LE MANAGEMENT DANS DES ORGANISATIONS PUBLIQUES :

l'apprentissage d'une fonction de régulation

Christine Audoux
sociologue consultante, membre de l'association SAFIR (Sociologues Associés pour la Formation et la Recherche), chercheure associée au LISE (Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique, CNAM-CNRS).

Philippe Robert-Tanguy
sociologue consultant, associé-gérant du cabinet Alis management, enseignant à Sciences Po et au CELSA Paris-Sorbonne.

Face à la « gestionnarisation », aux réformes et aux crises qui traversent les organisations publiques, le développement de pratiques managériales peut-il être une voie de transformation capable de réintroduire une régulation des collectifs ? Au travers de trois interventions sociologiques dans des organisations publiques marquées par des activités d'experts, nous montrons dans cet article que les difficultés qu'elles rencontrent correspondent à une crise de régulations collectives. Dans cette situation, recréer des espaces de dialogue au travers d'une démarche d'intervention puis au travers de modes de management de l'expertise et des métiers constitue une voie possible de sortie de crise et une source de régulation collective.

MOTS-CLÉS
intervention sociologique, diagnostic, crise, régulation collective, management de l'expertise, apprentissage, débat.

INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, les réformes successives inspirées du New Public Management (LOLF, RGPP, MAP…) ont fortement contraint et transformé de nombreuses organisations publiques au travers de fusions, de rationalisations, de pilotage par des indicateurs de gestion, de réductions d'effectifs… (Pesqueux, 2006). Là où le fonctionnement bureaucratique laissait des marges de manœuvre facilitant les pratiques autonomes des professionnels pour répondre aux enjeux productifs des organisations et permettant une régulation du système (Crozier, 1963), ces organisations se trouvent aujourd'hui entravées par la contrainte des outils de gestion, la rationalisation accrue et la complexification de l'environnement (multiplication des lois et des réformes, réduction des effectifs et augmentation des périmètres, contraintes de mutualisation, etc.). Logiques métiers, dynamiques organisationnelles, coopérations et apprentissages entre pairs peinent à subsister dans ce système contraint. Dans ce contexte, les défaillances organisationnelles émergent le plus souvent au travers de symptômes individuels tels que le turn-over, l'épuisement professionnel, la menace de risques psychosociaux…

Dans ces contextes d'évolutions multiples et de modernisation gestionnaire, la question qui traverse les organisations publiques rencontrées est celle des régulations qui continuent ou non d'agir pour la dynamique sociale. Bien que les acteurs soient davantage en attente de solutions, l'approche diagnostique au cœur de l'intervention révèle ce déficit de régulations comme un élément-clé des dynamiques socio-organisationnelles et de leur évolution.

Pour l'appréhender, nous mobiliserons plus particulièrement le cadre d'analyse de la crise et des transformations sociales développé par Marc Uhalde (2005, 2016). S'inspirant de différentes approches sociologiques (Crozier, Sainsaulieu, Dubar, Reynaud…), il construit un modèle original pour saisir finement la crise sociale provoquée par des transformations socio-organisationnelles multiples. Le *vécu collectif de crise* est, selon Marc Uhaldde (2005, 2016), typique et récurrent dans ces organisations en transformation. Ce vécu se caractérise par une rupture entre l'activité de travail et l'organisation. Là où le travail est investi comme une source d'utilité, de sens et de reconnaissance, l'organisation est perçue négativement. Cette rupture implique pour les différents acteurs quatre types d'effets : un bouleversement psychologique, un bouleversement cognitif, l'apparition de solutions mythiques et de boucs émissaires, et un *tassement de l'imaginaire*. Le bouleversement psychologique se manifeste notamment par des sentiments très ambivalents vis-à-vis de la hiérarchie intermédiaire et par un sentiment de rupture temporelle entre hier et aujourd'hui au sein de l'activité. Le bouleversement cognitif témoigne quant à lui d'une perte de compréhension de l'environnement immédiat et traduit une « perturbation de l'intelligibilité du réel ». L'apparition de phénomènes de *bouc-émissarisation*, d'une personnalisation excessive, voire exclusive des problèmes collectifs montre « l'affaissement patent des capacités des acteurs à penser le système, la logique des liens qui les unit et de la collectivité qu'ils forment » (Uhalde, 2005). Ces symptômes s'accompagnent d'une incapacité des acteurs à imaginer des possibles ou à se projeter dans une sortie de crise, que l'auteur désigne comme un *tassement de l'imaginaire*.

