

## VOUS ET VOS ÉQUIPES

# L'efficacité, une notion en danger dans la fonction publique

Développer l'efficacité nécessite d'accompagner, plus que le changement, la transformation. Celle-ci doit s'opérer à tous les niveaux d'une organisation : au niveau central, déconcentré et décentralisé. À défaut, l'ancrage actuel qui consiste à considérer que l'efficacité est de « faire mieux avec moins » risque de se cristalliser.

L'efficacité, un mot très utilisé depuis quelques années dans la fonction publique. Il accompagne les différentes réorganisations, visant à moderniser l'action publique. Pour autant, aujourd'hui, cette notion d'efficacité est fortement critiquée et remise en cause, car elle est assimilée aux contraintes budgétaires. Elle est même parfois associée à tort, à la logique de « rentabilité ».

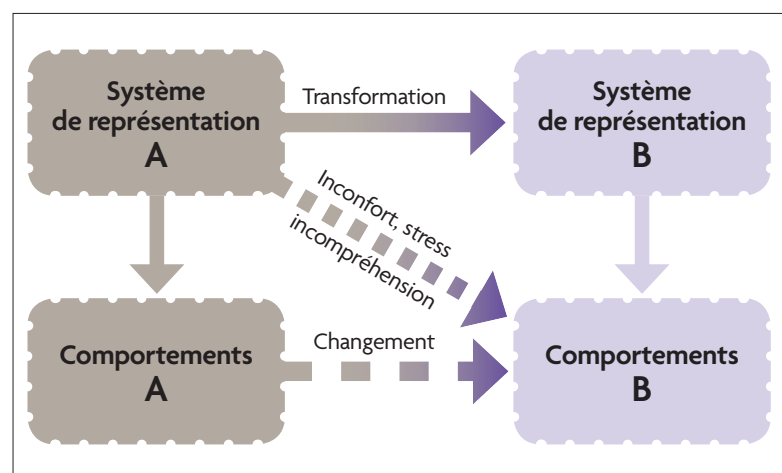
## Accompagner les changements et la transformation

L'efficacité nécessite un changement. Sans développer cette thématique, il nous semble important de poser le postulat suivant. Lorsqu'un changement s'opère, nous avons souvent le réflexe de faire du neuf (Nouveaux comportements B sur le schéma ci après) avec du vieux (Anciennes représentations A). En d'autres termes, lors des changements, nous avons l'habitude tant bien que mal d'adapter nos pratiques pour répondre aux nouveaux enjeux sans toutefois changer nos représentations. Ce décalage génère souvent des frustrations, du stress, et autres maux



quelques fois somatisés. Accompagner les changements, c'est donc avant tout accompagner la transformation. Cette dernière doit être pensée dans une logique de système (un individu dans

un collectif, dans une organisation, dans un environnement). À défaut, les paradoxes risquent de figer la dynamique de changement et de générer des tensions.





Voici quelques exemples de paradoxes :

- Je veux être considéré comme le « chef » en conservant le pouvoir de décision et souhaite, en même temps, que mes collaborateurs puissent fonctionner quand je ne suis pas là.
- Je souhaite être autonome et prendre des décisions mais que mon manager les assume.

**« La question de l'efficacité semble indissociable de celle de valeur et du sens accordés à l'action publique. »**

*Pierre Cammarata.*

- Je souhaite que mes collaborateurs prennent des initiatives, mais je supporte mal que ma hiérarchie ou des partenaires s'adressent à quelqu'un d'autre que moi.

La grande difficulté réside donc pour chaque acteur de l'organisation, qu'il soit au niveau central, déconcentré ou décentralisé, d'accompagner, d'abord sa propre transformation, avant de vouloir accompagner celle des autres...

**L'institution, la culture de l'efficacité**

Comme évoqué plus haut sur le lien entre le système de représentation et le comportement, développer l'efficacité au niveau central nécessite de questionner la culture administrative. Le système pyramidal qui perdure fortement dans nos administrations est une organisation simple basée sur le découpage des missions, il permet de relier chaque élément du système avec le minimum d'interaction en vue de réduire les zones d'incertitudes et maîtriser au mieux les activités. Or, notre environnement complexe, incertain et le besoin d'efficacité nécessitent de la part des acteurs de l'organisation, qu'ils puissent analyser leur environnement, solliciter le cas échéant des personnes-ressources et prendre des

décisions dans leur zone de responsabilité, autrement appelée la « subsidiarité ». Les organisations administratives doivent permettre l'autonomie des acteurs et, pour cela, doivent pouvoir renoncer à contrôler les gens pour mieux contrôler les situations. L'acceptation de ce paradoxe est un enjeu majeur pour pouvoir œuvrer dans la complexité. Cette dynamique est d'ores et déjà en

