

Quelle perspective empirique pour la responsabilisation managériale des acteurs publics ?

Peut-être le thème de la responsabilisation des acteurs administratifs est-il celui qui a suscité le plus d'interrogations et fait couler le plus d'encre dans la littérature relative à la chose publique. Il sera donc exclu pour nous de tenter de dresser un bilan de ce que peut recouvrir la notion de responsabilisation ou d'en faire un état des lieux exhaustif ; notre interrogation sera plus empirique. Plusieurs éléments nous ont conduit à investir ce vaste champ de réflexion. Tout d'abord, nous observons - en tant que consultant pour les fonctions publiques françaises et étrangères - la persistance d'une demande d'accompagnement sur le thème de la responsabilisation des acteurs publics ; et dans le même temps, un questionnement autour de la motivation. Deux types d'attentes qui se rejoignent dans le cadre d'accompagnements divers : "remotivation" des cadres et/ou de l'ensemble des collaborateurs, apport d'outils opérationnels inspirés de la sociologie des organisations, évolution de l'organisation ou des activités de services tant pour les structures étatiques (administration centrale et services déconcentrés) que pour les collectivités locales. Ces demandes touchent des publics extrêmement divers, dans des contextes d'actions variés. Le point de départ de ce texte s'inscrit donc dans la perspective d'un questionnement lié à l'activité de consultant en conduite du changement dans le secteur public.

Dans le cadre précité, de multiples questions nous sont posées régulièrement, questions qui nous interrogent en retour très directement dans nos pratiques d'accompagnement du changement, et nous conduisent à tenter progressivement de structurer les éléments de réponse en amont des interventions, et, en tout état de cause, de définir une grille de lecture opérationnelle sur ce thème de la responsabilisation managériale.

Cette notion de responsabilisation est vantée dans tous les manuels de management comme un facteur essentiel de progrès pour l'action publique, parce qu'elle permettrait de rompre avec une culture fondée sur la hiérarchie, le respect de la norme et le contrôle des procédures. L'équation selon laquelle "responsabilisation = modernisation" est aujourd'hui considérée comme une évidence par l'ensemble des acteurs publics, en tant que pivot des démarches de changement dans l'administration et fondement du discours des différents prescripteurs de management de l'action publique.

La responsabilisation est considérée comme un moyen de rompre avec un fonctionnement centralisé et par trop hiérarchisé, une réponse adéquate aux "maux" de l'administration. Cette approche n'est pas neuve. Elle prend sa source dans différents courants de pensée plus ou moins associés à des perspectives managériales, notamment l'école des relations humaines et la sociologie industrielle américaine post-taylorienne. Mise en avant par Octave Gélénier (CEGOS) en 1968 autour du concept de DPPO (direction participative par objectif), diffusée par Michel Crozier dans une sociologie des organisations néo-rationaliste, elle occupe aujourd'hui une place importante dans les réflexions relatives au management public.

La "responsabilité" constitue ainsi un mot d'ordre, un principe de gestion et de management pour tout acteur public. L'idée semble séduisante : qui ne souhaite pas être "responsable" ? La "responsabilité" n'est-elle pas aujourd'hui un des éléments de définition de ce qu'est un "manager", presque un lieu commun ?

Cette notion n'est pourtant pas dénuée d'ambivalence. De qui, de quoi doit-on être "responsable" ? Selon quelles modalités de jugement ? Au risque de quelles sanctions ? Pour quelles rétributions ? Entre lieu commun et ardente obligation, l'expression recouvre des significations multiples : juridique, morale, politique, managériale,.... Cette confusion impose

de définir le champ de la responsabilité individuelle, et des différents outils et concepts qu'elle recouvre.

Comme nous l'avons annoncé plus haut, nous nous intéresserons à un secteur particulier de la responsabilisation à travers sa dimension managériale. On ne traitera donc pas de la responsabilité juridique, administrative ou politique, même si des connexions parfois importantes existent entre ces différents aspects.