1. LES SYMPTÔMES D'UN DIAGNOSTIC DE CRISE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ÉTUDIÉES

Ces symptômes organisationnels marquent les trois organisations qui ont fait l'objet de notre intervention. Courant 2016 et début 2017, nous avons mené trois interventions sociologiques[1] (Uhalde, 2001) dans des organisations publiques qui, pour être différentes – une unité départementale d'une Direccte (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), une organisation de surveillance et de sécurité nationale, une autorité indépendante d'évaluation et de prospective – ont en commun d'être traversées par des tensions profondes qui, faute d'être pensées au niveau institutionnel, s'imposent comme des problématiques à résoudre dévolues au management local et de proximité.

Créée en 2010, la Direccte constitue l'unique service déconcentré commun au ministère de l'Économie et des Finances et au ministère du Travail. Elle regroupe au niveau régional les activités relevant auparavant de huit directions et services différents. Au cours des dernières années, ces directions ont été marquées par de nombreuses réformes structurelles et organisationnelles. L'unité départementale d'une quarantaine d'agents dans laquelle nous intervenons en 2016 a été particulièrement marquée par ces changements et les interactions sont particulièrement tendues.

Dans le même temps, nous intervenons dans un département de 90 agents en charge de la surveillance d'opérateurs privés et publics sur des activités de transport aérien. Ce département structuré en plusieurs services d'inspecteurs spécialisés fait face à des dysfonctionnements et à un malaise croissant de ses agents en surcharge de travail permanente.

Fin 2016, nous sommes également sollicités par une autorité indépendante en charge d'un observatoire qu'elle a absorbé deux ans auparavant. Il s'agit de définir et d'accompagner la réorganisation de cette équipe d'étude et de prospective qui a connu une période de quatre années d'incertitudes et de tensions ayant fortement affecté ses personnels.

Une unité d'une Direccte

Le vécu de crise est particulièrement présent dans l'unité départementale de la Direccte. Peu après la fusion, un épisode traumatique a bouleversé l'organisation et l'a projetée dans la crise. Face au surinvestissement de jeunes inspecteurs du travail qui se traduit par une surenchère de contrôle, le collectif et ses régulations autour de la conception du métier et de l'activité d'inspection ont en quelque sorte explosé, provoquant des effets de clans, des jugements renvoyant aux incapacités des personnes, et notamment à celles des dirigeants.

> « Ils s'attaquaient à des choses qui en valaient la peine en fonçant sur des entreprises non contrôlées et ont dénoncé un nombre d'infractions incalculables pour soutenir les salariés. Ils ont fait une bonne interprétation de ce qu'on peut faire, mais ils ne pouvaient pas compter sur la direction nullissime de l'époque. Ils ont été très peu compris et très mal encadrés. Cela a cassé l'ambiance de l'unité départementale » (Inspecteur du travail).

Quelques années plus tard, la dynamique sociale au sein de cette structure publique reste marquée par ces symptômes, par l'évitement et l'impossibilité de penser une évolution en dehors de quelques ajustements.

Le service de surveillance du transport aérien

De même, le service de surveillance du transport aérien connaît ces symptômes socio-organisationnels. Face au turn-over, à l'épuisement et à la fuite des jeunes ingénieurs, les cadres intermédiaires, ingénieurs et techniciens, se sentent en rupture avec l'organisation de leur direction. Ils sur-investissent de manière individuelle leur activité en lien avec les opérateurs privés ou les services centraux de leur organisation. Les perturbations psychologiques et cognitives liées à cette rupture s'expriment autour d'enjeux vécus comme insolubles, et par le recours récurrent au médecin du travail. L'ensemble des acteurs mobilise des explications sur-personnalisées de la crise, qui portent le discrédit sur les compétences, tour à tour, des dirigeants, du manager de proximité, des jeunes et même… du médecin du travail.

> « Dans ce département, il n'y a pas de respect de la hiérarchie. Chacun fait ce qu'il veut ! Les jeunes veulent griller les étapes et refusent de m'écouter. Ils veulent tout révolutionner, ce n'est pas possible pour des jeunes, alors ils se prennent des claques avec les opérateurs aériens » (Responsable équipe/Département transport aérien).

