



Le management par le sens : mise en œuvre éventuelle et effets potentiels - Une étude exploratoire dans le secteur public local

Sylvie Rascol-Boutard

► To cite this version:

Sylvie Rascol-Boutard. Le management par le sens : mise en œuvre éventuelle et effets potentiels - Une étude exploratoire dans le secteur public local. 26ème Congrès de l'AGRH, 2015, Montpellier, France. <hal-01634845>

HAL Id: hal-01634845

<https://hal-umontpellier.archives-ouvertes.fr/hal-01634845>

Submitted on 14 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le management par le sens : mise en œuvre éventuelle et effets potentiels

Une étude exploratoire dans le secteur public local

Sylvie Rascol-Boutard, Maître de conférences HDR, Université de Montpellier, MRM

Résumé :

Cet article part à la recherche du management par le sens, de la manière dont il est éventuellement mis en œuvre comme de ses potentiels effets. Pour ce faire, une investigation dans le secteur public local a été réalisée, au moyen de 10 observations in situ ainsi que de 58 entretiens. Ce dispositif de recherche, parce qu'à la fois proche et distant de l'action, se prête bien à cette exploration. Il a effectivement permis de déceler des modes de mise en œuvre du management par le sens, dont certains effets ont été explicitement présentés comme visant la performance. La fixation d'objectifs, renforcée par une reconnaissance du travail accompli ou, encore, l'utilisation de modes de communication appropriés font partie de ces modus operandi. De cette investigation, il est possible de déduire le portrait d'un éventuel manager par le sens, au service de la performance organisationnelle. Celle-ci serait entraînée par les potentiels effets du management par le sens, parmi lesquels figurent l'implication, l'engagement, la cohérence organisationnelle.

Mots clés : *management par le sens, secteur public local.*

Le management par le sens : mise en œuvre éventuelle et effets potentiels

Une étude exploratoire dans le secteur public local

Introduction

En France, de nombreuses réformes, depuis plus de quarante ans, visent à accroître l'efficacité et l'efficience de l'action publique. Dès les années 1970, la rationalisation des choix budgétaires, puis, dans les années 1980, la politique dite de « renouveau du service public » en sont des illustrations. Depuis, les vagues de réforme n'ont cessé de s'enchaîner, touchant l'ensemble du secteur public français, aussi bien d'Etat que les collectivités territoriales, ou encore le secteur hospitalier. Pour ce qui concerne plus spécifiquement le secteur public local, l'un des textes récents de référence est celui de la loi dite de réforme des collectivités territoriales¹ qui, depuis, a été suivi d'autres dispositions législatives allant dans le même sens². Ces rénovations incessantes ont pour point commun leur inscription dans ce qui a été nommé New Public Management (NPM), famille de nouvelles pratiques managériales touchant les secteurs publics du monde entier. Pollitt et Dan, en 2011, ont d'ailleurs procédé à une méta-analyse sur l'impact de ces réformes sur la performance, à partir d'une base de données composée de 518 études traitant de ce thème. Sept éléments composant la doctrine du NPM sont proposés par Hood (1991, p.4 et 5) : la responsabilisation, les standards et mesures de performance explicites, les contrôles accentués sur les outputs ou extrants, la création d'unités de production ou de centres de responsabilités plus autonomes, une plus grande compétition dans le secteur public, l'importation de pratiques managériales du secteur privé et, enfin, la recherche de l'efficience.

Dans ce contexte particulier, les acteurs de ces organisations doivent sans cesse s'adapter à ces perpétuelles mutations impliquées par de nouveaux textes, desquels, en effet, découlent de nouvelles pratiques et de nouveaux comportements. Le sens de leur travail, de leurs missions s'en trouve en permanence bouleversé. Ce terme « sens » est très riche. Il est investi dans cet article de ses deux acceptions, choisies également par Zarifian (2001, p.115) ou encore Trosa et Bartoli (2011, p.11) : le sens-signification, qui pour ces dernières auteures est la « raison d'être » et le sens-orientation donnée à une action. Cette dernière acception correspond également au terme « management », littéralement action de diriger, conduire, entraîner. Le management par le sens serait une forme de conduite, une façon de diriger qui s'appuierait sur des *modus operandi* visant à donner un sens, une signification ainsi qu'une orientation. Cette définition pourrait s'apparenter à tout acte de management, potentiellement porteur de sens mais aussi volontairement orienté, a priori vers l'atteinte des objectifs, ici la performance.