On définira la responsabilité managériale comme le fait d'être comptable d'une part des résultats de l'organisation, la responsabilisation managériale s'apparente ainsi à un outil d'amélioration de la performance de l'organisation, entendue comme la réalisation des objectifs qui lui sont fixés. Etre comptable signifie également que l'on dispose des moyens (humains, financiers, intellectuels, techniques,...) nécessaires à l'exercice de son champ de responsabilité.

Face à cette logique, il est de tradition administrative de considérer que la conception "responsabilisatrice" de l'action publique est confrontée à divers obstacles et à une série d'écueils plus ou moins insurmontables, souvent dénoncés avec force :

- Un corps de textes juridiques contraignants,
- Des pratiques " rétrogrades " et "défensives" des responsables et de leurs subalternes face à une conception de l'action publique qui valorise l'évaluation individuelle remettant en cause les positions acquises,
- Des rétributions peu attractives face à l'implication et à la contribution demandée dans un cadre d'action déstabilisant...

Cette lecture - fondée sur une conception descendante de la responsabilisation - interdit de saisir au concret ce qui freine ou développe l'implication des dirigeants publics et de leurs collaborateurs. En effet, à travers cette approche, les freins identifiés sont de deux ordres : impersonnels et décontextualisés (les textes juridiques désuets...), personnalisés et généralisés (les fonctionnaires " frileux " attachés à un confort personnel ou démotivés). Partant, l'instrumentalisation en outils de management " responsabilisants " échoue fréquemment.

Nous prenons le parti d'inverser l'ordre de lecture de cette problématique de la responsabilisation, en considérant qu'il s'agit "d'inspecter" les logiques d'action concrètes des managers publics et de leurs collaborateurs pour comprendre - tant d'un point de vue sociologique que managérial - que les pratiques qualifiées de "défensives" répondent à un rapport au poste spécifique, que ces comportements s'expliquent par une diversité de facteur, tenant autant - pour être schématique - à des dispositions sociales qu'à une position institutionnelle. Les mécanismes de responsabilisation ne peuvent donc s'accommoder de "recettes de management", mais relèvent fondamentalement de positions et de configurations spécifiques internes aux institutions.

Dès lors, une mise en question de la responsabilisation des acteurs publics implique d'investir tout d'abord le thème de la motivation. Dans la lignée des sociologues industriels américains des années 40-60 et de leurs prolongements dans la théorie néo-rationaliste de Michel Crozier, nous partons du principe qu'on ne peut envisager de responsabilisation managériale sans qu'un intérêt perçu - quel qu'il soit - constitue un facteur de motivation et donc d'acceptation du risque lié au fait d'être rendu comptable d'une part des résultats de l'organisation à laquelle on appartient.

Il ne s'agit pas d'ignorer les théories de la motivation produites depuis quelques décennies. Au delà ou à travers les théories psychanalytiques, comportementales, humanistes, sociales ou

cognitives, nous nous intéressons directement à la diversité des facteurs de motivations en contexte organisationnel, à leur dynamique et aux buts conscients et discursifs des acteurs. Nous partons donc de la notion d'intérêt perçu sans nous interroger sur ce qui relève du fondement psychologique de cette perception.

Comme point de départ du raisonnement, deux logiques parallèles demandent à être distinguées :

- une logique individuelle : l'objectif essentiel d'un individu au sein d'une organisation est de maximiser son bien-être au travail, quelle que soit la forme que ce bien-être puisse revêtir (intérêt perçu).
- une logique d'organisation : l'objectif essentiel d'une organisation est d'accroître son efficacité (rapport entre des objectifs fixés et des résultats obtenus) quels que soient les objectifs qu'elle se fixe.

Pour qu'existe une motivation individuelle permettant d'aboutir à une responsabilisation managériale, il est fondamental de lier ces deux processus : la maximisation du bien-être individuel s'établit à travers la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette affirmation peut paraître renvoyer à une conception " humaniste " du rapport au travail, marquée notamment par les réflexions patronales et chrétiennes de l'après-guerre.

