondements des principales conceptions de l'administration. La deuxième section sollicite la sémiotique pour analyser ces représentations. La troisième et dernière section examine le film *Quai d'Orsay* (Bertrand Tavernier 2013) comme un exemple cano- nique de mise en scène de l'administration publique française.

## Les modèles de l'administration

L'administration, en tant qu'organisation définie de manière autonome par rapport aux institutions politiques, s'est construite avec le dévelop- pement de l'État libéral. C'est une conception où les principes de liberté et de responsabilité individuelles priment sur le pouvoir du souverain. Les membres d'un État (citoyens) disposent ainsi de droits fondamentaux qu'aucun pouvoir ne peut violer. L'administration n'est plus soumise au monarque ou au dictateur mais au droit (principe de la légalité de l'ac- tion). Plusieurs modèles peuvent être distingués (voir tableau 1). Le prin- cipal d'entre eux est le modèle bureaucratique dont les principes ont été énoncés par Max Weber. Il repose sur une logique hiérarchique, la prépon- dérance de règles, leur application par des agents qui agissent de manière impersonnelle et la primauté des processus sur les objectifs. Les repré- sentations stéréotypées de l'administration, les clichés, se basent essentielle- ment sur ce modèle.

La nouvelle gestion publique (ou *New Public Management*) constitue un modèle alternatif basé sur l'efficacité de l'action publique et une orientation plus marchande des services publics. Elle considère le bénéficiaire de cette action comme un client qu'il convient de satisfaire. À l'inverse du modèle bureaucratique, la nouvelle gestion publique cherche à atteindre des objec- tifs sans se préoccuper prioritairement des processus retenus. Le modèle de la gouvernance démocratique s'est développé depuis le début du millénaire en réaction aux deux autres modèles mais aussi pour intégrer les développe- ments dans la conduite de l'action publique. Il introduit de nouvelles obli- gations pour les administrations (transparence, imputabilité), tout en leur attribuant un autre rôle dans le système politique (favoriser la participation, contribuer aux liens sociaux).

**Tableau 1** Principes de base des modèles récents d'administration publique

Bureaucratie	Nouvelle gestion publique	Gouvernance démocratique
Hierarchie	Efficacité	Imputabilité
Règles et processus	Orientation client	Transparence
Relations impersonnelles	Approche compétitive	Travail en réseau
Prééminence du droit	Objectif de satisfaction	Gestion participative

## La sémiotique et les outils d'analyse de la représentation

Une cravate dans la tenue vestimentaire, un comportement dans une négociation, un panneau indicateur, etc. sont autant de signes véhiculant des significations comprises à l'intérieur d'une culture donnée. La sémiotique est la science qui traite de tous les signes, de leur combinaison en tant que système et de leurs structures.

Un signe a au moins deux facettes : un signifiant (un son, un objet, un symbole, un indice, un symptôme) et un signifié (la signification correspondante). C'est en appliquant cet enseignement que se sont développées les premières analyses sémiotiques avec l'astrologie (l'interprétation des signes du ciel) et la médecine (l'interprétation des signes du corps).

Sans s'attarder sur les principales théories du signe élaborées d'une part par Peirce (1839-1914) et d'autre part par de Saussure (1857-1913), relevons que la première vise surtout à comprendre les signes, à établir une classification de ceux-ci et à étudier les relations entre les signes alors que la seconde s'intéresse plus à analyser l'organisation des signes à l'intérieur d'un système qu'est le langage. Dans les deux cas cependant, tout fait culturel est étudié comme un langage. À partir du moment où toute image, tout symbole, tout objet et bien évidemment tout texte est considéré comme un langage porteur de sens, il convient de découper le message (combinaison de signes) en autant d'unités signifiantes minimales de sorte à en faire ressortir les significations profondes.

De manière simplifiée, trois niveaux d'analyse peuvent être distingués (voir tableau 2). Le premier niveau vise à rechercher à l'intérieur d'un langage les signes porteurs de la signification et de déterminer celle-ci. Est-ce que la taille d'un bureau a une signification quant au statut de celui qui l'occupe? Le deuxième niveau correspond à l'étude des structures narratives avec notamment le rôle des acteurs. Quelles sont les étapes d'un récit? Quels sont les acteurs de ce récit et quels sont leurs rôles? Finalement, le troisième et dernier niveau vise à identifier les significations profondes d'un discours. Que veut dire fondamentalement un auteur, un réalisateur ou plus généralement un ensemble de discours comme, par exemple, un corpus de documents publicitaires?

**Tableau 2** Les niveaux de l'analyse sémiotique

Niveaux d'analyse	Contenu	Exemples de concepts et d'outils
Étude des significations	Recherche des signes porteurs de significations	Signifiants, signifiés, épreuve de commutation
Étude des structures narratives	Analyse des étapes d'un récit et des rôles des acteurs	Schéma narratif
Études des significations profondes	Recherche du sens profond d'un discours	Carré sémiotique

Un film est donc comme un langage constitué de signes. Chaque séquence peut faire l'objet d'une analyse pour identifier toutes les unités signifiantes. Puis la structure du récit et les rôles des personnages peuvent être analysés. Finalement, sur la base des résultats des deux premières phases, le sens profond de ce langage peut être mis en évidence. Ces approches permettent alors d'indiquer quels sont les principes (sens profond) des modèles d'administration publique qui sont véhiculés dans un film.

## Analyse filmique

Après avoir visionné une quarantaine de films français contemporains représentant l'administration publique ou privée, *Quai d'Orsay* a été estimé particulièrement intéressant pour étudier l'image de l'administration française par ce réflecteur sociologique qu'est le cinéma. Ce film concentre bien des aspects observés dans le corpus et, de plus, le réalisme que revendiquent le réalisateur et son équipe le rapproche, malgré quelques exagérations, de la vie courante<sup>18</sup>.

L'intrigue de *Quai d'Orsay* est centrée sur Arthur Vlaminc (Raphaël Personnaz), fraîchement nommé « chargé du Langage » dans le cabinet de l'excentrique ministre des Affaires étrangères français Alexandre Taillard de Worms (Thierry Lhermitte). Le jeune homme devra rédiger une importante allocution du Ministre à l'ONU. Arthur (et, par lui, le spectateur) découvre ainsi l'activité du ministère, sa complication et ses contradictions. Le film est une adaptation de la bande dessinée *Quai d'Orsay: chroniques diplomatiques* de Blain & Lanzac (2010). Il faut préciser que c'est le politicien

<sup>18</sup> Emile Ghigo, le chef décorateur du film, précise à propos de Tavernier que « [...] sa volonté, très clairement exprimée dès la préparation du film, impliquait l'envie et le besoin de réalisme. Se rapprocher au maximum du style et de la géographie de chaque lieu était pour lui une priorité absolue ». D'ailleurs, Ghigo précise que les scènes d'intérieur du film ont été tournées dans le bâtiment du ministère des Affaires étrangères, et que le bureau du ministre a été fidèlement reconstitué, selon les mêmes dimensions que l'original, un étage au-dessus du véritable bureau. Entretien réalisé le 20 avril 2020.

Dominique de Villepin qui a inspiré le personnage du ministre, une assimilation revendiquée par Bertrand Tavernier et reprise par la réception du film<sup>19</sup>.

L'administration telle qu'elle se présente dans *Quai d'Orsay* sera examinée sous quatre angles. Le premier privilégie ces aspects sémiotiques que sont le décor et les costumes, qui définissent, singularisent et classent les différents personnages. L'attention portera ensuite sur d'autres traits de mise en scène; les étonnantes entrées et sorties du champ filmique qu'effectue le ministre. Puis, l'examen de la structure narrative du film permettra de comparer l'efficacité des actions du ministre à celles de son directeur de cabinet Claude Maupas (Niels Arestrup). Ces observations révéleront les règles qui gouvernent l'organisation politique dans *Quai d'Orsay* et la stricte hiérarchie qui la régit. Dans un dernier temps, en comparant *Quai d'Orsay* à un second film français contemporain à l'aide d'une version aménagée du carré sémiotique, nous révélerons certaines nuances dans la représentation de la hiérarchie.

### Le décor et les costumes

Le début de *Quai d'Orsay* insiste sur la question du décor et des costumes, deux éléments clés pour renseigner sur les personnages et le milieu dans lequel ils évoluent. De ce point de vue, comme tout langage, le décor et les costumes sont régis par des lois de différences (ou discriminations) et de ressemblances. Ils s'inscrivent dans une logique de singularisation et de contraste qui permet de caractériser et hiérarchiser les personnages.

Dès son arrivée au Quai d'Orsay, Arthur tranche par rapport aux autres collaborateurs. Il est d'ailleurs longuement évalué par deux hommes dès qu'il franchit le portail menant au bâtiment (fig. 1). Puis, une fois qu'il est dans la salle d'attente, le montage fait alterner un gros plan sur les chaussures parfaitement cirées de deux habitués des lieux (fig. 2) avec celles d'Arthur, vieilles et sales (fig. 3). L'apprentissage des codes vestimentaires commence pour le nouveau venu<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Cette information apparaît par exemple sur le site internet du journal *Le Figaro*: <https://www.lefigaro.fr/cinema/2013/09/10/03002-20130910ARTFIG00743-bertrand-tavernier-nostalgique-du-quai-d-orsay-facon-villepin.php> (consulté le 13 septembre 2021). À noter que l'allocution finale d'Alexandre Taillard de Worms reprend un discours de Dominique de Villepin, prononcé devant le Conseil de sécurité de l'ONU en février 2003 contre l'intervention armée des États-Unis en Irak.

<sup>20</sup> Dans la suite du récit, le style vestimentaire d'Arthur ne cessera d'être évalué, souvent de manière négative, par certains de ses collègues.



Fig. 1



Fig. 2



Fig. 3

Ce mode de présentation d'un personnage par contraste est très fréquent, mais dans le cas d'un film sur le thème de l'administration, tous les signes sont immédiatement à référer aux codes vestimentaires, qui visent à souligner l'homogénéité du corps, quand bien même à l'intérieur de celui-ci les rivalités et les caractères peuvent être forts. De ce point de vue, le personnage nouveau (et par lui le spectateur) est immédiatement informé des usages et mesure tout ce qui lui manque encore pour intégrer le groupe.