> « Le responsable est de pire en pire depuis dix ans. Face à l'effectif qui diminue, il a entretenu des inimitiés claires entre certaines personnes et a tenu des positions intenables. Il se comporte comme un fumier » (Inspecteur/Département transport aérien).

L'ensemble de ces acteurs vit également un « tassement de l'imaginaire » qui les contraint à ne pouvoir imaginer que des mesures d'ajustements organisationnels (revoir les fiches de postes ou le périmètre de responsabilités, etc.) ou la sortie des acteurs principaux, mais qui ont pour effet de renforcer la distance entre activité et organisation. Le déficit de régulations collectives n'est pas perçu par les acteurs qui sont collectivement pris dans cette structure subjective de crise.

> « Il faut changer toute la chaîne hiérarchique, car elle ne peut pas se blairer, mais on ne peut pas changer le fait qu'une seule personne ait la responsabilité d'un dossier » (Inspecteur/Département transport aérien).

Le service de prospective scientifique et technique

Ce vécu de crise caractérise également pour partie la structure publique de prospective scientifique et technique qui a été absorbée par une autorité indépendante chargée d'évaluation et qui cherche à réorienter ses activités. Les acteurs de cet observatoire, créé vingt ans plus tôt, sont historiquement des chargés d'études, ingénieurs ou chercheurs à forte expertise, statistique, informatique, bibliométrique ou sur un champ d'étude spécifique. Face à une activité qui a perdu une partie de ces commanditaires, l'investissement de ces professionnels se porte principalement sur une activité fermée et déjà connue ainsi que sur des relations affinitaires et opportunistes pour réaliser leur activité. L'organisation et le management sont perçus comme contraignants ou absents sans pour autant qu'il ne se dégage de ce vécu ambivalent de possibilités de se projeter dans d'autres formes organisationnelles ou d'autres rapports sociaux. Faire évoluer l'organisation et l'activité constitue pour eux une injonction institutionnelle extérieure à eux. Les difficultés rencontrées sont majoritairement attribuées à des défauts de compétences, à des incapacités relationnelles de certains acteurs, voire font l'objet d'accusations fortes vis-à-vis de certaines personnes. On regrette le temps des fondateurs. On accuse les cloisonnements puis la transversalité, les chargés d'études, les experts puis la direction, mais on ne peut imaginer comment sortir collectivement de la crise.

1.1. Incertitudes et rétractations des identités sur la micro-scène sociale de l'expertise

Pour l'ensemble de ces organisations, la coupure vécue par les professionnels entre organisation et activité se traduit par un désinvestissement des espaces de régulation collective proposés par le management. Les réunions désignées par l'encadrement comme devant « créer de la transversalité » sont vides de réels échanges et sont souvent perçues comme trop nombreuses et mal venues, voire contrevenantes au travail alors « qu'on a plein de boulot ». Dans ces univers d'experts, échanger n'a de sens qu'entre pairs choisis disposant des mêmes expériences et d'une expertise proche. Les divergences naissent sur d'apparentes micro-différences mais qui sont le lieu d'une forte différenciation identitaire pour les experts rétractés sur leur travail. Les disciplines, les périmètres, les micro-spécialisations, les méthodes constituent autant d'espaces investis pour résister et préserver une identité d'expert qui trouve peu de reconnaissance dans la transformation organisationnelle.

> « Je me sens davantage un agent de prévention qu'un flic. Mais je suis totalement isolée. On est deux ou trois à partager cette philosophie, mais on sait qu'on est isolés. Dans les réunions, je n'ose pas parler, je me demande si on ne cherche pas à nous faire parler. Je ne veux pas m'exposer pour être jugée » (Contrôleur du travail/Unité départementale).

> « J'essaie d'être autonome dans la conduite des projets statistiques sur mes thématiques mais c'est très difficile car j'aurais besoin d'explorer seul la base de données pour faire des focus avant de construire des indicateurs. Or, je n'ai pas accès à la base de données. Les informaticiens qui connaissent les langages nous disent : « Ce n'est pas votre métier » et les statisticiens font les calculs à partir de la base de données. Chacun définit sa place d'expert dans le processus et craint de la perdre » (Chargé d'études/Observatoire).