Ces postulats de départ nous conduiront à interroger deux variables explicatives de la " responsabilisation managériale ". Il s'agit en premier lieu des dispositions sociales individuelles, qui agissent comme autant de marques sur l'individu et contribuent à définir partiellement son potentiel de " mouvement " dans l'organisation (I), et, par ailleurs, des facteurs de motivation organisationnels dont les usages doivent être liés aux dispositions individuelles (II). Ce faisant, nous tenterons de systématiser et de mettre en perspective notre réflexion dans un schéma présenté comme un outil de gestion à destination des managers publics (III).

I - les dispositions individuelles incorporées

On entend par " dispositions individuelles incorporées " l'ensemble des marques héritées d'un passé personnel et spécifique (milieu social d'origine, profession des parents, cursus scolaire, lieux de vie, rencontres marquantes, ...) et irréductibles à une catégorie abstraite (ouvrier, cadre A, énarque,...). Il s'agit donc du rapport que tout agent administratif entretient à son poste.

Ces dispositions individuelles incorporées ne peuvent cependant pas être appréhendées de manière exhaustive par les managers. Elles font en effet partie du domaine de l'intimité personnelle et leur rationalité n'est pas linéaire. Elles constituent donc un point de départ "théorique" dans le rapprochement des intérêts individuels et des intérêts organisationnels. Elles agissent toutefois fondamentalement pour un positionnement individuel dans l'organisation, à travers deux éléments :

1. l'effet d'une relation "objective" entre des propriétés sociales (attestées par des diplômes) et l'occupation d'un poste institutionnellement défini (l'aptitude sanctionnée à occuper un poste et à accomplir les tâches qui lui sont réglementairement assignées).
On renvoie ici aux "dispositions" individuelles traduits dans les classements sociaux effectués par les institutions avec le "grade" administratif.
2. L'exercice d'activités spécifiques, plus ou moins spécialisées, plus ou moins réglementées (poste de travail, mais aussi poste dans l'institution).
On renvoie ici aux dimensions réglementaires (définition juridique de l'emploi

administratif), mais également managériales avec les "fiches de fonctions", les "lettres de mission", le cadrage d'objectifs individuels.

Ces deux "données" agissent comme autant d'habilitations ou de contraintes pour lier les logiques individuelles de satisfaction au travail et la logique organisationnelle de réalisation des objectifs. Pour faire vite, on peut affirmer que la faculté de lier ces deux processus est globalement inversement proportionnelle à la position institutionnelle (et donc sociale) : plus on occupe une position élevée dans le grade et dans le métier, plus on est aisément enclins à lier son histoire propre à celle de l'organisation. Ce mécanisme - qui correspond à un constat classique de la sociologie objectiviste - s'exerce particulièrement dans quatre domaines :

- *Les expériences pratiques antérieures* : la perception que l'on a d'être plus ou moins maître de son parcours social contribue à modeler la propension à la responsabilisation ;
- *Les représentations individuelles des positions* : la position institutionnelle et le classement social qu'elle effectue impliquent une perception individuelle de la légitimité à être responsabilisé ;
- *Les anticipations de l'évolution des carrières* : plus encore que pour le secteur privé, le sentiment subjectif de compétence ou d'incompétence influe sur le double rapport au changement institutionnel et à l'évolution prévisible du cursus professionnel. L'inscription dans des grades limite la capacité de responsabilisation ;
- *La capacité de prise de parole* : si le vocabulaire managérial tend à euphémiser ou dissimuler les caractéristiques objectives des positions occupées, il n'en reste pas moins que ce sont - de fait - les acteurs qui peuvent se prévaloir d'un savoir-faire institutionnellement reconnu dans un grade et un emploi, qui peuvent également revendiquer un "savoir-dire". Légitimité institutionnelle doublée d'une capacité sociale reconnue ;