Cet apprentissage des codes implique aussi ce qui constitue le décor architectural dans lequel le personnage évolue. Bertrand Tavernier et son équipe de décorateurs excellent à faire du lieu l'emblème, la métonymie d'un personnage. Les bureaux des conseillers du ministre sont ainsi très étriqués et sombres (fig. 4) à l'inverse du bureau d'Alexandre Taillard de Worms extrêmement coloré, confortable et agrémenté par des objets personnels (fig. 5). Le bureau du ministre est d'ailleurs souvent présenté par des plans larges, qui permettent de rendre compte de sa taille imposante, comparé aux espaces de travail de ses collaborateurs. Après le costume, l'architecture est le deuxième langage qui met en exergue la différence entre la fonction politique et celles des membres de l'administration.



Fig. 4



Fig. 5

Bureau très étroit d'un conseiller *versus* bureau extrêmement spacieux du ministre.

Le rôle secondaire attribué aux membres de l'administration est encore souligné par les différents bureaux attribués à Arthur. Dans un premier temps, le jeune homme occupe une simple table dans le secrétariat, un lieu

collectif ouvert à tous. Arthur doit travailler dans le bruit, accepter d'être interrompu par les secrétaires (fig. 6), par des travaux de manutention (fig. 7), ou encore par les allées et venues fréquentes du ministre (fig. 12-13). Ce n'est qu'après cette étape, qui peut être comprise comme une épreuve-test où il doit prouver ses compétences, qu'Arthur disposera d'une place de travail personnelle et calme (fig. 8).

La valeur symbolique accordée au bureau est une constante des films représentant le milieu administratif. Elle mériterait un examen détaillé qui prendrait notamment en compte la dimension des pièces, la taille du corps de bureau, l'âge de l'équipement, notamment électronique, ou encore la luminosité, naturelle et artificielle. Ces fines nuances matérielles rendent tangibles les envies des personnages et leurs luttes, leurs ascensions mais aussi leurs échecs<sup>21</sup>.



Fig. 6



Fig. 7



Fig. 8

### Analyse des entrées et sorties du champ filmique

Dans son essai, *Praxis du cinéma*, Noël Burch (1986 [1969]) a théorisé le rapport entre le champ et le hors-champ au cinéma, et plus particulièrement les différentes façons de « solliciter » l'espace hors-champ dans les films muets. Plusieurs des six segments de Burch pour définir le hors-champ (cf. colonne de droite du tableau ci-dessous) sont utiles à l'analyse filmique de *Quai d'Orsay*, film qui « joue » sur les délimitations entre les deux espaces de manière étonnante et proche de certaines « vues » du cinéma des premiers temps<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> C'est le cas dans le film *Alice et le maire* (Nicolas Pariser 2019). Alice, une philosophe fraîchement embauchée à la mairie de Lyon pour aider le maire, obtient rapidement un espace de travail individualisé et personnalisé, ce qui suscite les commentaires jaloux de ses collègues. Quant au bureau comme échelle négative et marque de discrédit, il s'observe notamment dans *Ceux qui travaillent* (Antoine Russbach 2018), qui met en scène une administration privée.

<sup>22</sup> La période de l'histoire du cinéma dite des « premiers temps » couvre les années 1890 à 1915, c'est-à-dire le moment « [...] de l'émergence du film en tant que "nouveau" médium à l'institutionnalisation généralisée de pratiques cinématographiques à visée narrative ». Au niveau du cadrage, les films de cette période sont uniponctuels (ils ne comprennent qu'un seul plan, et donc un seul « point de vue »), ce qui explique qu'on les évoque plus volontiers sous le syntagme de « vues uniponctuelles ». Référence : <https://domitor.org/fr/sur-le-cinema-des-premiers-temps>

**Tableau 3** L'espace au cinéma (Burch: 1986 [1969])

A. Le champ	B. Le hors-champ
« <i>Il est constitué par tout ce que l'œil perçoit sur l'écran.</i> » (p. 40)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Au-delà du cadre côté droit</li> <li>2. Au-delà du cadre côté gauche</li> <li>3. Au-delà du cadre en haut</li> <li>4. Au-delà du cadre en bas</li> <li>5. Derrière la caméra</li> <li>6. Derrière un élément du décor</li> </ol>

Il existe plusieurs manières de signifier le hors-champ : les entrées et sorties du champ par les personnages, les regards « off » ou encore une partie d'un corps qui se situe hors du cadre.

Les séquences qui présentent l'arrivée d'Arthur dans son nouvel environnement professionnel s'enchaînent sur un rythme effréné : en moins de quinze minutes de récit filmique, le protagoniste traverse de multiples salles et rencontre plusieurs employés des cabinets ministériels. La caméra suit Arthur dans ses déambulations. Certains échanges entre les personnages sont en outre cadrés par le procédé dit du « balayage », un mouvement de caméra qui permet de relier deux visages sans effectuer de coupes, ce qui amplifie la vivacité d'une conversation. De manière encore plus significative, la caméra fait un zoom<sup>23</sup> avant sur le ministre des Affaires étrangères, lors de sa première entrevue avec Arthur.

Mais, en plus de ces effets de montage et de cadrage, le début de *Quai d'Orsay* présente une mise en scène pour le moins originale quant aux entrées et sorties du champ filmique du ministre, ou du moins des parties de son corps.

Par exemple, toujours lors de la première entrevue entre Arthur et le ministre, ce dernier se tient debout devant le jeune homme. Le face-à-face est rendu par un plan poitrine d'Arthur, dans lequel s'introduit rapidement la main tendue du ministre (fig. 9). Le plan suivant est initié par un léger travelling vertical ascendant, aboutissant au visage enthousiaste d'Alexandre Taillard de Worms (fig. 10), qui n'apparaît donc que dans un second temps. Puis, au fil de l'entrevue, les plans sur Arthur présentent fréquemment des intrusions de la main du ministre (fig. 11, où l'on devine une main floutée), dont la gestuelle expressive est amplifiée par des effets de bruitage.

<sup>23</sup> Le zoom crée un écrasement rapide des différents plans qui composent la profondeur de l'image. Il engendre un effet de choc pour le spectateur, c'est pourquoi le travelling, plus harmonieux, est davantage utilisé.



Fig. 9



Fig. 10

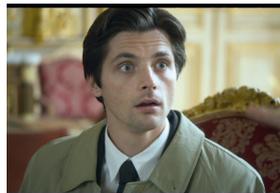


Fig. 11

Plus tard, alors qu'Arthur siège dans le secrétariat, le ministre traverse plusieurs fois le champ d'un bout à l'autre du cadre, créant d'importants coups de vent (fig. 12-13).



Fig. 12



Fig. 13

Entrée puis sortie fracassantes (cf. feuilles qui s'envolent) du ministre dans le champ (= segment 6 selon la typologie de Burch).

Ces entrées impromptues dans le champ filmique caractérisent la personnalité exubérante et surexcitée du ministre<sup>24</sup>, dont la gestuelle déborde dans la sphère de ses interlocuteurs, ou qui traverse l'espace scénique d'une manière si brusque qu'il crée des courants d'air. Ces furtives entrées et sorties du champ rappellent la théâtralité du cinéma des premiers temps. Couplées à de conséquents effets de cadrage et au montage rapide, elles amplifient d'autant plus l'énergie qui émane des lieux représentés, et l'impossibilité pour l'équipe du ministre d'exécuter les tâches de manière sereine. Ces effets sont aussi des fidélités à la bande dessinée (fig. 14-16), qui, du moins au niveau du montage, a été utilisée à la manière d'un *story-board* par l'équipe du film<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Le ministre n'est pas le seul personnage qui crée ces effets d'entrées et de sorties de champ. Lors de sa première visite des lieux, Arthur, qui suit un majordome, traverse lui aussi différents segments délimitant le champ filmique, ce qui crée un effet de dynamisme évident à l'image.

<sup>25</sup> En plus d'être fidèles aux images du médium d'origine, le film représente une fidélité à la lettre (au texte) puisque certains dialogues du film sont repris mot à mot du texte de l'album.

Mais l'image filmique apporte des effets de sens particulièrement habiles pour affiner le rôle du politique par rapport à l'administration. La prise en compte du hors-champ et les irruptions inattendues du ministre à partir de celui-ci font de lui un personnage quasi démiurgique, doué d'ubiquité, ce qui fait qu'il est mentalement toujours présent pour ses subordonnés. D'une certaine manière, même absent, il règne.



Fig. 14

Lanzac &amp; Blain (2010-2011: 11)



Fig. 15



Fig. 16

À ce stade de l'analyse, on remarque que la hiérarchie est signifiée tant par le décor (surtout grâce à la symbolique des bureaux) que par les déplacements du ministre, qui sont augmentés par les ressources du montage.

### Opposition des rôles

Dans *Quai d'Orsay*, comme dans la plupart des films français mettant en scène une administration, la remontée du travail jusqu'à la tête de la hiérarchie est le principe: le ministre au faite de la structure hiérarchique prend des décisions dont le contenu a été travaillé en aval par les membres particulièrement actifs et efficaces de son équipe. Cette implication des rôles secondaires dans l'entreprise politique est évidente dans le récit, où les propos du ministre se résument à des lieux communs ou des slogans<sup>26</sup>, des sortes de mantras que tous les subordonnés, Arthur en tête, tâchent de comprendre afin de les traduire en discours officiels.

Les procédés de mise en scène soulignent les fonctions adjuvantes de certains personnages dans l'intrigue politique. Le tableau 4 classe en différents niveaux quelques constituants des échanges entre le ministre et son directeur de cabinet Claude Maupas. En somme, *Quai d'Orsay* reproduit une

<sup>26</sup> Ainsi, lorsqu'il ordonne des modifications dans ses prises de paroles, il ne cesse de répéter à son équipe les trois fondements de tout discours: « Responsabilité. Unité. Efficacité ». Tout généraux qu'ils soient, ces termes sont pourtant les seules véritables indications données par le ministre.

structure hiérarchique classique, tout en ironisant sur les tous-pouvoirs du ministre, qui est présenté comme la vitrine charismatique de son ministère.

