

PORTER LE SENS, ENTRE CHARGE ET RESPONSABILITE : UN NOUVEAU DEFI POUR LES MANAGERS DES SERVICES PUBLICS

Watel Marie-Christine
Université Paul Valéry Montpellier 3
Laboratoire CORHIS
Consultante Formatrice
11 T rue Léon Gambetta
33140 Villenave d'Ornon
Tél : +33 615 615 121 - messagerie : marie.watel@laposte.net

RÉSUMÉ

Le contexte de réduction des déficits publics oblige les services publics à se transformer. Alors que le Nouveau Management Public continue de se heurter au modèle wébérien, l'encadrement de proximité peine à porter le sens auprès des équipes. Comment faire retrouver des espaces de créativité à l'encadrement afin qu'il puisse accompagner les équipes vers la performance socio-économique ?

Une recherche-intervention dans un organisme de sécurité sociale

Mots-clés : organisme de sécurité sociale, manager public, sens au travail, management public, performance socio-économique des équipes

Key Word : social security organization, public manager, sense in the work, public management, socioeconomic performance of the teams

Cette recherche-intervention porte sur le rôle de l'encadrement de proximité dans la construction de sens au travail avec les équipes, dans le service public. La finalité de la recherche est d'identifier comment accompagner concrètement cet encadrement dans le développement de son potentiel créatif afin d'améliorer la performance socio-économique à l'aune des politiques publiques.

Avec l'accélération des technologies, l'augmentation des échanges entre organisations, les partenariats, l'injonction de réduction des déficits par la baisse de moyens, la complexification du travail, les sujets du bien-être et de performance au travail déjà au cœur des préoccupations des organisations se trouvent amplifiés par les restructurations en cours ou à venir notamment dans ce secteur. Dans ce contexte d'évolution juridique, économique, social, culturel où les enjeux de performance sont majeurs, les services publics se reposent de plus en plus sur le management de proximité pour mettre en œuvre les réformes et atteindre les indicateurs de gestion sans pour autant se transformer en profondeur. Celui-ci est le dernier maillon du management, strate fragile sur laquelle pèse de lourdes attentes et responsabilités en termes d'atteinte de résultats. Il lui est notamment demandé de « porter le sens » auprès de ses équipes. Desserrer, voire sortir de l'étau dans lequel il se trouve, entre les injonctions de sa hiérarchie et les revendications des équipes devient vital pour retrouver de la respiration et des marges de manœuvre afin de construire, en premier lieu, le sens pour lui. Il est en même temps la cible et le levier du sens au travail et de la performance.

Notre objet de recherche porte sur ce que les managers construisent avec leur travail pour faire sens et développer la performance avec leurs équipes ; ce que nous envisageons pour l'instant comme un système complexe de relations significatives tissé entre plusieurs objets complexes que sont notamment le management, le travail, l'équipe, la performance et ce dans le champ du Service Public à la Sécurité sociale. Ce n'est pas parce que les conditions de développement du sens sont aujourd'hui identifiées qu'elles sont pour autant créées dans les organisations et que l'on comprend comment il se construit. L'idée est d'aller au-delà de ces conditions et de comprendre la dialogique entre ces conditions, les contraintes et les exigences des organisations.

LA QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche qui nous occupe se pose de la façon suivante : « Dans quelle mesure la mise en place des nouvelles politiques publiques peut contribuer à faire évoluer le rôle de l'encadrement de proximité vers un management plus performant et créatif ? »

D'autres questions dites complémentaires apparaissent alors :

Par quel processus les directions entendent-elles décliner les politiques publiques à chaque étage de l'organisation dans un contexte de logiques paradoxales, voire contradictoires, afin qu'elles soient comprises, saisies et investies ?

Quel rôle et quelle place sont assignés aux managers de proximité dans les services publics par les directions et les services RH ?

Sur la question du sens et de la performance : Les managers publics construisent-ils le sens pour eux ? Que signifie « Porter le sens » auprès des équipes ? Que revêt le terme performance pour eux ?

NOTRE HYPOTHESE

Nous pensons que la co-construction de ce que nous imaginons comme des espaces organisationnels, formatifs, collaboratifs, vivants, expérientiels in situ, (échange et apprentissage), permettraient aux managers de proximité d'élaborer et de porter le sens au

travail auprès de leurs équipes pour améliorer la performance socio-économique. Il s'agit de développer les capacités apprenantes de l'organisation et notamment du management.

LE CORPUS THEORIQUE

Il s'appuie notamment sur le Nouveau Management Public – NMP (POLLITT, 1993, a, b et 2013)¹ qui a introduit la culture du résultat dans le service public. Ses tentatives pour repousser la bureaucratie wébérienne paraissent vains car les services publics ont des difficultés à remettre en question leur fonctionnement à tous les niveaux. Cette hybridation des systèmes produit des contraintes et des paradoxes au détriment du sens au travail et de la performance socio-économique.