Un responsable d'unité administrative doit donc considérer ces éléments comme autant de pré-requis pour les interrogations auxquelles il peut être confronté, et l'exercice pratique qu'il effectue en matière de responsabilisation managériale de ses "troupes". Si ces pré-requis sont à l'évidence "incontournables", il n'en reste pas moins que ce responsable dispose de marges de liberté dans sa capacité à organiser les facteurs de motivation institutionnels, marges de liberté qui dépassent les règlements de la fonction publique supposés contraindre strictement les acteurs dans une logique d'action bureaucratique au sens weberien du terme.

II - Les facteurs de motivation institutionnels

Si, comme on l'a vu précédemment, il apparaît nécessaire de tenir compte d'un ensemble de facteurs, dont certains sont sociaux, on peut considérer que l'évolution des facteurs de responsabilisation des acteurs relève en revanche d'une logique purement institutionnelle.

L'expression "facteurs de motivation institutionnels" renvoie aux motivations individuelles, intrinsèquement subjectives ; mais nous qualifions ces facteurs d'institutionnels dans la mesure où ils sont déterminés par des paramètres relevant de l'organisation dans laquelle s'inscrivent les acteurs concernés. Ceci signifie que l'on considère qu'un responsable dispose d'une capacité relative d'adaptation des logiques de fonctionnement organisationnelles aux prédispositions personnelles subjectives des agents constituant son équipe.

La marge d'action d'un responsable, lui permettant de répondre aux besoins ressentis par les agents (différents selon leurs prédispositions), n'est cependant pas infinie ; elle doit notamment

s'inscrire strictement dans une logique d'organisation que l'on a évoquée plus haut (l'efficacité comme rapport entre des objectifs fixés et des résultats obtenus). C'est donc en tension entre deux contraintes que s'exerce la marge d'action du dirigeant : les logiques individuelles de maximisation du bien-être, et la logique d'efficacité de l'organisation.

La difficulté de l'exercice réside dans le fait qu'il s'agit de faire correspondre au maximum ces deux logiques, afin que le bien-être des agents s'inscrive dans la logique d'efficacité de l'organisation. On se situe ainsi, dans cette perspective, très précisément au cœur de la problématique de la responsabilisation.

De manière systématisée, on considère que la satisfaction individuelle au travail relève de cinq domaines génériques :

- Les **activités concrètes** exercées dans le cadre de l'occupation de son poste. On entend par activités concrètes l'ensemble des tâches assignées à un poste de manière réglementaire, ainsi que les activités générées par la façon spécifique d'occuper son poste. En ce sens, ces activités sont intrinsèquement liées à un rapport au poste donné. Elles peuvent constituer, selon l'activité considérée, une source de motivation ou un facteur de démotivation.
- Les **règles organisationnelles** qui correspondent à l'ensemble des règles définies pour le fonctionnement de l'unité de travail au sein de laquelle on exerce son activité professionnelle. Elles sont de plusieurs ordres ; certaines ont un statut juridique (règlement intérieur par exemple), d'autres sont définies par les dirigeants de l'institution (règles de comportements, de tolérance vis-à-vis des horaires de travail, ...), d'autres encore sont établies par les groupes qui se constituent progressivement (structures informelles, règles d'entraide, de protection réciproque,...). De ces règles dépend notamment le degré de liberté d'organisation personnelle du travail. Là encore, comme pour tous les items qui suivront, certaines règles peuvent constituer une source de motivation, alors que d'autres seront appréhendées comme facteur de démotivation.
- Les **interactions** suscitées par l'environnement professionnel. Plusieurs types d'interactions accompagnent une activité professionnelle. De manière générique, on les distinguera en deux groupes : les interactions professionnelles, correspondant aux tâches assignées au poste de travail ; et les interactions " domestiques " qui entourent les premières telle une nébuleuse. Il va de soi que ces deux types d'interactions se percutent en permanence, sont imbriquées d'une façon telle qu'il est souvent malaisé de les distinguer empiriquement . Ces interactions croisées sont à l'origine de la constitution de réseaux d'action, de cohésion de groupes, d'entraides plus ou moins solidifiées par des pactes mouvants.
- L'**employeur** et ce qu'il représente aux yeux de ses salariés est également une source de motivation ou un facteur de démotivation. On peut attacher une grande importance à la notoriété qui lui est reconnue dans son secteur d'intervention, on peut considérer que son image sociale ou son impact sur le fonctionnement de la société est essentiel, on peut estimer que le prestige de la marque, par le "simple" fait d'en être un représentant, est une rétribution essentielle.
- La **rémunération financière** correspond à l'ensemble des bénéfices financiers que l'on obtient directement ou indirectement de son activité professionnelle. Il s'agit bien évidemment du salaire, qui correspond à une base fixe à laquelle viennent s'adjoindre éventuellement de nombreux avantages financiers ou en nature qu'il serait fastidieux et inutile d'énumérer ici. On citera simplement pour exemple les primes, les tickets restaurant, les téléphones portables, les " facilités " de loisirs, les voitures de fonction, les