**Tableau 4** Les représentations symboliques des fonctions

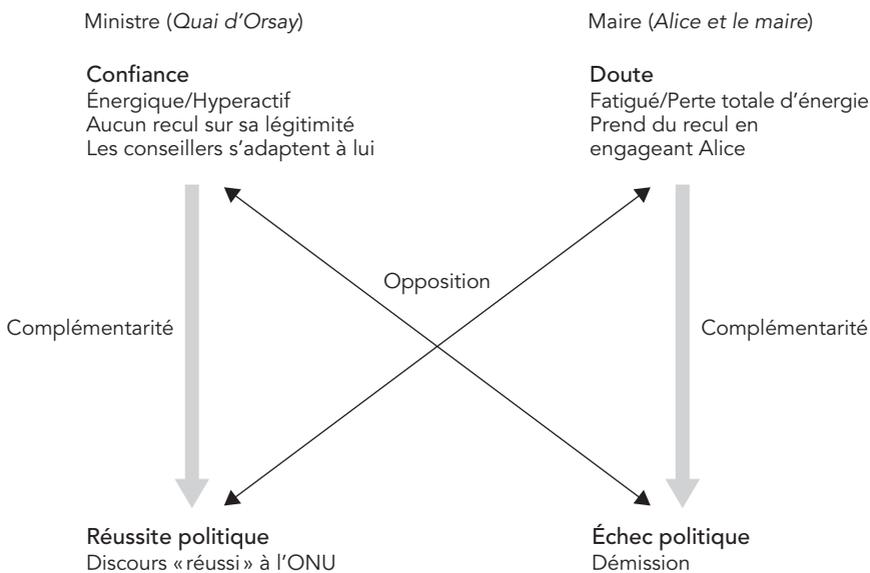
Niveaux	Ministre	Directeur de cabinet
Attitude physique	Volubile (gestuelle théâtrale, ton passionné)	Sereine (voix calme, lenteur dans les déplacements)
Langue et langage	Métaphores, langage schématique, prises de paroles intempestives.	Propos finement articulés, à l'écoute d'autrui.
Symboles et interprétations	Incapable de gérer les aspects techniques d'une communication (de rage, il raccroche involontairement une conversation téléphonique). Ses « surligneurs » (fig. 17) sont une image de sa pensée courte.	Parvient à gérer une succession de communications téléphoniques, dans son bureau pourtant rempli de conseillers (fig. 18).




En intégrant *Alice et le maire* face à *Quai d'Orsay* dans une structure inspirée du carré sémiotique, il s'agira de dévoiler des contrastes par rapport au statut hiérarchique du chef.

### Carré sémiotique ou l'analyse des significations profondes

Le carré sémiotique élaboré par Greimas permet de repérer les principes fondamentaux d'une structure, en en dégageant des similitudes et des oppositions. À priori plutôt similaires dans leur représentation de la hiérarchie au sein d'une administration publique, *Quai d'Orsay* et *Alice et le maire* présentent toutefois des variations, qu'il est possible d'isoler en les intégrant dans une version nuancée (c'est-à-dire moins « stricte ») du carré sémiotique. Le carré ci-dessous présente donc les deux attitudes inverses du ministre (*Quai d'Orsay*) et du maire (*Alice et le maire*), mais aussi les conséquences de ces attitudes respectives sur leur carrière politique.

**Tableau 5** Opposition ministre *vs* maire (comportement et action)

Ce carré met en évidence la relation entre l'action, l'autorité et la confiance du leader politique par rapport à l'administration qui conduit au succès alors que le doute et la réflexion amenée par une personne tranchant d'avec les personnes du sérail administratif amène à l'échec.

L'intrigue d'*Alice et le maire* s'articule d'ailleurs entièrement autour de cette problématique. En présentant un maire rongé par les doutes et les questionnements au point qu'il se trouve vide de pensées, l'attitude d'un leader politique est questionnée. Le film suggère que ceux qui siègent au sommet du pouvoir ne « pensent » pas vraiment l'action, ils « sont » l'action. Douter, se mettre en perspective, ne semble pas permis. Sur ce point, le constat rejoint celui qu'on peut élaborer à partir du personnage du ministre dans *Quai d'Orsay*, à la différence que le maire est conscient de ses doutes, de son vide, qu'il cherche d'ailleurs à combler en engageant une philosophe (Alice), alors que le ministre, applaudi par toute l'assemblée, n'a aucune reconnaissance pour le travail de ses conseillers.

## Conclusion

Cette contribution exploratoire a pour objectif d'analyser la manière dont l'administration est représentée dans l'un des principaux véhicules culturels qu'est le cinéma par l'utilisation des outils de la sémiotique.

*Quai d'Orsay*, à l'image de la plupart des films français contemporains dont l'action se déroule dans une administration publique, véhicule de manière stéréotypée les codes vestimentaires, architecturaux et comportementaux classiques du modèle de la bureaucratie. Il met par là en évidence les principales caractéristiques de ce modèle que sont la forte hiérarchie, la séparation des rôles entre le politique et l'administration, les compétences professionnelles des membres de l'administration, etc.). En comparant *Quai d'Orsay* à un autre film français contemporain, *Alice et le maire*, mettant aussi en scène un représentant politique et une membre de l'administration, on peut montrer que la remise en cause voire la négation des valeurs du modèle classique conduit à l'échec du politique.

Si ces exemples ne suffisent pas à démontrer la prééminence des caractéristiques du modèle classique de l'administration dans le cinéma, ils constituent une première base permettant d'appréhender la difficulté pour les administrations de véhiculer des valeurs comme l'efficacité, l'innovation, la transparence ou encore la participation citoyenne qu'elles développent dans le cadre de programmes de changement mais qu'elles ne parviennent pas, ou avec grande difficulté, à faire reconnaître par la population.

## Références

- Banning, J. (2008). *Bureaucrats*, Nazraeli Press, 2008.
- Burch, N. (1986 [1969]). *Une praxis du cinéma*, Paris : Gallimard.
- De Saussure, F. (2002). *Écrits de linguistique générale*, établis et édités par Simon Bouquet et Rudolf Engler (avec la collaboration d'Antoinette Weil), Paris : Gallimard.
- Greimas, A. J. (2002 [1966]). *Sémantique structurale : recherche de méthode*, Paris : Presses universitaires de France.
- Lanzac, A. & Blain, C. (2010-2011). *Quai d'Orsay : chroniques diplomatiques*, Paris : Dargaud.
- Peirce, C. S. (2017 [1978]). *Écrits sur le signe* (trad. par Gérard Deledalle), Paris : Points.
- Weber, M. (1995 [1922]). *Économie et société*, t.1, « Les catégories de la sociologie », Paris : Pocket.

## Sitographie

- « Bertrand Tavernier nostalgique du Quai d'Orsay façon Villepin », *Le Figaro*, 10.09.2013.  
<https://www.lefigaro.fr/cinema/2013/09/10/03002-20130910ARTFIG00743-bertrand-tavernier-nostalgique-du-quai-d-orsay-facon-villepin.php>
- Emery, Y. (2010). « Fonction publique : la fin des clichés? », *Le Temps*, 23.03.10.  
<https://www.letemps.ch/opinions/fonction-publique-fin-cliches>
- « Sur le cinéma des premiers temps », *Domitor : l'association internationale de recherche sur le cinéma des premiers temps*. <https://domitor.org/fr/sur-le-cinema-des-premiers-temps/>

**Filmographie**

*Alice et le maire* (Nicolas Pariser, 2019)

*Ceux qui travaillent* (Antoine Russbach, 2018)

*Quai d'Orsay* (Bertrand Tavernier, 2013)

# Conclusion

## **Les grandes lignes d'un parcours : faire de la gestion des ressources humaines une discipline au service de l'humain et des collectivités publiques**

David Giauque

La tâche de conclure cet ouvrage est bien difficile et ne peut être que provisoire. Il n'est pas possible, dans le cadre du présent chapitre, de rendre justice à toutes les idées intégrées dans les différentes contributions réunies dans le livre. Cette difficulté vient, en premier lieu, de la diversité et de la richesse des parcours de nos contributrices et contributeurs. Mais aussi parce que les textes réunis dans ce livre reflètent très largement les principaux intérêts scientifiques de notre ami et collègue Yves Emery. Son départ à la retraite nous a donné un excellent prétexte pour visiter ou revisiter des sujets, des idées, des controverses intellectuelles qui ont jalonné son parcours académique. À cet égard, force est de constater qu'ils sont tout à la fois nombreux, mais également très variés. Cependant, un souci ou une visée intellectuelle semblent les réunir : celui d'intégrer la réflexion en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte plus large permettant à cette discipline du management de servir les intérêts de la communauté tout en respectant la complexité anthropologique de l'être humain. Cette vision « humaniste » est apparue à maintes reprises dans les écrits de Yves Emery et il a toujours eu le souci de mettre à l'épreuve les outils de gestion – le management public mais aussi les pratiques de gestion des ressources humaines – relativement à des valeurs respectueuses de l'être humain et son environnement (Emery & Giauque 2005 ; Emery & Giauque 2007 ; Emery & Giauque 2012 ; Emery, Giauque & Gonin 2019 ; Emery & Gonin 2006 ; Giauque & Emery 2008, 2016).

### **Faire tenir performance collective et bien-être dans les pratiques RH**

En conséquence, la GRH n'est pas, aux yeux de Yves Emery, une discipline technique. Bien sûr, des techniques, des processus et des pratiques de GRH existent bel et bien et ils peuvent avoir des impacts décisifs sur la régulation des collectifs de travail, que ce soit dans les organisations publiques ou

privées. Mais l'essentiel n'est probablement pas là. La manière, les valeurs à partir desquelles ces techniques, pratiques et processus sont mis en œuvre reste décisive. Yves Emery, dans ses écrits mais également dans le cadre de ses interventions dans des collectivités publiques, a toujours eu le souci de faire reposer ses conseils et propositions d'amélioration en fonction d'une double finalité : le bien-être des salariés, collaboratrices et collaborateurs, mais aussi la performance collective. Concilier tout à la fois les intérêts « organisationnels » sans pour autant préteriter la santé et le bien-être des personnes salariées est une de ses préoccupations majeures. Elle se reflète dans ses écrits, dans ses mandats – aussi nombreux que variés – mais aussi dans ses enseignements.