Le risque que courent les organisations confrontées à de perpétuels changements est que leurs membres peinent à trouver un sens à leur travail. Or, la perte de sens des individus au travail est, selon Autissier et Wacheux (2006, p.59), facteur de désengagement au travail. Plusieurs éléments explicatifs coexistent selon ces auteurs : de lourdes exigences pesant sur les acteurs, un manque de moyens adéquats pour répondre à ces exigences, un manque de reconnaissance

¹ Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales.

² Nous pouvons citer ici, pour exemple, la loi n°2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

de leurs actions de la part de leur hiérarchie, une impression d'instrumentalisation au service d'une organisation qui les oublie (p.37). Autissier et Wacheux (2006) lient perte de sens et perte de références, quand les attentes des acteurs ne sont plus en accord avec le fonctionnement de l'organisation. La sensation d'impasse professionnelle ou encore la désincarnation des actions peuvent ainsi contribuer à la perte de sens. Si la perte de sens au travail est facteur de désengagement, peut-on, a contrario, défendre l'idée que le management par le sens pourrait parvenir à engager l'individu dans l'action ? Plus généralement, cette recherche se penche sur l'efficacité éventuelle du management par le sens.

Dans cet article, nous proposerons, dans une première partie, de partir à la recherche du management par le sens, lors d'une exploration dans le secteur public local, terrain dont nous défendrons l'intérêt pour réaliser une telle investigation. La deuxième partie, dans son prolongement, sera consacrée à la discussion des résultats de notre exploration en termes, notamment, de probables effets du management par le sens sur la cohérence organisationnelle, laquelle fera l'objet du dernier développement de cet article.

1. A la recherche du management par le sens par une exploration dans le secteur public local

Pour partir à la recherche du management par le sens, objet de cette première partie, il est, tout d'abord, nécessaire de se pencher sur l'action même, ce que notre étude exploratoire se propose de réaliser (1.1.). Nous développerons, ensuite, en les synthétisant, les traces de management par le sens que nous avons décelées, ainsi que les potentiels effets recherchés par l'utilisation de ce type de management (1.2.).

1.1. Le management par le sens éventuellement décelable en se penchant sur l'action

Nous proposons dans cette première section de partir à la recherche du management par le sens, d'abord conceptuellement (1.1.1.), puis en proposant une méthode d'investigation permettant d'accéder à la découverte de ce type de management et de son efficacité (1.1.2.).

1.1.1. Le sens au cœur de l'action, le management créateur de sens

L'action même d'organiser crée l'organisation, processus incessamment en construction (Weick, 1979). Pour cet auteur, la substance de l'organisation est composée de comportements emboîtés : chaque individu agit et interagit avec d'autres. Cette somme d'interactions crée l'organisation. L'action d'organiser peut, ainsi, être vue comme des liens établis entre des épisodes d'interactions sociales. Weick (1979, p.45) découpe cette action en plusieurs étapes non forcément linéaires : enactment, sélection et rétention. Tout d'abord, l'enactment consiste en un choix de portion du flot d'expérience qui constitue l'organisation. La sélection impose, ensuite, des interprétations sur cette portion. Enfin, la rétention classe ces segments interprétés pour une application future. L'action est placée au cœur du sens pour Weick : l'action définit l'organisation, le sens est construit a posteriori. Dans ce processus, les membres des organisations, acteurs, ont un rôle prépondérant. Le management par le sens est, ici, considéré comme une action d'organiser opérée par le manager, une participation à la création de « l'organisation », que Weick considère d'ailleurs comme un mythe³. Organiser est, pour lui, une façon de savoir ce que l'on est en train de faire. Selon cet auteur, les organisations sont confrontées à l'équivoque, car, pour un même événement, il peut y avoir de nombreuses

³ « The word organization is a noun, and it is also a myth » (Weick, 1979, p.88)

significations. Il utilise le terme d'équivoque⁴, qui qualifie des choses qui sont indéterminées, ambivalentes⁵, posent question et sont susceptibles de porter de multiples sens. C'est par la sélection des sens choisis que les membres de l'organisation traitent l'équivoque. Mais, pour Weick, l'ambivalence reste le compromis optimal⁶ dans le modèle d'organisation, modèle qui doit à la fois savoir concilier flexibilité et stabilité, articuler motivations égoïstes et altruistes etc. En effet, parce que les organisations changent sans cesse, elles ont besoin, pour s'adapter, de trouver ce compromis optimal qu'est l'ambivalence (Weick, 1974, p.500). Pour lui, en effet, l'adaptation à court terme nécessite que l'on fasse ce que l'on a toujours fait, tandis que l'adaptation au long terme nécessite que l'on fasse ce que l'on n'a jamais fait. Ces deux actes sont nécessaires en même temps.

