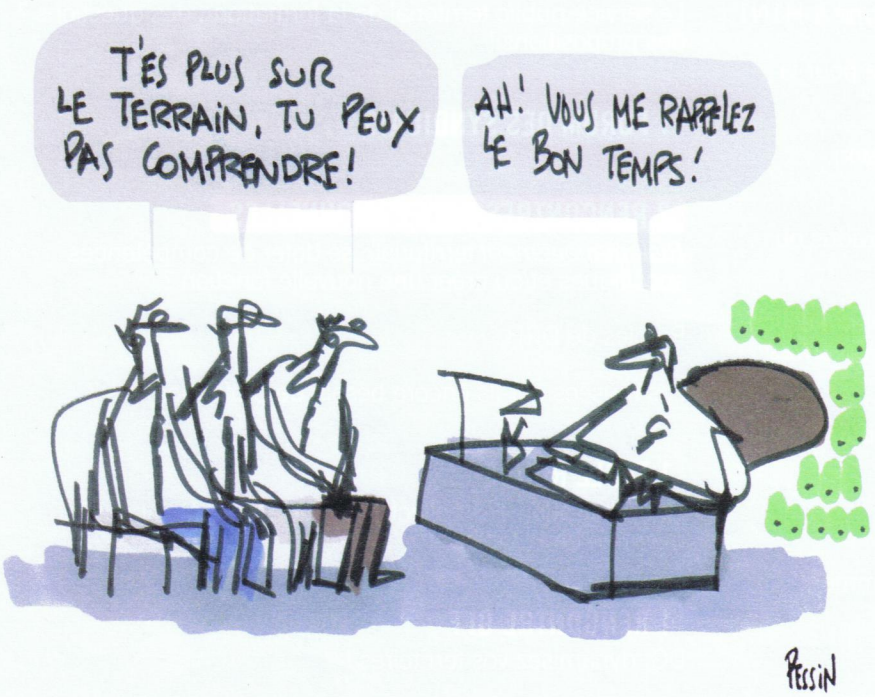
Il est fréquent de voir un agent monter en grade parce que sa hiérarchie reconnaît sa compétence technique. De spécialiste de sa discipline, il va alors devenir responsable d'une ou de plusieurs équipes. On pourrait féliciter la collectivité qui promeut ainsi ses meilleurs éléments, mais prend-on la mesure que le bénéficiaire va changer en fait de métier ?...

Henri Pérouze • www.perouze.fr

Managers, abandonnez votre technicité !

« *Je ne travaille plus les techniques, je cultive les hommes* ». Cette citation de Kazuo Inamori, grand industriel, fondateur de Kyocera Corporation et docteur honoris causa de plusieurs universités situe bien l'enjeu de la reconversion des compétences. Combien d'échecs d'encadrants sont à imputer à la méconnaissance de la nécessaire mutation de leurs fonctions en cas de promotion ?

Nous avons tous autour de nous hélas des exemples de cadres qui maîtrisaient très bien leur domaine de compétence et qui s'avèrent de piètres managers décourageant leurs équipes au lieu de les dynamiser...



Se frustrer des fonctions opérationnelles

Si l'on examine tout d'abord la taille de la nouvelle responsabilité, il convient de nuancer l'interpellation : en effet, si je suis un agent électricien ou plombier dans un service technique en régie directe et que ma promotion m'entraîne à devenir responsable d'une petite équipe, je dois conserver et même entretenir ma compétence technique pour pouvoir aider mes collègues, former les nouveaux et contrôler le travail. Il en va de ma crédibilité professionnelle car je reste membre d'un collectif de travail opérationnel et dois prendre ma part des tâches concrètes. (À noter qu'il vaudrait mieux que cette promotion s'accompagne de mobilité afin de faciliter le changement de positionnement de l'intéressé...).