Nos nombreux échanges et discussions m'ont fait découvrir plusieurs facettes de ses convictions intellectuelles. Son parcours académique commence par l'obtention d'un doctorat en sciences économiques, avec une orientation gestion des ressources humaines. La discipline dans laquelle il obtient son doctorat n'est pas anodine. Il en retiendra la conviction profonde que le management, ainsi que la gestion des ressources humaines, sont des disciplines scientifiques qu'il faut prendre au sérieux et qui sont susceptibles de contribuer au développement de la performance des organisations. Sa vie professionnelle post-doctorat va contribuer à ancrer cette disposition intellectuelle dans la mesure où il travaillera plusieurs années dans le monde bancaire (une grande banque cantonale), dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La GRH comme outil permettant l'atteinte d'une meilleure performance organisationnelle est un principe ainsi acté, mais aussi pratiqué. Mais il démontrera toujours une insatisfaction profonde à l'égard des écrits managériaux et de GRH classiques dans la mesure où, à ses yeux, trop peu de place est faite chez les économistes pour la prise en compte de la complexité de l'être humain et de son fonctionnement. C'est précisément cette deuxième idée qui l'amène à ouvrir ses intérêts intellectuels et qui l'ont probablement décidé à quitter le monde bancaire pour soumissionner à un poste auprès de l'IDHEAP qu'il rejoindra en 1992 déjà. Ce besoin d'intégrer une dimension plus « scientifique », plus « intellectuelle », voire également plus « complexe » dans la réflexion en matière de GRH a probablement constitué le moteur de son envie de redéploiement professionnel. Dès lors, dans ses recherches, mais aussi dans ses publications ou enseignements, Yves Emery va travailler à faire tenir ensemble deux objectifs qui lui semblent indissociables : la performance collective et le bien-être des salariés. Pari tenu, dans la mesure où cette position intellectuelle constitue aujourd'hui le cœur de ses différentes activités académiques et de praticiens.

Plusieurs contributions, dans le cadre du présent ouvrage, se font l'écho de cette première préoccupation intellectuelle. En premier lieu la contribution d'Owen Boukamel qui nous parle de l'ambidextrie organisationnelle, nécessaire dans l'environnement socio-économique toujours plus complexe dans lequel évoluent les organisations publiques et privées. Il s'interroge, en

particulier, sur les conditions organisationnelles qui permettent de concilier performance et bien-être des salariés. À ses yeux, l’ambidextrie organisationnelle constitue une telle condition puisqu’elle est vue comme un moyen d’assurer deux types d’activités : l’exploitation et l’exploration. Cette nécessaire ambidextrie permet également de concilier deux temporalités, le court terme de l’exploitation et le long terme de l’exploration. Mais aussi d’enrichir les activités déployées par les collaboratrices et collaborateurs, activités techniques souvent routinières et répétitives en lien avec l’exploitation, activités d’innovation et orientées vers l’évolution et le changement organisationnels grâce à l’exploration. Il existe donc bel et bien des conditions organisationnelles permettant d’assurer cette conciliation entre performance collective et bien-être des salariés.

C’est le sens du chapitre proposé par Frédéric Cornu et Karine Renard aussi. Sur la base d’enquêtes empiriques récentes portant sur les nouvelles manières de travailler – ou *New Ways of Working* – et en particulier en lien avec le phénomène du télétravail forcé lié à la pandémie de la Covid-19. Ils mettent en exergue les effets parfois contradictoires de ce télétravail sur la performance individuelle (auto-évaluée) et le bien-être perçu des télétravailleurs ayant répondu à leur enquête par sondage. De nouvelles opportunités, plus particulièrement liées à une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle, apparaissent dans le sillage de cette nouvelle forme de travail. De nouvelles menaces également, notamment avec l’affaiblissement constaté des relations sociales entre collègues, voire la mise en péril de la culture organisationnelle et des identités professionnelles. Une fois encore une tension émerge entre performance, d’une part, et aspects humains d’autre part.

Ces tensions sont aussi au centre de deux autres contributions. Martine Chuard Delaly nous propose une réflexion très pratique et concrète qui lui a été inspirée par ses nombreuses activités de conseils et de mandats dont elle a fait sa profession. Elle souligne à quel point la sécurité psychologique est cruciale pour assurer tout à la fois l’engagement organisationnel et le bien-être des salariés. La définition qu’elle donne de la sécurité psychologique sont autant d’indicateurs d’un fonctionnement « humaniste » des organisations : se sentir inclus, faire partie d’une équipe ; se sentir en capacité de pouvoir apprendre de ses activités professionnelles ; se sentir en capacité de pouvoir contribuer, ou être entendu et pris en compte ; être en mesure de pouvoir contester le statu quo organisationnel. Autant de leviers en lien avec les caractéristiques organisationnelles et du travail qui peuvent, selon l’expérience de Martine Chuard, contribuer à concilier engagement organisationnel et bien-être individuel.

Véronique Emery mobilise, pour sa part, des concepts et idées venus de la psychanalyse pour souligner à quel point les relations de travail sont tributaires des parcours et des histoires personnels singuliers. Elle estime que le monde professionnel ne peut exiger – même s’il le fait bien souvent par

ailleurs – de ses salariés qu'ils ou elles fassent une séparation stricte entre vie privée et vie professionnelle dans la mesure où l'individu et son vécu ne font qu'un. Au contraire, Véronique Emery note l'importance que les salariés puissent vivre et évoluer dans un univers professionnel assurant une sécurité psychologique. Notamment pour leur permettre d'être eux-mêmes, de se développer positivement. Soigner les relations humaines dans les organisations doit constituer une activité centrale en lien avec la GRH, dans la mesure où précisément ce souci humain sincère peut permettre d'atteindre tout à la fois les objectifs organisationnels, mais dans le respect des besoins psychiques et affectifs des salariés. De ce constat découle un souhait formulé par Véronique Emery : renommer la fonction gestion des ressources humaines en gestion des relations humaines, afin de considérer les salariés comme des sujets et non comme des objets.

## **La gestion : une affaire de tensions, de paradoxes et de contradictions**

Par la suite, Yves Emery s'est intéressé à un autre sujet, particulièrement d'actualité dans les années 1990 et au début des années 2000, lequel a eu des impacts importants sur la régulation et le pilotage des collectifs de travail dans les organisations publiques. Nous voulons, bien sûr, parler de la vague de nouvelle gestion publique que les administrations publiques suisses étaient en train de mettre en œuvre et expérimenter (Emery 2000 ; Emery & Giaque 2000, 2001). Comme à son habitude, Yves Emery a considéré cette vague de réformes avec une certaine bienveillance, estimant que des changements et des transformations devaient intervenir dans le fonctionnement des administrations publiques, ne serait-ce que pour assurer une meilleure qualité des prestations adressées aux usagers, citoyens et clients. La qualité des prestations publiques a toujours figuré très haut dans la liste de ses intérêts professionnels (Emery 2006b, 2009).

Plus fondamentalement, ses travaux se sont très rapidement orientés sur l'étude des tensions, contradictions et paradoxes dont sont porteuses les réformes administratives, tout à la fois au regard des missions des administrations publiques, mais aussi et surtout en regard des activités professionnelles des agents publics. Ce nouvel angle de recherches scientifiques a, du reste, débouché sur de nombreuses productions relevant les dilemmes, paradoxes, contradictions des réformes et les pistes managériales et humaines pour les gérer (Emery 2006c ; Emery & Giaque 2003a, 2005, 2014 ; Giaque & Emery 2008 ; Ragainé Emery & Giaque 2018). Yves Emery partage la conviction, avec d'autres bien sûr, que le management est une discipline scientifique et pratique qui correspond avant tout à la gestion des tensions, contradictions et paradoxes susceptibles d'émerger dans les collectifs humains. Ces phénomènes sont en quelque sorte constitutifs

du fonctionnement organisationnel. La gestion ou le management sont des disciplines visant à faire émerger des bonnes pratiques pour les gérer, sans jamais pouvoir les faire disparaître.

Plus spécifiquement, les réflexions d'Yves Emery en lien avec les différentes transformations du secteur public sous les effets conjugués de nombreuses vagues de réformes managériales ont très vite porté sur la manière dont les acteurs de terrain, les agents publics eux-mêmes, ont vécu et vivent celles-ci. S'en est suivi des questionnements sur les conditions soutenant la motivation des agents publics, sur les injonctions paradoxales auxquelles ils se trouvent confrontés dans leurs activités professionnelles quotidiennes, sur les conflits de valeurs auxquels ils doivent faire face aussi (Emery & Wyser 2008; Fortier & Emery 2012). Il entreprend donc des recherches qui portent sur la perception des acteurs devant faire face aux changements de leur organisation et de leurs activités professionnelles, ainsi que des attentes des usagers-citoyens-clients à leur égard. Ce qui nous amène à relever aussi sa préférence méthodologique pour les enquêtes qualitatives, par entretiens semi-directifs ou libres, voire pour des démarches plus ethnologiques d'observation et d'immersion dans différents services administratifs helvétiques. Les parcours de vie l'intéressent et nourrissent sa réflexion et sa compréhension des phénomènes bureaucratiques.

Notons aussi que ses observations des mutations managériales au sein des administrations publiques, couplées aux tendances qu'il percevait dans l'évolution de l'emploi public et de ses conditions de travail l'ont amené à considérer l'advenue en Suisse d'un univers organisationnel post-fonctionnariat (Emery 2006a; Emery & Martin 2010). Un après-fonctionnariat assez typique de l'hybridité organisationnelle des services administratifs suisses. Hybridité dans le sens où les administrations publiques suisses comportent de nombreuses composantes bureaucratiques propres aux organisations du secteur public, tout en revêtant aussi des spécificités managériales et organisationnelles plus « spécifiques » des organisations du secteur privé (Emery & Giaque 2014).

D'autres contributions réunies dans ce livre se font l'écho de cette variable « managériale » très largement investiguée par Yves Emery. À cet égard, mentionnons le chapitre de Céline Desmarais qui nous propose une réflexion sur les managers, notamment ceux qui travaillent dans les organisations publiques. Elle souligne, précisément, qu'ils se trouvent confrontés à des contradictions et des paradoxes qu'elle décrit avec finesse : rôle universel mais spécificités des activités ; occupant des positions de pouvoir mais face à des difficultés de management innombrables ; jouant du registre administratif, mais aussi celui du politique ; garant des règles organisationnelles mais contraints de les contourner pour assurer la régulation de leur organisation au quotidien ; satisfaits par les défis professionnels auxquels ils doivent faire face, mais sous stress permanent. Autant de tensions ou contradictions que Céline Desmarais considère comme constitutives de ces fonctions de cadres

supérieurs et intermédiaires du secteur public. La plupart d'entre eux ou elles sont insuffisamment préparés pour les gérer, mais y font face tout de même, bien souvent avec beaucoup de talent et d'inventivité.