Cet auteur nous a permis d'appréhender les intimes liens entre action, sens et organisation. Nous retiendrons en outre, ici, que le management par le sens peut être défini comme une façon de conduire l'action. Il s'appuie sur des *modus operandi* visant à donner une signification ainsi qu'une orientation, cette dernière étant relative aux objectifs visés. Une étude portant sur les agents publics, réalisée par Giaucque et al. (2010), a montré que, en Suisse, dans les organisations publiques cantonales et municipales, les outils de management par le sens sont plus efficaces que les outils incitatifs extrinsèques tels que, par exemple, les primes. Parmi les outils de management par le sens auxquels seraient sensibles les acteurs de ces organisations figureraient ceux s'appuyant sur les valeurs véhiculées par le service public, car constitutifs de satisfaction et d'engagement au travail. Pour Giaucque et al. (2010, p.3), il s'agit de « public service motivation », ou encore de « partage de valeurs communes entre l'organisation [et l'agent] ». Selon cette étude, le management par le sens permettrait de susciter une meilleure satisfaction au travail et un plus grand engagement, qui seraient facteurs de performance. Ces auteurs, lors de cette recherche, s'ils possédaient une vision assez nette de ce qu'étaient les outils de management incitatifs extrinsèques, n'avaient qu'une approche très floue des outils potentiels de management par le sens. C'est également le cas de l'ouvrage consacré au management par le sens d'Autissier et Wacheux (2006). Ces auteurs y insistent sur les effets délétères de la perte de sens et proposent des mesures de cette dernière (p.145-174). Elles se composent du baromètre du sensemaking, du baromètre managerial et de l'enquête d'opinion. Ces outils sont, pour les deux premiers, des grilles qu'il faut faire renseigner régulièrement par les salariés, complétées par le troisième outil, enquête qu'il est préférable, selon ses auteurs, de faire réaliser par un extérieur à l'organisation. Ces mesures doivent être réalisées régulièrement car c'est, notamment, de la comparaison des différents résultats dans le temps, que l'on pourra estimer la perte de sens dans l'organisation. Dans cette recherche, nous visons à détecter des modes de mise en œuvre du management par le sens et à nous pencher sur leur éventuelle efficacité. Il fallait, pour ce faire, trouver un lieu d'investigation pertinent.

L'échantillonnage est l'un des problèmes majeurs du chercheur (Becker, 1998). Il consiste à décider ce qu'il est opportun d'inclure dans sa recherche. La sélection des acteurs à interroger en fait partie, tout comme celui du lieu d'investigation. Le choix, ici, s'est porté sur le secteur public local, qui se prête à l'implémentation et donc à l'étude du management par le sens pour différentes raisons. Des moyens de reconnaissance concrets, de type primes, difficiles à mettre en œuvre, des ressources allouées à l'action publique de plus en plus tendues, des

⁴ Du latin « *aequivocus* », à double sens.

⁵ Qui vient du latin « *ambi* », signifiant tous les deux et « *valere* », valoir.

⁶ « *Ambivalence is the optimal compromise* » (Weick, 1979, p.219); ou encore « *when people act in an ambivalent manner they respond to more states of the world* » (Weick, 1979, p.223).

exigences de qualité du service rendu toujours plus élevées, tout ceci correspond effectivement aux éléments explicatifs de la perte de sens des individus au travail décrits par Autissier et Wacheux (2006). N'omettons pas la relative mauvaise réputation du « fonctionnaire », réputé oisif et nonchalant. Ce regard aimable posé sur cette catégorie de travailleurs peut également avoir un effet négatif sur le sens au travail de ces derniers. Et, à cela, nous pouvons ajouter un élément qui, nous le pensons, peut avoir un impact sur la perte de sens des individus au travail : les vagues ininterrompues de réformes touchant ces organisations du secteur public local, cela a été évoqué dès l'introduction.