Cette partie de travail opérationnel diminuant au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie d'une collectivité, la mutation s'avérera d'autant plus radicale que le cadre aura la responsabilité de nombreuses équipes. C'est ainsi, par exemple, qu'un DGA d'une grande ville doit consacrer l'essentiel de son temps à manager individuellement et collectivement les cadres de ses services. Les performances de sa direction ne relèvent plus de sa compétence technique, mais bien de la synergie des compétences de ses collaborateurs. Pour cela, il accepte de se frustrer des fonctions opérationnelles qu'il aimait réaliser lui-

même (qui de nous n'aime pas réussir des tâches concrètes ?) et qui lui valaient la reconnaissance de sa hiérarchie.

Il s'agit donc de doser, en fonction de son niveau de responsabilité, la source de gratification la plus pertinente. Il ne s'agit plus de se faire plaisir en exécutant ce que l'on sait bien faire ou en s'attaquant soi-même à la résolution de problèmes techniques (il est assez jouissif de produire la bonne réponse, séquelle d'un modèle de réussite scolaire bien intériorisé...). La responsabilité de nombreux collaborateurs exige un changement de posture, une décentration propice au développement des talents de son entourage.

« Chef, y' a un problème ! »

Un exemple de progression est fourni par les réparties de la situation suivante : Premier entretien : « *Chef, y a un problème !* » - « *Oui, mais comment le résoudre, c'est votre métier...* ». Deuxième entretien : « *On pourrait faire comme ceci ou comme cela.* » - « *Bien, mais quelle est la meilleure solution d'après vous et pourquoi ?* »... Ce dialogue caricatural illustre pourtant une des meilleures pratiques de management, puisqu'elle consiste à développer les capacités d'analyse et d'argumentation des professionnels dont on porte la responsabilité.

Là où le petit-chef prend sur lui de résoudre le problème, le manager renvoie chacun à utiliser son potentiel d'intelligence et de créativité. Évidemment, au premier abord, ce renvoi peut sembler désinvolte à l'agent, surtout s'il a été rendu passif par son chef précédent, émule de Taylor : à force de baisser la tête, l'arthrose s'installe et il devient plus difficile de la relever.

De même, il aurait été plus gratifiant pour le manager en question de donner la solution et d'apparaître ainsi comme le sauveur. Or, si les psychologues nous ont bien appris combien l'enfermement entre les trois figures de la victime, du sauveur et du persécuteur constitue un véritable triangle dramatique, est-ce que nous croyons vraiment ce que nous savons ? Autrement dit, comme pour l'impasse écologique dans laquelle nous entraîne notre mode de développement, nous avons du mal à intégrer dans nos comportements ce que pourtant notre cerveau sait analyser comme une rupture nécessaire.

Cette difficulté de modifier radicalement nos habitudes nous conduit à faire nous-mêmes encore de nombreuses tâches que d'autres pourraient faire à notre place alors que nous nous plaignions souvent de manquer de disponibilité...

De celui qui sait à celui qui délègue

Il nous faut donc admettre que plus on s'élève dans une hiérarchie, moins notre compétence d'origine doit être sollicitée. En s'appuyant sur l'une des définitions du management (l'art de faire grandir les compétences de ses collaborateurs), il s'agit donc de leur libérer le maximum d'espace d'autonomie et de prise de risques en se frustrant d'apporter la réponse technique. Le petit-chef était celui qui savait, le manager est celui qui délègue, soutient et contrôle le résultat de ceux qui savent ou surtout inventent la réponse pertinente. Il suffit pour s'en convaincre d'observer l'évolution des critères de sélection d'un poste de directeur de grand service informatique : hier, on recherchait l'informaticien le plus pointu disponible sur le marché... aujourd'hui, on recherche la personnalité la plus apte à faire coopérer des informaticiens entre eux !

Cette mutation explique pourquoi, dans le secteur industriel, certains cadres supérieurs peuvent être directeurs à temps partagé entre différentes PME : ils ne sont pas du tout spécialistes des différents domaines des entreprises concernées mais très compétents pour animer les équipes, faire développer des visions partagées, mobiliser les énergies, fixer et suivre les échéances, etc.