Au regard de cette variable managériale, le chapitre de Jean-Loup Chappelet vient rappeler, à raison, la très grande proximité entre les principaux concepts de gestion et de management contemporains et les logiques propres au monde du sport et de ses compétiteurs. La recherche de l'excellence, l'importance des équipes, la nouvelle focale managériale sur le coaching, l'évaluation formative sont quatre notions plus particulièrement évoquées par Jean-Loup Chappelet pour souligner combien la sphère managériale et l'univers sportif, avec ses compétitions, ses compétiteurs et ses entraînements sont inextricablement proches et liés. L'auteur nous rappelle que les recherches scientifiques et les données empiriques propres au domaine des sciences du sport peuvent inspirer la réflexion en matière de management des organisations et de GRH. Il souligne, du reste, que bien des auteurs connus en management se sont servis de métaphores sportives pour, parfois, mieux faire comprendre certaines idées en lien avec la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle, les quatre principaux processus formant le cycle du management des organisations.

Finalement, le chapitre d'Anne Rousseau évoque un sujet important ces dernières années, notamment lorsque l'on considère les changements managériaux au sein des organisations publiques : l'innovation organisationnelle. Plus précisément, Anne Rousseau déconstruit cette nouvelle transformation managériale en y appliquant une lecture critique constructiviste. Elle souligne que l'innovation organisationnelle doit être comprise comme un processus construit historiquement et situé dans un espace et un temps bien précis. Cette innovation organisationnelle est un enjeu et un rapport de force entre les différentes parties prenantes au sein d'une organisation. Vue sous cet angle, elle peut être lue comme un processus managérial au sein duquel se jouent des jeux de pouvoir relativement aux façons dont les acteurs se coordonnent et coopèrent. Une telle perspective permet de souligner que tout changement organisationnel, dont celui visant à promouvoir l'innovation organisationnelle, est sous-tendu par des rapports de force dont la finalité est d'imposer une définition précise de l'innovation et des indicateurs susceptibles de la mesurer, de même qu'à assurer un contrôle sur le processus de mise en œuvre. Au final, l'innovation organisationnelle, comme tout processus de management, est une affaire relationnelle qui dépend de la manière dont les acteurs se coordonnent et coopèrent. Coopération et coordination qui se trouvent au cœur de jeux de pouvoir en vue d'imposer un certain contrôle sur les règles du jeu de la coordination et de la coopération. Une contribution qui souligne bien qu'une vision critique, voire constructiviste, du management peut s'avérer éclairante, notamment pour débusquer les effets de « naturalisation » de certains processus organisationnels, tels que l'innovation.

## L'engagement organisationnel et les motivations dans le secteur public

L'exploration, l'identification et la compréhension des tensions, dilemmes et contradictions managériales présentes dans les organisations publiques vont conduire ensuite Yves Emery à s'intéresser, assez naturellement du reste, aux phénomènes de motivation et d'engagement organisationnel. Les recherches conduites sur les réformes du management et leurs impacts sur les agents publics, données empiriques récoltées via des méthodes qualitatives principalement, vont en effet révéler une autre problématique: la mise en péril de la motivation et de l'engagement des employés publics du fait des injonctions contradictoires auxquelles ils doivent faire face (Emery & Giaque 2003b; Emery & Giaque 2007). S'ouvre, dès lors, un autre chantier de recherches qui s'avérera riche de productions scientifiques, mais aussi de collaborations nationales et internationales avec des chercheurs, notamment canadiens. Des thèses de doctorat seront également produites en lien avec cette thématique. Soulignons ici le fait que la motivation est un sujet pour lequel Yves Emery nourrit une passion, presque dévorante. Il en a fait d'ailleurs son sujet de thèse, finalisée en 1989 et intitulée: « La sélection du personnel sous l'angle de la motivation au travail: analyse du comportement productif et conception d'un processus d'engagement axé sur la motivation ».

En tant que spécialiste de la gestion des ressources humaines il n'ignore guère l'importance de pouvoir compter sur des collaborateurs motivés, mais aussi engagés, dans les organisations. En effet, de très nombreuses publications scientifiques internationales soulignent depuis maintenant plus de trente ans les liens existants entre la motivation, l'engagement organisationnel et la performance ou l'efficacité des salariés (Asif & Rathore 2021; Leisink *et al.* 2021). Il approfondira cette réflexion dans de multiples publications individuelles et collectives et fera, notamment, des liens entre cette problématique de la motivation, de l'engagement organisationnel avec la culture et les valeurs des organisations publiques (Emery & Giaque 2003b; Emery & Gonin 2006; Emery, Launaz & Wyser 2007). Dans le cadre de notre ouvrage collectif, plusieurs contributions font référence à ces dimensions de la recherche. Par exemple, Armand Brice Kouadio propose une réflexion sur l'engagement organisationnel et sur les facteurs organisationnels, mais aussi de gestion des ressources humaines qui peuvent contribuer au développement de l'engagement organisationnel parmi les salariés publics. En se basant sur une perspective anthropologique de l'être humain, ce chapitre nous invite à repenser nos pratiques managériales et de gestion à l'aune de principes humanistes et holistiques. Ce sont les seuls principes susceptibles de poser des bases saines et durables en vue de nourrir la motivation et l'engagement des salariés, qu'ils travaillent dans le secteur public ou le secteur privé par ailleurs. Armand Brice Kouadio avait initié cette

réflexion sur l'engagement organisationnel et ses déterminants dans le cadre de sa thèse de doctorat réalisée sous la supervision de Yves Emery, défendue avec succès en 2019 et intitulée: *L'engagement au travail des employés publics en contexte post-bureaucratique: quelles ancrs dominantes pour quelle publicitude?* (Kouadio 2019).

Ces thématiques de la motivation et de l'engagement organisationnel se retrouvent également dans la réflexion que Yves Emery mène, en partenariat avec ses co-auteurs (Kouadio & Emery 2017; Kouadio & Emery 2020), dans le cadre de ses manuels de gestion des ressources humaines. En effet, une préoccupation majeure parcourt ces manuels et leurs différentes versions: comment sélectionner, développer et mettre en œuvre des pratiques et des outils de gestion des ressources humaines qui puissent nourrir la motivation des salariés publics, tout en assurant leur plein engagement organisationnel? Des réponses figurent dans plusieurs publications qui constituent aujourd'hui des classiques et des incontournables en matière de littérature scientifique sur la GRH publique en Suisse en particulier (Emery 2013; Emery & Gonin 2006; Emery & Gonin 2009). Son intérêt pour la motivation et l'engagement organisationnel et les études empiriques menées sur ces différents concepts l'ont mené à s'intéresser aussi à d'autres concepts et notions connexes, d'une importance cruciale pour le management public. Il s'agit des valeurs, de l'éthos public et des climats éthiques.

## **Valeurs, éthos et climats éthiques dans les organisations publiques**

Son intérêt pour les valeurs, l'éthos et les climats éthiques dans les organisations publiques lui viennent à la fois des constats réalisés dans le cadre de ses investigations empiriques, des mandats réalisés auprès de différentes collectivités publiques, mais aussi par l'encadrement d'une thèse en particulier réalisée par Carole Wyser et portant, précisément, sur les climats éthiques dans les organisations publiques en proie à une managérialisation toujours plus prégnante (Wyser 2010). Par la suite, Yves Emery a continué à s'intéresser à ces sujets en s'interrogeant, notamment, sur la place des valeurs dans les processus motivationnels au sein des organisations publiques (Emery & Giauque 2012). En partenariat avec une collègue québécoise, il va également approfondir cette lancinante question des valeurs et de leur centralité dans des univers publics en réalisant de nombreux entretiens type « parcours de vie » auprès d'agents publics, en Suisse mais également au Canada. Ce qui a débouché sur une publication commune, visant à réaliser une comparaison entre les résultats suisses et québécois (Fortier & Emery 2012).

Au travers de plusieurs contributions notre ouvrage collectif adresse également la question centrale des valeurs, de l'éthos ou des climats éthiques propres aux organisations publiques. Ainsi, en est-il du chapitre de Christian

Sinner. Praticien de la gestion des ressources humaines dans des collectivités publiques helvétiques, il nous propose une réflexion anthropologique ou philosophique concernant les liens entretenus par la GRH et par le management, de manière générale, avec le développement économique contemporain. Soulignant le caractère humainement et écologiquement prédateur de ce dernier, Christian Sinner appelle de ses vœux un changement profond des valeurs ou de l'éthos tout à la fois consuméristes et productivistes sur la base desquels nos organisations fonctionnent. Pour, au contraire, embrasser une orientation plus humaniste et écologique. À ses yeux, la GRH et les spécialistes qui y évoluent ont leur part à jouer dans ce processus de transformation de l'éthos managérial. Son texte nous invite donc à faire le premier pas, prendre conscience de ce besoin de changement, première étape indispensable avant toute reconstruction postérieure.

Le chapitre proposé par Isabelle Fortier fait écho aux interrogations intellectuelles qu'elle a développées, notamment en relation avec Yves Emery. Elle nous convie à réfléchir à l'éthos public et à son importance au sein des administrations publiques. Ces exemples particuliers étant en rapport avec les résultats empiriques des études de terrain menées au début des années 2010. Elle met en exergue, en particulier, la plus-value de la démarche qualitative, centrée sur des récits de vie, développée dans leurs études conjointes. Et elle montre que l'identité publique, ainsi que la motivation spécifique au secteur public, se construisent au cours d'une carrière et n'émergent pas préalablement à l'entrée des salariés dans le secteur public. Ce faisant, Isabelle Fortier s'immisce dans un débat tout à la fois très actuel et très « conflictuel », voire houleux, entre les tenants de la théorie du « public service motivation » et celles et ceux qui sont plus proches d'une perspective institutionnaliste de l'éthos et de la motivation publics. Les théoriciens du « public service motivation » partent de l'idée que ce type de motivation, nourrie par les valeurs du service public, doit être lu comme des prédispositions motivationnelles des acteurs en regard des spécificités et missions propres aux organisations publiques (Perry 2021). Cette motivation serait donc antécédente à l'entrée des acteurs dans les organisations publiques et expliquerait par conséquent pourquoi certaines personnes choisissent de travailler dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé. Pour sa part, Isabelle Fortier, défend plutôt une position institutionnaliste et estime que l'attachement particulier à l'éthos et aux valeurs publics que portent certains agents publics doit être compris comme une co-construction. Notamment entre des caractéristiques organisationnelles et valorielles, liées aux missions spécifiques, propres aux organisations du secteur public et des parcours professionnels d'agents publics. Point d'antériorité de la motivation de service public, donc, mais plutôt des parcours de vie qui expliquent le développement ou non d'un tel attachement aux valeurs du secteur public. Un débat d'une grande actualité, qui n'est pas près de se terminer mais qu'Isabelle Fortier nous conduit à considérer avec une attention toute particulière.