Nous venons de montrer que le sens, au centre de l'action, est susceptible d'être généré par le management par le sens. Afin de nous pencher plus avant sur ce qu'est ce type de management, en termes notamment de *modus operandi* mais aussi en termes d'efficacité potentielle, il est nécessaire de bâtir un dispositif de recherche adéquat. Les lignes qui suivent ont pour objet d'en proposer un.

1.1.2. Un dispositif de recherche alliant proximité et distance de l'action

Afin de traiter cette question de la détection de modes de mise en œuvre du management par le sens et de ses éventuels effets, nous avons utilisé plusieurs dispositifs articulés, en opérant des allers-retours réguliers entre observations de terrain et littérature scientifique consacrée à ce sujet.

Deux groupes, composés au total de dix étudiants⁷ en master 2, impliqués dans le fonctionnement de collectivités territoriales françaises, ont mené deux recherches successives, sur deux années qui se sont suivies. Chacun des étudiants était en immersion, pendant un an, dans une collectivité territoriale, dans le cadre d'un contrat d'apprentissage ou d'un stage de longue durée. Au total, les immersions se sont déroulées dans cinq collectivités territoriales de taille et de type divers et dans dix services différents. Ces deux groupes ont réalisé, en outre, 58 entretiens auprès d'autres organisations du secteur public local. Ils ont interrogé des agents dans des collectivités territoriales de tailles variées : en termes de nombres d'habitants (de 5000 à plusieurs centaines de milliers) et de nombre d'agents (de moins de 500 à plusieurs milliers). Les types de collectivités sont diverses : des communes, des intercommunalités, des Départements ainsi que des Régions. Les enquêteurs ont veillé à interroger plusieurs agents dans une même équipe, ainsi que leur manager, afin de trianguler les données recueillies. 34 entretiens ont été réalisés lors de la première étude, 24 lors de la deuxième. Ainsi donc, même si l'approche est ici exploratoire et qualitative, cette recherche comporte un grand nombre d'observations. Les immersions dans les collectivités territoriales ont constitué autant de lieux privilégiés d'observation in situ sur une durée conséquente : les comportements manageriaux ont pu être examinés au plus près par des observateurs participants. Ces retours d'expérience ont été coordonnés et synthétisés par nos soins. Ces immersions ont permis, en outre, d'affiner les trames d'entretiens, notamment en utilisant le vocabulaire ad hoc, de tester les trames in situ assez facilement et d'ouvrir des lieux d'entretiens qui auraient été, a priori, plus difficiles d'accès. Les entretiens ont été enregistrés et/ou réalisés à deux, avec une prise de notes double. Le traitement des données a été essentiellement manuel, les éléments retranscrits lors des entretiens peu à peu classés dans des catégories. Ce travail a été réalisé en doublon par les

⁷ Nous tenons ici à les remercier : E. Adolphe-Brie, M. Ioanita, C. Legrand, M. Le Fur, V. Le Sourd, J. Saunier, I. Sauvage, J. Spiquel, L. Stankiewicz, M. Wolff.

équipes d'enquêteurs afin de distordre le moins possible le sens et de tenir compte du contexte, ce afin de viser la meilleure fiabilité possible des résultats.

La première vague d'observations et d'entretiens avait pour objet principal d'explorer les questions de recherche suivantes : peut-on déceler des traces de management par le sens dans les pratiques des managers du secteur public local ? Si tel est le cas, l'utilisation de ce type de management l'est-il dans un objectif particulier ? La deuxième vague prenait appui sur les résultats de la première. Elle avait pour objectif principal de se pencher sur les effets du management par le sens, en termes notamment d'implication ou d'engagement potentiels et, donc, comme levier de performance. Nous tenons à indiquer que le terme 'implication', tout comme celui d'engagement, est celui qui a émergé du terrain. Dans 'implication', tout comme dans 'engagement', les répondants mettent une idée de relation forte entre l'individu et l'organisation ou encore entre l'individu et l'équipe ou même entre l'individu et les tâches qu'il doit accomplir. Le lien a été effectué entre satisfaction au travail, susceptible de susciter l'implication, et motivation. Nous conservons ici l'idiome des répondants. Nous reviendrons plus amplement lors des résultats et de leur discussion sur ces termes. Cette deuxième étude visait également à détecter des types de pratiques que l'on pourrait rattacher au management par le sens qui n'auraient pas été repérés lors de la phase de terrain précédente. Deux entretiens de la deuxième étude ont été de type 'telling stories' auprès de deux directeurs généraux des services, au sommet de la hiérarchie de deux collectivités territoriales de grande taille. Pour chacune des deux vagues d'étude, le critère de saturation a été utilisé pour décider de l'arrêt des entretiens (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990). Des éléments relatifs aux trames d'entretien utilisées et à leurs objectifs sont recensés dans le tableau ci-dessous. Ces trames ont été des guides permettant une éventuelle relance.