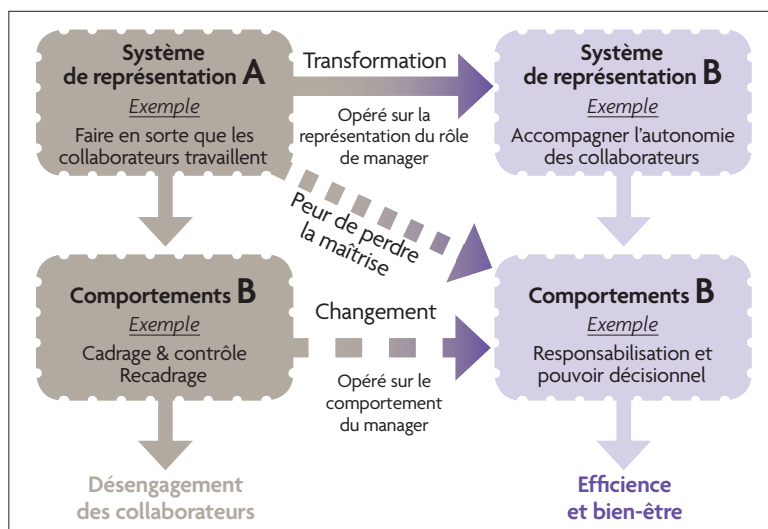
place avec la cohabitation de trois types d'organisation : pyramidale, matricielle, en réseau. Toutefois, les résistances sont fortes car cela induit une redistribution du pouvoir... Œuvrer dans une logique matricielle, voire de réseau, nécessite de décloisonner l'organisation et par conséquent d'accepter de partager le pouvoir et de perdre la maîtrise sur les personnes au profit de la maîtrise des situations. Bien évidemment, il s'agit d'un changement organisationnel et culturel à accompagner comme tel et notamment avec un travail conjoint de responsabilisation et de délégation du pouvoir décisionnel adapté.

**Le manager animateur de l'efficacité**

Avant de travailler l'efficacité au niveau des collaborateurs, il est important que le manager travaille l'efficacité à son niveau. À défaut, le risque est de répondre aux contraintes de l'environnement par une pression hiérarchique sur ses collaborateurs de plus en plus forte (faire travailler les collaborateurs plus vite).

Pour gagner en efficacité, on peut certes optimiser le temps de traitement de certains dossiers, ou dégrader un service, mais ce qu'on attend d'un manager est avant tout de travailler avec son équipe à réinventer les processus de travail pour répondre aux nouveaux enjeux. Ce travail collaboratif nécessite, comme évoqué plus haut, responsabilité et pouvoir décisionnel afin que les nouvelles pratiques puissent être partagées, questionnées et qu'un accord collectif, sur la base d'un compromis ou d'un consensus, puisse être trouvé. Cela demande, certes, un peu plus de temps, des qualités d'animation et de régulation, autres que dans le cas d'un accord symbiotique, (décision hiérarchique unilatérale) mais l'efficacité est à ce prix.

»»»



## CE QU'IL FAUT FAIRE



- »» Pour réussir, le manager doit donc questionner ses représentations de son rôle de « chef » ou de « manager » et travailler sur sa posture managériale.
- Pour le manager, réussir cette transformation nécessite de travailler sur ce qu'on appelle l'identité managériale, à savoir repenser son rôle, ses représentations, ses capacités pour pouvoir adapter ses pratiques.

### Le collaborateur acteur de l'efficacité

L'autonomie n'est pas un état acquis, mais un processus de croissance qui s'apprécie dans le contexte d'une relation et qui suppose le passage de l'étape de la « dépendance » à

environnement, de prendre des décisions, d'agir, d'informer les acteurs concernés, de mesurer l'efficacité de ses décisions et d'en assumer les conséquences. Ce processus amène le collaborateur à se

perfectionner mais sur le besoin de son interlocuteur et plus particulièrement du bénéficiaire de la mission (usagers, ou usagers-clients). De plus, l'incertitude questionne la prise de décision, le rapport à l'échec et la gestion de la frustration car le risque est que rien ne se passe comme prévu. L'autonomie ne se résume donc pas à savoir réaliser une tâche, c'est un processus beaucoup plus complexe qui constitue un des prérequis à l'efficacité. ♦

Nicolas Rapin & Pierre Cammarata

« **L'instabilité, le sentiment que « tout change trop vite autour de nous », semblent bien présents dans les propos des agents.** » Pierre Cammarata.

« l'interdépendance ». Ce n'est pas une finalité mais un processus interdépendant entre la personne et son système d'appartenance. Pour le collaborateur, gagner en autonomie nécessite un travail de responsabilisation. En d'autres termes, de pouvoir analyser son

confrontation à la réalité de l'environnement dont l'aspect le plus immédiat est l'incertitude et le changement, ce qui va questionner très rapidement son rapport à la perfection (la sienne et celle des autres). Toute la difficulté sera de rester centré, non pas sur son besoin de

## SUR LE WEB

Retrouvez cet article sur le web  
<http://www.lettreducadre.fr/12403>

Collection  
**DOSSIERS D'EXPERTS**  
 SAVOIR FAIRE

**NOUVEAUTÉ**

## RÉUSSIR LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LES COLLECTIVITÉS

### Méthodes et expériences

**A**vec pour objectif de fournir aux managers des collectivités des repères utiles à la réussite de leurs projets de changement, ce Dossier d'experts s'appuie sur les enseignements de la théorie et de la sociologie des organisations et sur des expériences de collectivités. Il met en évidence les nombreux leviers à mettre en œuvre : écoute active, négociation, entretien d'une dynamique tout au long du projet, pilotage de la démarche et mesure de ses résultats...

DE798 - 130 pages,  
 éd. octobre 2015  
 > Version papier : 62 € TTC  
 > Version numérique (PDF) : 45 € TTC (à télécharger sur [www.lagazetteboutique.fr](http://www.lagazetteboutique.fr))  
 TVA en vigueur

Les +

- > Les repères pour réussir les projets de changement
- > Les leviers à mettre en œuvre dans la conduite du changement

[www.territorial-editions.fr](http://www.territorial-editions.fr) territorial éditions