Mentionnons également, relativement aux questions de valeurs et de climats au sein des organisations, le point de vue original de Martial Pasquier et Laure Cordonier qui nous propose une lecture « sémiotique » et « filmique » de l'administration publique, en l'occurrence française. Leur texte vise à souligner que l'administration publique, et les relations qu'elle entretient avec le pouvoir politique, peine à renouveler et moderniser son image. Au travers de l'analyse de deux films français emblématiques scrutant les relations politico-administratives (*Quay d'Orsay* et *Alice et le maire*), leur article souligne que l'administration publique est toujours très largement dépeinte comme étant des univers austères, procéduraux, étriqués (y compris dans l'image de l'architecture des bureaux) et où règne un formalisme excessif ainsi qu'une religieuse déférence à l'autorité hiérarchique. Dans ces univers politico-administratifs, le succès est avant tout lié aux certitudes dont peuvent se parer les puissants et certains politiciens. Le doute, lui, représenté par le maire dans *Alice et le maire* ne conduit qu'à la désespérance, l'inaction et à l'échec. Cette représentation de l'administration comme une machine, sans âmes, sans valeurs humaines continue très largement à être diffusée dans les médias et dans l'imagerie populaire de nos jours. Cette réflexion « sémiotique » sur l'administration publique rencontre, à n'en pas douter, les préoccupations constantes de Yves Emery qui n'a cessé, durant toute sa carrière, de donner « des visages » à l'administration publique. Notamment pour démontrer que derrière l'apparente « froideur » et « rationalité » de l'administration publique, des agent-e-s publics engagés, porteurs de valeurs et de sens, motivés par le « service public » sont, en réalité, à la manœuvre. Sans elles et sans eux, l'administration publique ne pourrait guère fonctionner à satisfaction des citoyennes et citoyens. Sans elles et sans eux, les politiques seraient conduits à développer des politiques publiques sans repères et sans boussole. Le chapitre de Martial Pasquier et Laure Cordonier nous invite, précisément, à nous méfier des « projections idéalisées » des administrations publiques et plutôt de considérer ces univers bureaucratiques comme des espaces d'échanges et de négociations entre êtres humains, autorisant dès lors de penser le changement, l'innovation et la créativité. Un message qu'Yves Emery s'approprierait certainement et qu'il n'a cessé de diffuser dans ses écrits et publications.

## **Faire des liens entre politiques institutionnelles et politiques publiques**

Un autre aspect du travail académique réalisé par Yves Emery a trait à ses efforts répétés visant à rapprocher les problématiques de politiques institutionnelles avec celles en lien avec les politiques publiques. Par politiques institutionnelles, nous entendons toutes les initiatives en lien avec la gestion et le management des collectivités publiques. En ce sens, la gestion des ressources humaines peut être considérée comme une politique institutionnelle,

au même titre que les finances, le marketing, bref toutes les disciplines managériales qui ont pour objectif de contribuer à la régulation organisationnelle. Les sciences du management et de la gestion s'occupent donc des politiques institutionnelles – la manière dont la coordination et la coopération sont assurées dans les organisations. Intuitivement, on comprend bien que les politiques institutionnelles ne peuvent que difficilement être séparées d'un autre pan fondamental du fonctionnement des administrations publiques, à savoir les politiques publiques. Par politiques publiques, nous entendons la définition et la mise en œuvre d'interventions publiques en vue de résoudre des problématiques sociétales que des acteurs politiques ont considérées comme suffisamment importantes pour faire l'objet d'une prise en charge par des programmes politiques. Les politiques publiques se fondent donc sur des politiques institutionnelles et ces dernières dépendent en partie également des premières. Il existe des relations très étroites et inextricables entre ces deux dimensions de la prise en charge des problèmes publics.

Dans ses écrits et ses activités académiques, ainsi que dans ses enseignements, Yves Emery a toujours pris soin de ne pas oublier ces deux « facettes de l'intervention publique ». Il a toujours considéré la gestion des ressources humaines comme indispensable à la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. Car, il faut bien admettre que la gestion des qualifications et compétences des salariés publics est indispensable au bon fonctionnement des administrations publiques et à leurs capacités à mettre en œuvre les politiques publiques de façon tout à la fois efficiente – en ayant à cœur d'économiser les ressources – mais aussi efficace – en déployant des interventions contribuant à la résolution des problèmes publics. Cette réflexion soulignant l'interdépendance entre politiques institutionnelles et politiques publiques peut paraître bien basique, voire évidente. Pourtant, il n'est pas inutile de s'en emparer dans la mesure où ces deux facettes sont bien souvent étudiées de manière différenciée et indépendante. Du reste, les disciplines scientifiques qui ont pour visée d'étudier ces dimensions sont si spécialisées que les discussions croisées sont très difficiles à réaliser. Les politiques publiques sont affaires de politistes et politologues, spécialistes du monde politique, de ses marchandages, de son fonctionnement aussi mystérieux que passionnant et séduisant. Les politiques institutionnelles sont ainsi laissées aux spécialistes de la gestion, des théoriciens des organisations, de toutes les disciplines des sciences humaines qui ont pour but de comprendre les fonctionnements organisationnels. Exprimée ainsi, il paraît assez évident que la scission entre ces disciplines est très aléatoire, voire franchement arbitraire. Comment est-il possible de comprendre les résultats d'une politique publique sans, simultanément, comprendre la façon dont les organisations qui sont censées la mettre en œuvre fonctionnent ? De même, comment appréhender le fonctionnement d'une administration sans explicitement prendre en compte ses buts, ses missions, ses objectifs qui lui sont principalement assignés dans le cadre des directions prises par les politiques publiques ?

Cette préoccupation intellectuelle visant à souligner l'intrication entre politiques institutionnelles et politiques publiques est partagée par plusieurs contributions comprises dans notre ouvrage. En premier lieu, le chapitre de Peter Knoepfel et Stéphane Nahrath porte un regard, précisément, sur le lien inextricable entre politiques publiques et politiques institutionnelles. Ils soulignent, comme nous venons de le faire ci-dessus, que les politiques publiques sont des décisions portant sur le contenu des réponses à donner à un problème public. Pour leur part, les politiques institutionnelles sont principalement liées à la mise en œuvre des politiques publiques, à leur management. Au moyen d'un exemple tiré de notre réalité helvétique, la pénurie de conducteurs de train aux Chemins de Fer Fédéraux (CFF), ils soulignent combien il est important de considérer les deux faces de la résolution des problèmes publics. En l'état, la solution est principalement articulée sous l'angle d'une politique institutionnelle consistant à faire face à cette pénurie de conducteurs de train en développant une stratégie de ressources humaines afin d'en former plus. Cependant, les auteurs nous montrent qu'il aurait été possible aussi de régler ce problème via des innovations en matière de politiques publiques – par ex. diminuer la cadence des trains; revoir les horaires; etc. Au final, politiques institutionnelles et politiques publiques sont les deux faces du management public.

Christoph Demmke aborde cette liaison entre politiques institutionnelles et politiques publiques mais sous un angle quelque peu différent, même si le message est relativement identique. En spécialiste et comparatiste des fonctions publiques européennes, il connaît très bien les conditions dans le cadre desquelles les agents publics sont amenés à réaliser leurs activités professionnelles. Dans son texte, le seul en anglais, l'auteur questionne la relation entre réformes de management et de GRH dans les administrations publiques européennes et la gouvernance démocratique de nos sociétés. En particulier, il s'inquiète de ce que les réformes contemporaines en matière de gestion publique et de GRH puissent avoir des conséquences néfastes – et bien souvent largement sous-estimées, puisque trop peu investiguées – sur la gouvernance. De nouvelles formes organisationnelles hybrides émergent, plus décentralisées, largement « débureaucratisées », dans le cadre desquelles la dé-standardisation des conditions de travail, des règles et des procédures les encadrant, est une finalité. L'individualisation et la fragmentation sont des effets observés découlant des réformes managériales et de GRH. Leurs effets sur l'équité, l'égalité et l'impartialité des prises de décision des agents publics et des managers publics sont très largement ignorés à ce jour. L'intégrité institutionnelle et la dépersonnalisation bureaucratique font place à une personnalisation et à un accent plus prononcé sur la responsabilité individuelle. La psychologisation des actes de management, via l'explosion récente des sciences comportementales, conduit à négliger l'importance de conserver des standards communs en matière d'éthique, de principes de fonctionnement et de valeurs au sein des administrations publiques. De nouvelles valeurs sont

en effet prônées dans le cadre des réformes contemporaines : la compétitivité, la vitesse, la nouveauté, le changement, l'innovation. Ces valeurs prennent le pas sur des valeurs administratives contemporaines, telles que : objectivité, impartialité, expertise technique, éthique, standardisation, etc. Or, Christoph Demmke craint que les nouvelles valeurs en émergence puissent avoir des conséquences négatives sur la manière dont les politiques publiques sont formulées et mises en œuvre. Autrement dit, il souligne à quel point la gouvernance démocratique de nos pays dépend aussi et surtout des politiques institutionnelles. Dès lors, afin de ne pas succomber au relativisme post-moderne qui marque notre époque, la GRH publique – en tant que politique institutionnelle – a besoin de s'adosser à des valeurs et principes stables comme le respect des lois, l'impartialité, l'équité et une justice commune. C'est de cette manière que l'innovation, les changements et les adaptations aux évolutions contextuelles pourront advenir en évitant une trop importante personnalisation et clientélisation de la gouvernance publique.