Cette rétraction identitaire sur une micro-scène sociale renvoie aux incertitudes « radicales » identifiées par M. Uhalde, qui affectent l'univers professionnel de ces acteurs et dissocient leurs registres d'action en fonction des scènes sociales (N. Alter, 2001). Les règles de gestion ou les discours officiels, ainsi que les jeux de pouvoir avec les autres acteurs sont désinvestis par ces professionnels, inspecteurs du travail, ingénieurs aéronautiques ou statisticiens, car ils ne peuvent y trouver sens et reconnaissance. Si le décalage entre l'organisation qui se transforme, et une activité toujours plus affectée par de multiples pressions (la réglementation foisonnante, la perte de légitimité, la pression politique,

les indicateurs de gestion, la traçabilité, etc.) permet de comprendre la désertion par les professionnels des rapports sociaux liés à l'institution, on pourrait s'attendre à ce qu'ils investissent davantage les rapports entre pairs comme un espace possible de reconnaissance. Or, ces espaces entre pairs s'érodent aussi largement. Les inspecteurs et contrôleurs du travail ne discutent pas ou peu entre eux de leurs interventions ou même de l'interprétation des règlementations en incessante évolution. Les ingénieurs dans le transport aérien ne partagent pas leurs difficultés d'instruction et les acteurs de l'observatoire travaillent en parallèle. L'ultime ressource identitaire pour ces professionnels est alors de se replier dans des relations affinitaires, voire électives. À titre d'illustration, mentionnons le cas de ce jeune ingénieur aéronautique chargé de l'instruction des autorisations et agréments, et qui « tient » en finalisant ses dossiers le soir à son domicile avec sa collègue, pourtant d'un autre service, mais qui se trouve être aussi… son épouse.

1.2. L'absence de régulation conjointe comme régulation de crise

Ces lignes de diagnostic correspondent au « morcellement des transactions identitaires » qui caractérise la crise de modernisation de ces organisations publiques. Elles témoignent sans conteste d'un affaissement des régulations collectives, qu'il s'agisse de l'absence de régulation conjointe[2] mais aussi de l'affaiblissement de la régulation autonome dans la mesure où les professionnels de ces organisations ne sont plus totalement en capacité d'élaborer des règles entre eux. En effet, si les professionnels experts disposent toujours d'une ressource puissante d'exécution compte tenu de la double maîtrise technique de leur activité et de segments pertinents d'environnement (le contact avec les opérateurs aériens, les entreprises, etc.), la mobilisation de ces ressources est de plus en plus fragilisée par un environnement (règlementaire, technologique, marchand, politique, etc.) qui engendre de fortes incertitudes.

Par ailleurs, la régulation de contrôle, bien qu'outillée par des réformes structurelles et des indicateurs, n'est que faiblement incarnée par les managers de proximité qui renoncent à exercer un pouvoir de régulation entre les professionnels et la direction. Cette forme d'*évitement critique* (Uhalde, 2005, 2016) caractérise ces trois organisations. Dans l'unité départementale, le pôle de l'inspection du travail ne parvient pas à recruter et à fidéliser un manager intermédiaire. Dans la direction de surveillance des opérateurs aériens, le responsable du département, comme les professionnels, est en retrait de tous les espaces de management et se dissocie de manière passive de la direction, attirant les foudres de celle-ci et les jugements ambivalents des collègues. Quant à l'observatoire de prospective scientifique, aucune légitimité n'est reconnue par les professionnels aux personnes chargées d'assumer des fonctions d'animation ou de management. L'établissement d'une telle fonction semble voué à l'échec face à l'ambivalence des professionnels qui revendiquent leur capacité à réguler eux-mêmes leur activité, à assurer la coordination entre les métiers alors qu'ils ne parviennent plus à interagir entre eux.

Dans ces organisations, même les régulations de contrôle et autonome, qui pourraient se défier et co-exister sans s'articuler, sont affectées. La possibilité d'une régulation conjointe, capable de gérer de la conflictualité entre identités sociales et groupes d'acteurs, et d'organiser un ajustement entre organisation et activité, ne trouve ni légitimité ni *espace-temps*.

2. DES MODALITÉS D'INTERVENTION POUR RECONSTRUIRE DE LA RÉGULATION

Les dysfonctionnements organisationnels sont nombreux et la qualité des relations humaines est fortement dégradée. Les phénomènes de défiance réciproque, de non-coopération, de dénonciation mutuelle, voire de *bouc-émissarisation* nécessitent de recréer un espace de dialogue sur le travail et l'activité. En ce sens, le diagnostic sociologique peut recréer des conditions favorables à l'écoute et à la compréhension mutuelle.