Nous montrerons également comment la théorie socio-économique de SAVALL et ZARDET éclaire notre sujet en valorisant les coûts cachés dus aux dysfonctionnements dans les organisations. Avançant le potentiel humain comme levier d'efficacité majeur à court, moyen et long terme, elle montre le couplage possible de la performance sociale et économique. Elle apporte ainsi des pistes concrètes pour une mise en œuvre plus efficace du Nouveau Management Public.

L'analyse stratégique de CROZIER et FRIEDBERG viendra nourrir la réflexion sur la construction collective et individuelle du sens au travail et de l'action dans le système d'action concret de l'organisation. Nous montrerons comment le sens au travail peut se développer dans les interstices de l'organisation et par là même la créativité des managers de proximité dans les stratégies qu'ils mettent au point pour développer la performance tant sociale qu'économique.

Notre sujet de recherche nous amènera également sur les rives du management et du manager publics, le système de management intégré, l'organisation du travail, les valeurs, l'engagement et la responsabilité, le développement des compétences.

LA METHODOLOGIE

L'objet de notre recherche nous amène à construire une recherche de type qualimétrique. Notre positionnement épistémologique est, par la nature de notre recherche, également constructiviste : pour construire des connaissances, nous aurons en effet dans notre démarche une action intentionnelle sur notre micro-espace. Les acteurs auront également une action en retour sur nous en tant que chercheur. Cette recherche-intervention est à visée transformative et prescriptive.

La visée téléologique de cette recherche est empirique avec la confrontation de notre hypothèse au micro-espace étudié. Ce micro-espace dans lequel nous irons voir comment se construit le sens est un organisme de sécurité sociale. Notre recherche-intervention s'articulera à une problématique managériale.

Nous conjuguerons plusieurs méthodes pour recueillir des données de type primaire : entretiens individuels semi-directifs, focus groupes, observation de situations de travail. Nous recueillerons des données secondaires par une étude documentaire portant sur les orientations stratégiques de l'organisation et également sur des enquêtes sociales.

¹ POLLITT, C. (1993)a, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?* Oxford, OX, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business.

Pour ce qui concerne l'analyse des données, nous nous appuyons sur la linguistique pragmatique pour analyser le discours en lien avec son contexte. Nous convoquerons également le modèle du sensemaking de WEICK comme grille de lecture du sens donnée à l'action par les individus. La didactique professionnelle nous aidera à comprendre les raisonnements en cours dans les situations de travail observées des managers.

IMPLICATIONS MANAGERIALES

L'intérêt managérial de cette recherche est de proposer aux services RH-formation de la sécurité sociale, et peut être plus largement des services publics, une démarche de co-construction d'espaces formatifs au plus proche du terrain pour améliorer le positionnement et le travail quotidien de l'encadrement de proximité avec les équipes. L'intérêt académique que nous y voyons est d'apporter une démarche méthodologique croisant différentes approches d'étude et d'analyse d'un objet complexe sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, « Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion », *Economica*, 2006
- BARTOLI Annie, BLATRIX Cécile, « Management dans les organisations publiques – Défis et logiques d'action », Dunod, 2015
- CAPPELLETTI Laurent, « Le contrôle de gestion immatériel – Une nouvelle approche du capital humain », Dunod, 2012
- CHANUT V. (2004), *L'Etat didactique – Eduquer au management public les cadres du Ministère de l'Equipement*, L'Harmattan.
- CHANUT V. (2008), *Coord.*, *La gestion publique des ressources humaines*, Numéro spécial de la *Revue PMP*, vol. 26 n°2.
- CROZIER Michel, « *L'entreprise à l'écoute*, Brodard et Taupin, 1994
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, « *L'acteur et le système* », Seuil, 1981
- FREIBERG Erhard, « *Le pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée* », Seuil, février 1997
- GENELOT Dominique, « *Manager dans la complexité* », INSEP, janvier 1993
- GIRIN Jacques, « *Langage, organisations, situations et agencements* », HERMANN, juin 2016
- MINTZBERG Henry, « *Le manager au quotidien* », EYROLLES, 2^{ème} édition 2016
- NOGUERA F, (2012) *Quels rôles pour les cadres publics ?* in *L'imagination managériale des cadres*, collection « Profession : cadre public », coordonné par Jean-René Brunetière, Véronique Chanut et Serge Vallemont.
- NOGUERA Florence, PLANE Jean-Michel, (coordonné par) « *Le leadership Recherches et pratiques* », Vuibert, 2016
- POLLITT Christopher, « *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?* » Oxford, OX, UK; Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business, 1993
- POLLITT Christopher, « *Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice* », G. P., 1993
- POLLITT Christopher, « *The Essential Public Manager* », Maidenhead/Philadelphia, Open University Press. *Public Management Journal*, 2(1): 90-111, 2003
- SAVALL Henri, Zardet Véronique, « *Maîtriser les Coûts et les Performances cachées* », 5^{ième} édition, *Economica*, 2019
- TROSA Sylvie, BARTOLI Annie, « *Les paradoxes du management par le sens* », Collectif, Presses de l'ESHESP, avril 2012