Finalement, mentionnons aussi le chapitre de François Gonin et Catherine Crevoisier qui, lui aussi, porte sur cette relation entre politique institutionnelle et politique publique. Ce chapitre adopte un autre angle pour nous conter une histoire, celle où une politique institutionnelle ambitieuse devient une politique publique centrale d'une grande ville suisse. Leur message principal : présenter et expliquer la conceptualisation, l'organisation, la réalisation et la mise en œuvre d'un projet de modernisation de gestion du personnel au sein d'une grande municipalité suisse. Constatant le retard pris dans la gestion des ressources humaines au sein de la municipalité, ses élus et membres du gouvernement décident de soutenir un projet très ambitieux, portant sur de nombreuses années, visant à doter la municipalité des principes et outils modernes d'une gestion du personnel ambitieuse. L'histoire qui nous est ainsi racontée, par des personnes qui ont été étroitement impliquées dans le projet (à noter aussi la participation d'Yves Emery), est passionnante. Elle démontre qu'il aura fallu la prise de conscience de la part des membres du gouvernement municipal et des élus locaux qu'une GRH professionnelle s'avère primordiale dans la conduite des affaires publiques de la Ville. Ils ont compris, autrement dit, l'inextricable relation entre politique institutionnelle, d'une part, et politique publique, d'autre part. Par ailleurs, François Gonin et Catherine Crevoisier n'omettent pas de souligner l'importance des facteurs humains, organisationnels, politiques et institutionnels qui ont permis qu'un tel chantier, d'une ampleur considérable, puisse se réaliser sur une période de huit ans (ceci dit, la modernisation se poursuit à ce jour encore). À les en croire, les effets d'une telle réforme institutionnelle sont tout à la fois durables et positifs sur les différentes parties prenantes et ont contribué à doter l'administration municipale de nouvelles ressources pour viser tout à la fois une plus grande efficacité et efficacité dans son fonctionnement. Un chapitre, ici aussi, qui prend acte de la double dimension de la gouvernance publique : politique institutionnelle et politique publique.

## Finir sur quelques considérations un peu plus personnelles

Pour terminer sur quelques notes un peu plus personnelles, – pas trop cependant dans la mesure où je sais que la grande modestie de Yves Emery ne me permettra pas trop d'extravagances dans les compliments – je souhaiterais ici remercier très amicalement et chaleureusement un guide, un compagnon de route, un ami et un complice. Un guide, tout d'abord, dans le sens où Yves Emery m'a guidé dans la réalisation de ma thèse de doctorat défendue publiquement en 2003 et publiée une année plus tard (Giauque 2004). Sa supervision a toujours été éclairante, éclairée, mais surtout particulièrement empreinte d'humanisme, de respect et de bienveillance. Des qualités qui ne sont pas toujours la norme dans le monde universitaire que j'ai appris à bien connaître. Un compagnon de route, ensuite, puisque depuis 2000, année de notre première publication commune, nous n'avons cessé, depuis, de nous enrichir mutuellement en nous lançant dans le développement d'autres publications à intervalles réguliers. Avec le temps et grâce aux routines que nous avons mises en place, nous avons acquis une très grande complicité, mais aussi une intéressante complémentarité, dans nos travaux d'écriture. Yves, économiste de formation, spécialiste du management et de la GRH, soucieux de tenir une ligne neutre et utile pour les lecteurs. Moi-même, politologue de formation, spécialiste de la théorie des organisations et de la GRH, intéressé par les points de vue critiques et engagés. Même si le style et les tons utilisés par chacun d'entre nous n'ont pas toujours été homogènes – et c'est probablement pour le meilleur dans ce cas-ci – nos différences n'ont jamais constitué un obstacle à notre collaboration, bien au contraire. Nous trouvons un plaisir avoué à nous retrouver sur des projets de publication, sachant que nous aurions la possibilité d'échanger et de discuter de sujets communs avec passion et simplicité. Un ami, aussi, car avec le temps nous avons cessé d'être des collègues pour devenir plus proches, sincèrement intéressés à ce qui se passe dans nos vies privées réciproques.

Des complices aussi, notamment dans le vécu d'un grand nombre d'aventures académiques et scientifiques communes qui continuent à égayer certains de nos repas. Avec des anecdotes glanées dans différents pays, des histoires hilarantes, parfois touchantes ou étonnantes au gré de nos colloques, congrès et présentations de communications. Je me souviendrai ainsi toujours de notre fou rire lors du colloque de l'Institut International des Sciences Administratives (IISA) au Civil Service College de Sunningdale Park dans la banlieue Sud de Londres. Nous avons décidé de nous rendre tous deux au « Gala Dinner » en soirée et nous avons remarqué que nous étions invités à respecter un « dress code » bien précis, à savoir « *smart as casual* ». Ne sachant, ni l'un ni l'autre, ce que signifiait une telle consigne – *smart as casual* – nous avons fait un rapide sondage auprès d'autres conférenciers pour savoir si ce que contenaient nos bagages – plutôt légers et décontractés il faut bien le dire – pouvait répondre à cette norme anglaise.

Rassurés par quelques collègues sur le fait que « *smart as casual* » voulait bien dire ce que cela voulait dire, nous décidâmes de nous joindre à ce gala avec un enthousiasme contenu. À l'heure du rendez-vous, nous nous sommes rendus sur les lieux du gala et après avoir constaté que notre interprétation et compréhension du « *smart as casual* » paraissaient par trop « helvétiques » ou décontractées, nous avons décidé, prudemment, de nous éclipser pour aller partager, simplement, une pizza dans un restaurant un peu plus « *casual* » que « *smart* ». Cette anecdote continue à nous faire rire tant cette expérience commune reste gravée dans nos esprits. Je vous ferai grâce des nombreux autres événements vécus en commun, tant ils sont nombreux. Pour ma part, en tous les cas, ils sont des moments de bonheur et de joie partagés avec un ami complice. Et, pour la petite histoire, sachez que le fameux « *civil service college* » de Sunningdale Park a été vendu par le gouvernement anglais en 2012 pour l'équivalent d'environ 50 millions de Livres à des promoteurs qui ont transformé le site en créant des appartements pour retraités anglais. Ayant vu le site, il est fort à parier que les retraités en question savent ce que « *smart as casual* » veut dire.

Tout ceci pour souligner que mon parcours commun avec Yves Emery est une grande chance, un plaisir de tous les instants, mais aussi un enrichissement constant. Pour tout ceci et bien plus encore, je te remercie beaucoup cher Yves. Et, surtout, bien du plaisir dans tes prochaines activités que j'espère riches, inspirantes et trépidantes. Bonne route!

## Références

- Asif, A. & Rathore, K. (2021). Behavioral Drivers of Performance in Public-Sector Organizations: A Literature Review, *SAGE Open*, 11(1).
- Emery, Y. (2000). *L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences*, Lausanne: PPUR.
- Emery, Y. (2006a). L'émergence et les défis de l'après-fonctionnariat, In J.-L. Chappelet (Ed.), *Contributions à l'action publique*, Berne: Haupt, 53-76.
- Emery, Y. (2006b). Qualitätsmanagement in öffentlichen Organisationen. In D. e. a. Kettiger (Ed.), *WEKA Managementleitfaden öffentliche Verwaltung*, Zürich: WEKA.
- Emery, Y. (2006c). Réformes de la gestion publique, nouvelles pratiques de GRH et motivation des agents publics, In A. Hofmeister (Ed.), *Personalpolitik im Spannungsfeld von Veränderung und Wissens-Management*, Vol. 48, Berne: Société Suisse des Sciences Administratives, 71-87.
- Emery, Y. (2009). L'apport du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique, *Revue de l'Innovation*, 14(3), 1-24.
- Emery, Y. (2013). Gestion publique des ressources humaines. Introduction, In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F (Eds.), *Manuel d'administration publique suisse*, Lausanne: PPUR, 446-459.

- Emery, Y. & Giaque, D. (2000). *Nouvelle gestion publique en Suisse: l'illusoire intrapreneuriat public*. Paper presented at the 10ème colloque international de la Revue « Politiques et Management Public », Paris, Sorbonne.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2001). Nouvelle gestion publique, contrats de prestations et mécanismes d'incitations financières. Pratiques et problèmes rencontrés en Suisse, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 67(1), 171-194.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2003a). Emergence of contradictory injunctions in Swiss NPM projects, *The International Journal of Public Sector Management*, 16(6), 468-481.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2003b). Le dilemme motivationnel des agents publics. Régulations émergentes au sein d'organisations publiques engagées dans des réformes de type « nouvelle gestion publique », et leurs impacts sur la motivation au travail, In T. Duvillier, J.-L. Genard, & A. Piroux (Eds.), *La motivation au travail dans les services publics*, Paris: L'Harmattan, 77-92.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris: L'Harmattan.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2007). *Dilemmes de la GRH publique*, Lausanne: LEP.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Emery, Y. & Giaque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century, *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32.
- Emery, Y., Giaque, D. & Gonin, F. (2019). *Gestion des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2006). *Dynamiser la gestion des ressources humaines*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: PPUR.
- Emery, Y., Launaz, M. & Wyser, C. (2007). *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses*, Chavannes-près-Renens: Cahier de l'IDHEAP.
- Emery, Y. & Martin, N. (2010). *Le service public au XXI<sup>e</sup> siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*, Paris: L'Harmattan & Schulthess Éditions.
- Emery, Y. & Wyser, C. (2008). The swiss federal administration in a context of downsizing: the public servants perception about productivity, motivation and ethical issues. In J. Maesschalck, L. Huberts, & C. Jurkiewicz (Eds.), *Ethics and Integrity of governance: perspectives accross frontiers*: Edward Elgar Publishing Ltd, 101-119.
- Fortier, I. & Emery, Y. (2012). L'éthos public en tant que processus social dynamique, *Pyramides, revue du CERAP*, 22(2), 83-114.
- Giaque, D. (2004). *La bureaucratie libérale. Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle*, Paris: L'Harmattan.
- Giaque, D. & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse*, Lausanne: PPUR.
- Giaque, D. & Emery, Y. (2016). *L'acteur et la bureaucratie au XXI<sup>e</sup> siècle*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.