" billets primes " acquis pour des usages personnels, les ordinateurs,...). Souvent évoqué comme le facteur de motivation essentiel ou - a contrario - accessoire, il est délibérément positionné ici avec un statut identique aux autres éléments mentionnés ; non pas dans le but de lui faire "perdre" la place essentielle qu'il peut revêtir pour certains agents ou certaines catégories professionnelles, ou de lui donner plus d'impact qu'il n'en revêt effectivement, mais justement afin de l'inscrire dans une grille de lecture susceptible d'être modelée selon des perceptions spécifiques, comme faisant partie d'un ensemble dont l'équilibre est directement lié au rapport au poste.

- Les **structures spatio-temporelles**, souvent absentes des analyses d'organisation, elles n'en revêtent pourtant pas moins d'importance que les autres facteurs évoqués ici. Le positionnement géographique de l'institution génère ainsi des temps de transport entre le domicile et le lieu de travail, permet l'accès à des lieux spécifiques lors des pauses (restaurants pour le déjeuner, centres commerciaux,...), favorisent ou non l'accès à des services, rend possible ou non, de façon aisée ou malaisée l'utilisation de transports collectifs,... On doit également intégrer ici la structuration des lieux internes aux institutions : distribution des locaux, existence de lieux collectifs, images architecturales internes et externes, facilité de déplacements, communication interne, ou existence de surfaces conviviales.

On peut établir, pour systématiser cette correspondance, une grille de lecture synoptique des différents facteurs de motivation ou de démotivation des acteurs :

En lien avec :	Facteurs de motivation	Facteurs de démotivation
Activités concrètes		
Règles organisationnelles (règles institutionnellement définies, structures spatio-temporelles du travail, degré de liberté d'organisation personnelle du travail,...)		
Interactions (interactions quotidiennes, réseaux, relations au sein d'équipes, entraide,...)		
Employeur (notoriété perçue, image sociale, prestige, reconnaissance,...)		
Rémunération financière (salaire, primes, avantages en nature,...)		

Cette grille constitue une tentative de repérage des facteurs de motivation et de démotivation sur lesquels un responsable d'équipe est supposé pouvoir agir. Il ne s'agit pas de lister l'ensemble des constituants d'une organisation, mais d'établir une cartographie relativement serrée susceptible de constituer une grille de lecture pertinente dans tout type de contexte organisationnel.