2.1. Une entrée par le diagnostic sociologique

Dans chacune des trois organisations, nous avons démarré par un diagnostic sociologique (Friedberg, 1988, Piotet et Sainsaulieu, 1994, Uhalde, 2001). Celui-ci s'appuie largement sur une approche qualitative au travers, dans ces trois cas, de vingt à trente-cinq entretiens. Ces entretiens confidentiels questionnent les acteurs à tous les niveaux de l'organisation sur leur travail, les problèmes qu'ils rencontrent, les solutions qu'ils trouvent, les relations qu'ils développent… Ils mettent sur un même plan la parole de tous quelle que soit leur position et reconnaissent tous les points de vue sans jugement. En soi, cette phase d'écoute constitue un premier pas vers la reconnaissance des acteurs et la reconstruction de la confiance.

Au-delà de l'écoute, l'analyse des entretiens cherche à reconstruire le système organisationnel, à comprendre les logiques d'action, les choix des acteurs, leurs comportements au regard de leur lecture de l'organisation. L'élaboration du diagnostic se fait ainsi par la confrontation des points de vue, en recherchant les raisons expliquant les prises de positions de chaque acteur au regard de sa position, du contexte dans lequel il agit. Cette approche, non normative, cherche à éviter de porter des jugements de valeur sur le discours des acteurs, et à mettre en évidence les éléments (règles explicites et implicites, outils de gestion, mesure de la performance, système de reconnaissance…) qui créent des conditions favorables à l'émergence et au développement des modes de raisonnement, des logiques d'action ou des phénomènes de dérégulation en cours.

2.2. Une mise en débat sur l'organisation et le travail

Pour ouvrir le dialogue, le second temps consiste à présenter le diagnostic à l'ensemble des acteurs et à le mettre en débat. Cette présentation légitime et reconnaît la parole de tous les acteurs. Le diagnostic n'excuse pas les pratiques déviantes ou les dysfonctionnements mais il permet de nommer, d'expliciter et de comprendre les problèmes ; il constitue une première étape vers l'identification de solutions.

Le débat à propos du diagnostic ouvre la possibilité de dialoguer sur les activités et les métiers. Il réintroduit une confrontation sur les réalités du travail en sortant de discussions stériles ou abstraites. En explicitant les logiques organisationnelles, le diagnostic propose des axes de travail concrets sur lesquels les acteurs peuvent travailler ensemble pour élaborer des solutions en étant conscients des enjeux et en évitant ainsi les solutions soi-disant de « bon sens » difficilement applicables.

Dans le département de surveillance du transport aérien, les acteurs prennent conscience que la répartition des activités les amène à un individualisme que tous réprouvent.

> « Dans cette division, ce qui me frappe le plus, c'est le poids qui repose sur chacun. Ils ne travaillent pas en équipe et chacun surveille ses opérateurs aériens en propre. Comme ils sont irremplaçables pour les opérateurs, le poids personnel est énorme. Je ne comprends pas qu'on se mette autant à la merci de la pression » (Responsable de division).

Chaque inspecteur est alors en charge de la surveillance de « ses » opérateurs. Les échanges avec ces derniers, les nombreuses instructions de dossiers sur des sujets extrêmement divers, ne leur permettent pas de partager au sein de l'équipe de trois à quatre personnes sur l'interprétation des normes et la façon d'instruire les dossiers. Par ailleurs, chacun étant seul responsable de ses dossiers, il assume seul les relations souvent très tendues avec les opérateurs et leurs équipes parfois plus expertes que lui.

> « Avec tant de compétences, c'est très intéressant d'échanger sur des domaines techniques et c'est un véritable gâchis de ne pas travailler en équipe. Ce n'est pas normal de souffrir comme ils en souffrent » (Responsable de division).

Dans cette organisation du travail, le chef de service a ses dossiers comme les autres et est donc lui-même confronté à cette surcharge de travail sans réelle capacité d'animation d'équipe. Une proposition d'évolution organisationnelle a alors été de mutualiser les opérateurs aériens au niveau de l'équipe, mais aussi de permettre au responsable d'équipe d'être, aux côtés des inspecteurs, en charge de la relation avec ces opérateurs et de signer tous les dossiers. Cette nouvelle répartition des activités et le rôle du manager favorisent la coopération entre les acteurs, le débat sur les dossiers et une spécialisation de chacun sur les sujets les plus techniques.