Tableau 1 – Eléments relatifs aux trames d'entretien

Thèmes abordés	Exemples de questions de relance
Etude 1 : la recherche de traces de management par le sens et les éventuels objectifs de ce dernier	
Les moyens utilisés pour organiser et diriger La communication et la transmission d'informations La reconnaissance du travail accompli L'investissement, l'engagement, la satisfaction Les valeurs relatives au service public exprimées par le répondant	Comment organisez-vous le travail de vos équipes ? Votre travail répond-il à vos attentes ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans votre travail, dans votre service ? Quelles sont les valeurs qui, selon vous, sont propres au service public ? Se reflètent-elles dans votre travail ?
Etude 2 : les éventuels effets du management par le sens	
Les pratiques de management au sein du service La mise en œuvre par les managers du management par le sens	Quels moyens de communication sont utilisés dans votre équipe ? Quels sont les modes de prise de décision dans votre service ? Etes-vous associé à la prise de décision ?

<p>Le sens véhiculé par les outils de communication et d'organisation</p> <p>L'incidence éventuelle du management par le sens sur l'engagement, l'implication concernant la collectivité, le service</p>	<p>Comment sont fixés vos objectifs ?</p> <p>Quelles sont les valeurs du service public ?</p> <p>Les valeurs du service public se reflètent-elles dans votre travail ?</p>
--	--

Nous venons, dans cette première partie, de proposer un dispositif de recherche susceptible de nous permettre d'explorer la mise en œuvre et l'efficacité du management par le sens, en alliant proximité et distance de l'action, sur un terrain propice à cette investigation, celui du secteur public local. La partie qui suit sera consacrée aux résultats de cette enquête.

1.2. La découverte de traces de management par le sens et des effets potentiels recherchés

Dans cette deuxième partie nous développerons les résultats de cette recherche explorant les modes de mise en œuvre du management par le sens (1.2.1.), dont certains ont été explicitement présentés comme visant la performance (1.2.2.).

1.2.1. Des modus operandi relevant potentiellement du management par le sens

Les modes de mise en œuvre que nous avons recensé ci-après présentent bien, selon les répondants, les caractéristiques du management par le sens : ils visent à donner une signification à l'action ainsi qu'une orientation à cette dernière, ainsi que nous allons l'expliquer.

La fixation des objectifs est l'un de ces modes opératoires. Ces derniers peuvent être décidés avec la participation des agents lors d'entretiens annuels. Ces entretiens sont, en outre, le moyen d'élaborer les fiches de poste, de les actualiser, avec la participation active, ou pas, des agents. L'entretien d'évaluation professionnelle a, en effet, pour objet de faire un bilan de l'année et de poser les objectifs pour l'année suivante avec les moyens afférents à leur réalisation. Ces outils sont perçus comme permettant d'organiser les missions des agents, de les situer au sein d'une équipe de travail, d'orienter leur travail dans la direction souhaitée. Les intérêts multiples de cet outil ont été soulignés dès la première étude : l'échange individuel avec chaque agent, l'évaluation des compétences et des objectifs, ou encore l'inscription de l'agent dans un projet professionnel individuel. Près d'un répondant sur cinq, dans la première étude, pense que l'importance des missions confiées permet d'améliorer l'implication des agents. Dans l'étude 2, nous avons pu remarquer que dans deux équipes il y a correspondance entre les missions réalisées et celles décrites dans les fiches de poste. Dans cinq équipes, il y a décalage, pour les raisons suivantes : les fiches sont trop généralistes, pas assez explicites voire « complètement inadaptées » pour l'un des répondants. Enfin, ce décalage peut provenir de la variation possible des objectifs au cours de l'année. Une adaptation est présentée alors comme nécessaire et elle s'avère effectivement possible, s'il y a suivi régulier des actions des agents. Dans l'une des équipes, d'ailleurs, l'entretien annuel d'évaluation, bien que vécu comme un moment important de l'année, est plus vu comme une formalisation d'éléments qui sont posés tout au long de l'année, lors du travail quotidien.