Elle peut être lue selon deux perspectives distinctes :

* pour la première, elle est une grille d'analyse des facteurs de motivation ou de démotivation au travail à un moment "T". Il s'agit dans cette perspective d'analyser l'équilibre des sources de motivation pour un collaborateur ou pour soi-même. Dans cette perspective,

Elle est bien évidemment intrinsèquement individuelle et doit faire l'objet d'un traitement spécifique pour chaque agent, sachant que ce qui pourra - dans un cas - être classé dans la colonne "facteurs de motivation" pourra l'être dans la colonne "facteurs de démotivation" pour un autre. Ainsi, par exemple, un cadre rigide dans l'organisation du travail correspondra à une source de satisfaction lorsqu'un agent considère qu'il réduit l'incertitude, permet d'anticiper sur les activités à assumer, permet de connaître précisément l'heure à laquelle il quitte son poste de travail, ... (rapport au poste "conservateur"). En revanche, il constitue une source de démotivation lorsque l'initiative personnelle et l'auto-organisation du travail sont perçues comme valorisantes (rapport au poste "novateur"). Ces différents rapports au postes sont liés, on l'a présenté plus haut, aux prédispositions des acteurs héritées de leur passé. Dans cette perspective, elles doivent donc être intégrées dans l'approche institutionnelle en tant que données, même si le rapport au poste d'un agent peut évoluer. Cet aspect sera traité plus loin.

Par ailleurs, il est fondamental pour l'analyse de considérer ces cinq facteurs comme intrinsèquement liés. C'est leur équilibre qui produit la perception globale que l'on a de sa propre activité professionnelle et de ses intérêts. Un facteur de motivation fort ressortissant des activités effectuées (1er item) pourra être réduit, voire s'annuler en présence de facteurs de démotivation importants relevant d'autres items (du type mauvaises relations au sein de l'équipe, organisation floue du travail générant des répétitions inutiles d'activités, ...).

A la consultation de cette grille d'analyse, on mesure combien ces éléments de motivation sont très directement liés au rapport qu'un agent entretient à son poste. Ce rapport au poste étant le fruit d'une histoire personnelle, d'une accumulation d'expériences de vie, il ne peut être considéré comme statique. Dès lors, l'inscription d'un agent dans la grille analytique qui précède recèle un "danger" évident ou un inconvénient majeur : celui de considérer que cette accumulation d'expériences et les apprentissages individuels qui en sont tirés ne sont pas susceptibles d'évoluer. Une telle position aurait pour conséquence de rigidifier la perception d'un système organisationnel - à travers les acteurs qui la composent - autour d'une cartographie statique des facteurs de motivation et de démotivation. On doit donc parallèlement considérer que le rapport au poste des agents est en perpétuelle évolution et que l'inscription de tout acteur dans cette grille n'est valable qu'à un moment T, dans un espace-temps restreint et dans un environnement complexe et fluctuant, agissant sur l'équilibre de ces cinq facteurs.

En tout état de cause, la capacité à responsabiliser tout agent dépend de l'analyse de ces différents facteurs de motivation, permettant de connaître les actions ou les domaines d'activités susceptibles d'être pris en charge sans qu'une contrainte organisationnelle ne soit nécessaire ou qu'elle ne soit perçue comme insupportable.

C'est dans cette perspective que l'on peut déduire la responsabilisation des éléments de motivation identifiés, à travers un équilibre entre ce que chaque agent prend en charge pour contribuer à la réalisation des objectifs de la structure (sa "contribution"), et les bénéfices qu'il tire de cette responsabilisation (sa "rétribution" ou sa satisfaction). Il s'agit là d'une logique classique "gagnant-gagnant", inspirée des théories de la négociation. On pourrait d'ailleurs structurer la grille d'analyse présentée ci-dessus en classant ce qui - pour chaque item - relève de la dimension contributive et de la dimension rétributive.