Au travers de cette mise en débat, le dirigeant et les managers peuvent retrouver une légitimité et disposer de nouvelles capacités d'action. Comme le montre Marc Uhalde, les organisations en crise résultent souvent de processus de transformation inaboutis. Deux éléments relevés par cet auteur trouvent un terrain propice dans les organisations publiques affectées par le *New Public Management* : l'*idéologie désincarnée* d'une part, et l'absence de leadership, d'autre part. Le monde public est fortement empreint d'une culture bureaucratique où le fonctionnement par la règle est la norme. De fait, la modernisation gestionnaire introduite par le *New Management Public* se fait naturellement par une normalisation réglementaire accrue. Or, si ce processus de changement est conforme aux modalités d'actions usuelles dans une culture bureaucratique, il introduit une rigidité par des contraintes réglementaires plus fortes et éloignées des réalités de l'activité. Avec cette transformation par la règlementation, le dirigeant peut aisément adopter une posture de normalisateur qui l'éloigne de ses équipes. D'un côté, les nouveaux outils et la nouvelle logique gestionnaire renforcent le pouvoir du dirigeant dont les décisions ont plus d'emprise sur l'organisation, de l'autre, ce style de management normatif accentue l'écart entre le dirigeant et ses équipes constituées d'experts métier. Ainsi, la démarche sociologique engagée peut donner l'opportunité au dirigeant de développer un *charisme discret* « non pas lié à la détention de capacités exceptionnelles, mais à l'expérience sociale de la transition » (Uhalde, 2016).

En s'engageant dans une démarche non dogmatique, et en repartant d'une appréciation objective et non partisane de la situation, le dirigeant peut recréer un lien avec ses équipes et leur redonner une place. Il retrouve une légitimité en abandonnant une posture dogmatique sur des solutions, pour se focaliser sur les finalités et l'orientation stratégique et les articuler aux pratiques des professionnels. C'est le positionnement et la posture adoptés par un responsable de l'unité de sécurité aérienne. Les experts ont ainsi pu accepter plus facilement le cadre contraint et y définir des solutions et des pratiques qui répondent aux finalités stratégiques tout en étant porteuses de sens du point de vue de leur métier (Cabé, Robert-Tanguy, 2006).

2.3. Un (ré)apprentissage de la régulation managériale

Ces trois organisations connaissent, comme nous l'avons vu, une évolution qui tend au renforcement de la normalisation et produit un double effet managérial. Au niveau du management intermédiaire (N+2, N+3), le pouvoir réglementaire est renforcé et on observe des décisions s'appuyant sur des indicateurs de pilotage, des plannings, des règles de gestion contraignant les acteurs de métier. Ce mode de management a pour effet de délégitimer l'encadrement supérieur par les professionnels qui s'enferment d'autant plus dans leur expertise. Leur métier constitue alors une « ressource identitaire » face à la solitude du travail (Osty, Dahan-Seltzer, 2006).

De fait, une part de l'intervention a consisté à reconstruire de la régulation managériale. Par la nouvelle organisation de l'activité au sein des services du département du transport aérien, un nouveau champ d'activité managériale s'ouvre pour les chefs de service. Au lieu d'être un expert parmi les experts, réalisant la même activité qu'eux, il peut développer un véritable management de l'expertise