Si l'on se réfère au modèle biologique – qui caractérise à ce jour un modèle de performance inégalé tant par sa complexité que ses capacités d'adaptation aux évolutions de l'environnement – force est de reconnaître que sa survie et son développement reposent sur la circulation permanente des informations des différents systèmes et par une veille permanente de recueil et de traitement des signaux internes et externes. Combien de managers se positionnent vraiment sur cette double responsabilité ? L'organisation vivante respecte la différenciation des fonctions sans hiérarchiser la valeur de chacune : le cerveau ou le cœur n'entrent pas en rivalité pour savoir lequel est le plus important et doit avoir le meilleur statut (cf. le sketch trivial de Marc Jolivet sur qui sera le chef du corps ?...)

L'auteur

Henri Pérouze est diplômé en psychosociologie (Université Lyon II). Fondateur de plusieurs structures de formation, il a notamment été PDG de Pérouze conseil SA jusqu'en 1998.
Il assure actuellement des missions d'assistance auprès des équipes dirigeantes de plusieurs grands services publics.
www.perouze.fr

Il faut donc doser, en fonction de son niveau de responsabilité, la source de gratification la plus pertinente

Il ne s'agit plus de se faire plaisir en s'attaquant soi-même à la résolution de problèmes techniques

La recherche permanente des meilleurs compromis

L'organisation taylorienne nous avait habitués à la reproduction de gestes professionnels dans des contextes stables. Or, tous les agents sont aujourd'hui confrontés dans leur travail à des relations interpersonnelles (avec les usagers, les collègues, les partenaires, etc.) donc à des interactions impossibles à planifier scientifiquement pour exécution conforme !

Le rôle des managers consiste donc maintenant à accompagner les agents dans une recherche permanente des meilleurs compromis (besoins, délais, coût, moyens, efficacité). Leur compétence centrale réside désormais dans la capacité de donner une réelle autonomie des agents en situation d'incertitude tout en développant avec eux une ambition pour le service public qu'ils assurent collectivement.

Certains objecteront les contre-exemples qu'ils subissent quotidiennement avec leur hiérarchie... comme ces directeurs d'une grande ville qui souffrent de l'alternance affective de postures hystériques/démagogiques de leur grand patron sous le regard complice des élus... Si le gâchis des potentialités humaines n'est pas le propre de certaines entreprises au taux de souffrances humaines élevé (cf. par exemple le nombre de suicides), les citoyens sont en bon droit d'exiger que ces pratiques d'un autre âge ne relèvent pas de leur qualité de contribuable. Il faudra donc aussi parfois résister aux requêtes insatiables et péremptoires de ces quelques élus tyranniques qui exigent d'avoir immédiatement la réponse à mille questions de détails et leur faire comprendre que le manager s'honore de coordonner l'action de spécialistes beaucoup plus compétents que lui.

Le petit-chef des années soixante avait laissé la place au gestionnaire des années quatre-vingt. Place maintenant aux leaders qui entraînent, encouragent, stimulent leurs équipes !

Et pour ceux dont la personnalité profonde interdit ce changement de posture alors qu'ils demeurent d'excellents techniciens, il reste à améliorer un système de gratification qui ne les oblige pas à changer de métier... ■

Mardi 17 novembre 2009
De 9 h 30 à 17 h 00
Lyon

Une formation dirigée par :
Philippe Petit
Avocat associé au Barreau de Lyon, fondateur du Cabinet Philippe Petit et associés, docteur en droit public
et **Sébastien Cottignies**
Avocat au Cabinet Philippe Petit

Avec votre inscription :
- Un pack pédagogique complet
- Un suivi post-formation de 3 mois
- Un abonnement à La Lettre du cadre territorial
- Le déjeuner et les pauses

Renseignements pratiques :
Soumiya EL AMIRI
Tél. : 04 76 65 99 81 Fax : 04 76 65 79 98
E-mail : soumiya.el-amiri@territorial.fr

territorial groupe
Les Formations d'Experts - BP 215 - 38506 VOIRON Cedex

Le cumul d'activités

Objectifs :
- *Actualiser vos connaissances par rapport aux changements apportés par la réforme de la FPT*
- *Maîtriser la réglementation relative au cumul d'activités*
- *Définir le cumul irrégulier et le sanctionner*
- *Éviter les contentieux*

territorial LES FORMATIONS D'EXPERTS