On peut ainsi considérer concrètement qu'un responsable d'équipe puisse exiger de la part de ses

collaborateurs la prise en charge de certaines activités perçues comme peu rétributives, relevant par exemple de l'organisation du travail (tenue d'un tableau-planning, ou mise à jour d'agendas électroniques, compte-rendu et suivi de réunions,...) alors même que ces activités ne sont pas inscrites dans le descriptif de poste correspondant. Ceci dans la mesure où il accède par ailleurs à des attentes pour d'autres d'activités revendiquées par le collaborateur concerné parce que considérées comme rétributives. Une question se pose à ce stade : un responsable est-il contraint de s'inscrire en permanence dans cette perspective de négociation ou, autrement dit, doit-on toujours inscrire un élément de rétribution au regard d'une contribution demandée ? Il va de soi que la réponse est négative ; qu'a priori, les individus qui composent une équipe agissent de concert pour la "bonne marche" de leur unité, que le bon fonctionnement d'une institution requiert une inscription dynamique dans un travail collectif et qu'ils ont été recrutés pour effectuer l'ensemble des tâches associées au poste de travail qu'ils occupent sans pour autant que toutes ces activités aient été définies et listées précisément. Cette logique de réflexion nous apparaît en revanche utile et pertinente lorsqu'un responsable se trouve confronté à une "démotivation de ses équipes", à une faible implication dans des enjeux d'organisation, et donc à une "routinisation" des activités de son service. Dans un tel cadre, le simple fait de s'interroger sur les facteurs de motivation de ses collaborateurs en les intégrant dans cette réflexion, autour des items répertoriés dans la grille qui précède permet de poser les bases d'une perspective dynamique pour l'organisation du travail. Ce travail permet également à tout responsable d'unité administrative de constater qu'il dispose de marges de manœuvre importantes et qu'il peut envisager de sortir d'un cadre contraint - perçu comme tel - qu'il aura d'ailleurs souvent contribué lui-même à constituer au fil des années.

Premier enjeu donc : initier une réflexion sur le positionnement des collaborateurs, leurs facteurs de motivation et la propension à la responsabilisation à travers la "redécouverte" des marges de manœuvre dont tout responsable public dispose au quotidien.

Un second enjeu mérite d'être également évoqué : outre la dynamique individuelle que cet exercice permet, il recèle l'intérêt d'une réflexion sur l'organisation du travail de l'équipe. Si l'on reprend les deux exigences exposées plus haut (la satisfaction individuelle et l'atteinte des objectifs de l'organisation), il va de soi que la responsabilisation individuelle doit s'accommoder d'une mise en perspective pour l'organisation dans son ensemble. Dit autrement, tous les "contrats de contribution et de rétribution" passés avec les collaborateurs doivent répondre à une structuration spécifique les uns par rapport aux autres, avec une cohérence "stratégique". Cette mise en cohérence relève du rôle du dirigeant. La responsabilisation de ses collaborateurs est donc individuelle mais doit s'étirer dans une dynamique d'équipe : procurer à chacun une visibilité sur des objectifs clairs, tout en permettant de comprendre dans quelle mesure ces objectifs constituent une part de ceux de l'équipe, donc du collectif chargé de la mission dévolue au service.

Il est donc évident que dans cette perspective, on refuse de retenir une approche strictement objectiviste pour l'analyse des positions institutionnelles ; posture qui reviendrait à considérer que les positions hiérarchique et sociale sont susceptibles d'être définies objectivement (origine familiale, diplômes détenus, avec une incorporation de cette position objective dans des schèmes de pensée et d'action). On se refuse également à adopter une perspective résolument stratégique, considérant que la ligne d'action seule - découlant d'une perception de rationalité limitée - détermine les comportements. L'intérêt, nous semble-t-il, de cette approche est d'anticiper sur une dynamique individuelle et d'équipe sans toutefois omettre de considérer qu'un agent s'investit dans sa fonction avec le poids de son histoire personnelle.

Au regard de cette grille de lecture, que constate-t-on dans l'administration française ?