détenue par les salariés-experts. Mais pour être légitime, le management de l'expertise doit assurer plusieurs rôles : définir le cadre en explicitant les enjeux et les priorités ; faciliter la prise de décision au plus près de l'expertise en donnant une large autonomie aux experts ; sécuriser les décisions de ses collaborateurs en les assumant pleinement notamment vis-à-vis de l'extérieur ; reconnaître et développer l'expertise individuelle et collective. Ce style de management suppose une animation d'équipe active telle qu'on l'observe dans les organisations apprenantes ou hautement fiables (Morel, 2012). Il peut s'agir d'animation de débats pour confronter les points de vue notamment sur l'interprétation des normes et leur application à des cas spécifiques (ingénieurs aéronautiques et inspecteurs de travail) ou la construction d'indicateurs complexes et leurs significations dans des domaines particuliers (statisticiens et informaticiens de l'observatoire). Afin de s'assurer de la mise en place effective de ces modes de management, l'intervention a également permis d'agir sur la structure organisationnelle pour rétablir des processus collectifs. Par exemple, dans l'organisation de la surveillance des transports, les dossiers sont passés d'une attribution individuelle à une attribution à une équipe, le responsable d'équipe assumant la signature du dossier. Les expertises autour d'un dossier étant multiples et complexes, cela permet aux experts de se spécialiser plus fortement et de faire des connexions entre les dossiers. Le travail à plusieurs sur un même dossier renforce la nécessité du dialogue, de la confrontation des points de vue et des expertises diverses pour la validation finale du dossier. De même, dans l'Observatoire, une organisation matricielle a été choisie de façon à assurer une animation des diverses expertises (méthodes statistiques, structuration des bases de données, domaines d'études) et faciliter la confrontation des acteurs autour de chaque projet.

CONCLUSION

Les transformations des organisations bureaucratiques sous l'égide du New Public Management concourent souvent à une rationalisation plus forte de leur fonctionnement et à un amoindrissement des marges de manœuvre et des échanges entre professionnels. C'est le cas dans les terrains que nous avons investigués. Ces changements font ainsi apparaître des tensions et du mal-être dans des organisations où les collaborateurs s'appuient sur une expertise forte. Ils ont le sentiment d'être isolés, de perdre leurs expertises ou de ne pas pouvoir les renforcer correctement, de ne pas faire convenablement leur travail… Sortir de la crise et faire aboutir le processus de transformation nécessitent souvent d'organiser ou de réintroduire des « disputes professionnelles » (Clot, 2010). Il s'agit de faciliter le débat entre acteurs de l'organisation pour, à la fois, garantir la robustesse organisationnelle des expertises et redonner toute leur place au métier et aux acteurs. La sortie de crise peut se faire par le débat, au travers d'une approche comme l'intervention sociologique qui permet d'instaurer un dialogue entre acteurs sur la base d'un diagnostic systémique non partisan. Puis le débat doit être introduit dans les nouveaux modes de fonctionnement de l'organisation en plaçant le manager, au travers de son rôle et du style d'animation qu'il adopte, au centre de la régulation du métier et de son exercice en situations réelles. Repenser et restaurer les dynamiques culturelles et d'apprentissage ne sont pas des voies nouvelles pour transformer et développer les organisations (Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 2007). Ces voies sont peut-être plus qu'avant des moyens de restauration et de développement du collectif, du métier et de l'activité managériale et de sortie de crise organisationnelle.

1 Une de ces interventions a été conduite avec Chantal Hémard, sociologue consultante.

2 Dans sa théorie de la régulation sociale, Jean-Daniel Reynaud distingue la régulation de contrôle qui structure les relations entre groupes sociaux par des règles externes qui s'imposent aux acteurs, la régulation autonome qui est produite par les acteurs eux-mêmes, et la régulation conjointe qui résulte d'un compromis entre les deux premières logiques (Reynaud, 1988).

Bibliographie

Alter, N. (2001), *L'innovation ordinaire,* PUF.

Cabé, M.-H. et Robert-Tanguy, P. (2008), « L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires », in *Sociologies Pratiques* n° 16.

Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur,* La Découverte.

Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique,* Seuil.

Morel, C. (2012), *Les décisions absurdes II. Comment les éviter,* Gallimard.

Osty, F. (2002), *Le désir de métier,* PUR.

Osty, F. (2006/2), Dahan-Seltzer Geneviève, « Le pari du métier face à l'anomie », in *Nouvelle Revue de Psychosociologie.*

Osty, F., Sainsaulieu, R. et Uhalde, M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise,* La Découverte.

Pesqueux, Y. (2006), « Le *nouveau management public* (ou New Public Management) », in HAL.archives-ouvertes.fr.

Piotet, F. et Sainsaulieu, R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise,* Presses de Sciences Po et Anact.

Reynaud, J.-D. (1988), « Régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie,* 29-1.

Uhalde, M. (2001), *L'intervention sociologique en entreprise,* DDB.

Uhalde, M. (2005), « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », in *Revue de l'IRES,* n° 47.

Uhalde, M. (2016), *Crise sociale et transformation des entreprises,* L'Harmattan.