- Kouadio, A., Brice & Emery, Y. (2017). *Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail: une étude exploratoire des agents publics helvétiques*, Symposium International: « Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques », Paris, Panthéon-Assas.
- Kouadio, A. B. (2019). *L'engagement au travail des employés publics en contexte post-bureaucratique: quelles ancrs dominantes pour quelle publicitude?* (PhD). Université de Lausanne, Lausanne.
- Kouadio, A. B. & Emery, Y. (2020). La publicitude de l'environnement de travail influence-t-elle l'engagement des agents publics? Étude de cas dans l'administration suisse. *Management international*, 24, 48-70.
- Leisink, P., Andersen, L. B., Brewer, G. A., Jacobsen, C. B., Knies, E. & Vandenaabeele, W. (Eds.). (2021). *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*, Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. (2021). *Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragaine, A., Emery, Y. & Giauque, D. (2018). *Manager les paradoxes dans le secteur public*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Wyser, C. (2010). *Climats éthiques dans le secteur public: l'effet de la managérialisation sur les dimensions éthiques de l'environnement de travail des organisations publiques*. (PhD). Université de Lausanne, Lausanne.



## Biographies des auteurs

**Owen Boukamel**, Ph.D. en administration publique, est chef de service pour le canton de Genève. Ses recherches sur la capacité d'innovation des organisations publiques ont été publiées dans plusieurs revues scientifiques et professionnelles. Il est par ailleurs auteur, conférencier et enseignant.

**Jean-Loup Chappelet** est professeur honoraire de l'Université de Lausanne depuis 2018 après 25 ans comme professeur de management public à l'Institut de hautes études en administration publique de Lausanne (IDHEAP) dont il a été le directeur de 2003 à 2012. Il a enseigné plusieurs cours conjointement avec le professeur Yves Emery, notamment « Le management des organisations publiques » dans le cadre du Master en administration publique (MPA) de l'IDHEAP.

**Martine Chuard Delaly** est psychologue du travail et des organisations FSPM. Elle collabore comme conseillère en développement professionnel au sein de la Fondation Mode d'emploi et intervient en tant que psychologue-coach auprès de salarié.e.s en situation de burn out, bored ou brown out. Auparavant, chargée de projets en lien avec la GRH ou les relations client, notamment en tant que collaboratrice scientifique du prof. Yves Emery de 2001 à 2005, elle s'est également investie dans la gestion et coordination de ressources pour des associations.

**Laure Cordonier** est doctorante à la section d'Histoire et esthétique du cinéma de l'Université de Lausanne. Sa thèse, en collaboration avec la Cinémathèque suisse, porte sur les adaptations de l'écrivain Stendhal par le réalisateur Claude Autant-Lara. Également médiatrice culturelle, elle donne régulièrement des ateliers de cinéma dans les écoles post-obligatoires et dans divers festivals.

**Frédéric Cornu** est doctorant à l'Institut de Hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Sa thèse de doctorat, dont le directeur est Yves Emery, fait partie d'un projet FNS dont l'objectif principal est de déterminer si les "New Ways of Working" affectent le bien-être et la performance des collaborateurs-trices. Ses intérêts de recherche se focalisent sur des thématiques liées au monde du travail comme le chômage, les inégalités dans le monde professionnel, l'organisation du travail dans les entreprises et les administrations, la performance et le bien-être des employé.e.s, ou encore la culture organisationnelle.

**Catherine Crevoisier** est adjointe à la cheffe du service du personnel de la Ville de Lausanne. Économiste d'entreprise, dans les ressources humaines au sein de l'administration lausannoise depuis bientôt 20 ans, elle a eu l'occasion de participer à la mise en place et au développement de l'ensemble des processus RH à la Ville, comme collaboratrice scientifique du professeur Yves Emery dans un premier temps, puis dans différents rôles RH au sein de la Ville.

**Christoph Demmke** is Professor of Public Management at the University of Vaasa (Finland). He holds a PhD in Administrative Sciences from the German University of Administrative Sciences in Speyer (D), a Diplome (DEHEI) in International Relations (F) and a Master in Political Sciences from the University of Hamburg (D). Besides he was Fellow at the Harvard Law School, Scholar at Oxford University, the German Ministry of the Interior and visiting fellow at the American University and University of Georgia (USA). He is a long-standing advisor to the European Union Presidency and the EUPAN network, almost all EU Institutions and national Governments on HR reforms and Ethics. Mr Demmke is author of many publications in the field of comparative HR reforms and ethics.

**Céline Desmarais** est professeure ordinaire à la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HES-SO, University of Applied Sciences and Arts). Après une carrière de manager dans une administration régionale, elle a été professeure associée à l'Université Savoie Mont-Blanc. Ses recherches et publications portent sur les organisations agiles, la santé au travail, les rôles des managers et le management public.

**Véronique Emery** est chargée de recherche à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne, au sein de l'unité Gestion des ressources humaines. Psychologue de formation, elle s'est spécialisée en psychologie du sport et a plus particulièrement étudié la relation athlète-entraîneur sous l'angle du concept psychanalytique de transfert.

**Isabelle Fortier**, Ph.D. en management (HEC-Montréal), est professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP-Montréal), Québec, Canada. Ses recherches se concentrent autour des réformes administratives et des modes de gouvernance de l'État, incluant plus spécifiquement: le managérialisme, l'éthos public, les transformations des instruments d'action publique et des dynamiques d'acteurs en lien avec la conception du bien commun et de l'intérêt général. Ses travaux mobilisent les approches critiques, managériales et narratives, de même que l'approche biographique en recherche et en formation.

**Christophe Genoud** est secrétaire général de la commune de Vandoeuvres à Genève après avoir été vice-chancelier d'État et haut fonctionnaire. Politologue de formation, il a étudié à Genève et Londres. Ancien consultant et chercheur à l'IDHEAP, il a enseigné et publié sur le management public. Il est actuellement intervenant vacataire à la Haute école de gestion de Genève où il enseigne les théories de la décision et l'innovation publique.

**David Giaque** est professeur de gestion des ressources humaines et de management public au sein de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Il s'intéresse à la régulation des collectifs de travail et au fonctionnement des organisations, plus particulièrement publiques. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques.

**François Gonin** est, depuis 2005, professeur en gestion des ressources humaines à la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD) et, à ce titre, consultant auprès de nombreuses organisations. Ses domaines de recherche et d'intervention sont principalement la mobilisation de l'intelligence collective et l'évaluation des performances collectives. Auparavant, il a occupé différentes fonctions : chercheur puis cadre à l'État de Vaud, adjoint scientifique à l'IDHEAP, conseiller RH et chef du projet de la nouvelle politique du personnel de la Ville de Lausanne. Il est, en particulier, co-auteur d'ouvrages sur la gestion des ressources humaines.

**Peter Knoepfel** est professeur honoraire de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), au sein duquel il a travaillé en tant que professeur ordinaire et qu'il a dirigé durant de longues années. Spécialiste renommé de l'analyse des politiques publiques, il a mené des recherches et enseigné sur de nombreux sujets : politiques de l'environnement et gestion durable des ressources ; politiques publiques comparées ; politiques environnementales comparées, etc. Il est l'auteur de très nombreux ouvrages et manuels scientifiques en lien avec ces différentes thématiques et a publié dans les revues les plus prestigieuses. Il est l'un des fondateurs historiques de l'IDHEAP et est reconnu tant dans les milieux académiques que dans les milieux professionnels, suisses et internationaux.

**Armand Brice Kouadio** est docteur en administration publique de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Il est Professeur en management des ressources humaines à la Haute école de gestion de Neuchâtel (Suisse). Ses recherches portent entre autres sur la GRH stratégique, l'engagement au travail des employés publics, la conception et le management des politiques du personnel, et la valorisation du capital humain en entreprise.

**Stéphane Nahrath** est professeur ordinaire de science politique à l'institut de hautes études en administration publique de Lausanne (IDHEAP) où il est responsable de la Chaire « politiques publiques et durabilité ». Entre 2008 et 2015, il a été vice-directeur de l'Institut universitaire Kurt Bösch à Sion. Ses enseignements et recherches portent principalement sur les sujets suivants : analyse des politiques publiques ; régimes institutionnels de ressources ; politiques environnementales ; politiques foncières et d'aménagement du territoire. Il est l'auteur et le co-auteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques portant sur ces différentes thématiques.

**Martial Pasquier** est professeur ordinaire de management du secteur public à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Il a dirigé l'IDHEAP de 2012 à 2016 et a été vice-recteur de l'Université de 2016 à 2021. Ses travaux portent sur la communication des administrations, la transparence et l'accès à l'information ainsi que la gouvernance des organisations publiques.

**Karine Renard** est doctorante au sein de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Sa thèse de doctorat fait partie d'un projet FNS concernant les « nouvelles manières de travailler » et leurs effets sur la performance et le bien-être des employé·e·s avec notamment comme co-directeur de thèse, Yves Emery. Ses recherches accordent une attention particulière au bien-être des employé·e·s au sein des organisations et aux éléments structurels qui peuvent le favoriser comme le climat de travail. Elle tend également à comparer le bien-être des employé·e·s dans les différents types d'organisation, publiques, privées, mais s'intéresse aussi particulièrement aux secteurs associatifs et à leur système organisationnel.

**Anne Rousseau** est professeure de management organisationnel et humain à l'ICHEC Brussels Management School et à l'UCLouvain (Belgique). Ses travaux portant sur les transformations des pratiques managériales dans une perspective de management responsable s'inscrivent dans une perspective critique et pragmatiste (<https://www.ichec.be/fr/chaire-en-pratiques-manageriales-innovantes>). Elle participe à plusieurs comités scientifiques et (co)organise régulièrement des événements ambitionnant de diffuser des connaissances nouvelles et actionnables dans le monde des organisations et de leur gestion.

**Joëlle Sanchez** est consultante coach, particulièrement active en accompagnement du changement et développement du leadership. Après des études en sociologie et près de 15 ans d'expérience dans le domaine des RH en tant que collaboratrice scientifique, spécialiste, puis directrice, elle a fondé son cabinet en 2019.

**Christian Sinner** est coach de vie après avoir conduit une carrière dont la caractéristique est le lien et l'attention portée à l'autre. Il est praticien en hypnose ericksonienne et suit une formation en accompagnement spirituel. Enseignant, puis secrétaire municipal, il est entré au service d'assainissement de la Ville de Lausanne où il a été chargé de la gestion du personnel. Après 15 années dans ce service, la Ville d'Yverdon-les-Bains lui a confié les destinées du service des ressources humaines pour lequel il a initié un projet de refonte dans une nouvelle stratégie.