Au-delà des schémas idéaux et des démarches d'ensemble, l'administration reste vue du point de

vue de la responsabilisation extrêmement diverse : les types de démarches entreprises, les expériences tentées ici et là ne permettent pas de dégager ce qui pourrait être vu comme une dynamique nouvelle et homogène. Les "outils" de management existants présentés comme permettant de responsabiliser les acteurs publics (entretiens d'évaluation, fixation d'objectifs, analyse par matrice de compétences et de polyvalence, plan de formation, assesment center, team building, chaîne de la valeur,...) présentent intrinsèquement peu de pertinence s'ils ne sont pas précédés d'un travail d'analyse correspondant aux étapes présentées ci-dessus.

La responsabilisation, telle qu'elle est valorisée aujourd'hui au sein du secteur public, n'implique que très rarement ce type de perspective. On note toutefois certaines tentatives actuelles qui s'en approchent, dans la continuité du Renouveau du Service Public lancé en 1989. Il en va ainsi pour les "projets territoriaux" basés sur un espoir lié aux nouvelles technologies de l'information, mais également pour diverses actions initiées par certaines administrations centrales :

- valorisation de la notion de réseaux d'action au sein desquels les implications des acteurs sont "à géométrie variable", permettant de mettre l'accent sur des facteurs de motivation individuels et d'équipe. L'exemple de la Délégation Interministérielle à l'Insertion des Jeunes illustre parfaitement cette perspective, avec l'animation des 600 Missions Locales réparties sur le territoire, à travers l'importance accordée aux diagnostics locaux réalisés par chaque structure sur son territoire, permettant de décliner des objectifs toujours spécifiques à un contexte d'action donnée et à une histoire de structure particulière.
- multiplication des moments de "mise en relation" et d'échange, réunions institutionnelles parfois ; mais surtout réunions sur les pratiques professionnelles notamment dans des réseaux de métiers. C'est notamment l'exemple du ministère des Finances qui organise des réflexions thématiques transversales entre cadres des différentes directions, pour redécouvrir les marges de manœuvre existantes en matière de gestion des ressources humaines.
- développement de la formation sous l'angle de la "formation-action", pour aboutir à une approche partagée des pratiques professionnelles. On peut citer l'exemple de l'Agefiph qui a initié une dynamique de formation transversale pour tous les collaborateurs et qui, à cette occasion tente de diffuser une culture commune autour de projets d'équipes. Le ministère de l'Équipement également accompagne les chefs de bureau de l'administration centrale dans une dynamique d'échange de pratique et de projets sur la base d'une analyse des facteurs de motivation individuels).

Toutefois, on l'aura deviné, dans la majeure partie des cas, ces pratiques concernent essentiellement les responsables de structures. Si, dans cette dynamique, leur rôle est bien évidemment fondamental, il n'en reste pas moins que la diffusion d'une conception autre de l'action publique devrait également être distillée auprès des collaborateurs. Elles ont, malgré tout, un impact parfois important sur les collaborateurs dans la mesure où les cadres répercutent cette perspective au sein de leurs unités dans le cadre de réflexions d'équipe autour de l'organisation d'analyses de l'environnement, et d'élaboration de projets collectifs.

L'approche globalisante de la responsabilisation présentée aujourd'hui comme un référentiel ou une valeur dominante de l'action publique doit s'accommoder d'un travail d'analyse empirique, quels que soient les secteurs d'activités et les métiers concernés. Il apparaît évident, de ce fait, qu'on ne peut parler du même type de responsabilité pour des positions institutionnelles différentes et des métiers différents. Les facteurs de motivation managériaux de tout agent public sont le résultat d'un faisceau d'éléments strictement individuels, parfois contradictoires dans une perspective de rationalité d'action pure. Le rôle d'un responsable d'équipe est donc essentiel dans sa capacité à analyser les facteurs de motivation de ses collaborateurs et, partant,

leur propension à la responsabilisation.

[Lionel Chaty](#) - Tél. 33 (1) 53 02 27 14

ALGOÉ,
de l'idée à l'action®
© **ALGOÉ 2000**
[charte](#) | [webmaster](#)