L'organisation du travail passe donc, également, par l'organisation de bilans intermédiaires, qui peuvent être constitués de rendez-vous individuels et de réunions ou, même, utiliser des outils plus formalisés tels que les tableaux de bord. Ce suivi permet de mesurer la progression des agents et peut participer à leur contrôle. Par exemple, les tableaux de bord sont utilisés pour

recenser les missions assignées aux agents et pour suivre leur réalisation. Dans la deuxième étude, sept équipes ont déclaré utiliser des tableaux de bord à cet effet. Ils peuvent être construits collectivement et/ou uniquement renseignés par les agents. Enfin, dans l'une des équipes, ces bilans sont vus comme autant de possibilités pour résoudre les difficultés rencontrées. Ces éléments apportent du formalisme aux objectifs, décrivent les moyens. Leur suivi apporte une compréhension qui, s'il est réalisé collectivement, est partagée par les membres de l'équipe.

L'organisation en mode 'projet' participe également au management par le sens. Le mode projet permet de mettre en œuvre des actions transversales à l'organisation, il est vu comme contribuant à enrichir personnellement et professionnellement les individus qui y participent. Par exemple, parce que le projet est l'occasion d'échanges de pratiques professionnelles, il peut susciter l'apparition de nouvelles compétences. Il peut être perçu comme un signe de confiance et valorise les personnes qui sont amenées à y participer, ainsi que l'ont souligné plusieurs répondants des deux études. Pour l'un des managers interrogé lors de la deuxième étude, ce mode de travail donne à ses agents une vision des finalités de l'ensemble dans lequel se situe leur propre travail, ce qui contribue, par-là, à les mobiliser et à les stimuler. Cette idée d'inscription de l'action des agents dans la logique organisationnelle était déjà apparue dans la première étude. Cette dernière a, en outre, permis de déceler des bémols à l'organisation par projets. Ainsi, un projet intégré par contrainte va conduire à ne voir que la contrainte et pas l'intérêt du projet pour l'agent qui y est obligé. L'échec du projet peut également mener à un désengagement éventuel en créant un sentiment d'échec plus global. Le mode projet est diversement utilisé. Lors de la deuxième étude, nous avons pu effectuer le recensement suivant : une équipe ne l'utilise pas, cinq équipes l'utilisent beaucoup. Enfin, trois équipes l'utilisent peu et, dans l'une d'entre elles, seul le manager participe à des projets avec d'autres managers.

Les outils de communication utilisés, tels que les mails, le téléphone ou encore les échanges quotidiens, participent également au management par le sens. Le mail est peu utilisé par la moitié des équipes interrogées lors de la deuxième étude, car les individus n'en voient pas l'utilité : ils travaillent dans le même lieu. Pour l'autre moitié des équipes, le mail est plus utilisé pour formaliser, pour garder une trace, ou, encore, il est utilisé plus ponctuellement dans l'une des équipes, quand il est nécessaire de garder le contact avec son manager en déplacements. La communication orale, informelle, est le media le plus courant. Elle est même utilisée comme media quasi exclusif par un répondant sur 10 de la première étude. Les effets bénéfiques de ce mode de communication sont multiples et reconnus par les répondants. En font partie, par exemple, l'amélioration des connaissances techniques et de la qualité du travail, l'évitement ou la résolution de conflits et de difficultés, la meilleure compréhension des enjeux et des missions. Ce type de communication a été présenté par les répondants comme vecteur de sens pour l'action, contribuant à une certaine transparence, suscitant la volonté d'agir collectivement, l'adhésion. Le dialogue est aussi susceptible de faire évoluer les décisions du manager, comme le dit l'un d'entre eux : « il s'agit de poser un cadre mais d'ouvrir le dialogue pour aboutir à un compromis ». L'utilisation du téléphone n'a pas été évoquée dans deux équipes de la deuxième étude, dont les membres sont spatialement proches. Dans la première étude, la question de l'adaptation des modes de communication au type de décision à prendre a été évoquée. Par exemple, pour l'un des managers interrogés, à décision urgente correspond l'utilisation de l'oral, une information importante nécessite une confirmation par écrit, une information sensible demande l'utilisation de filtres. Un mode d'organisation du travail favorisant la communication est celui des groupes de travail et groupes de réflexion. Les effets potentiels positifs de ces derniers, décelés dans la première étude, sont les suivants : traiter un problème

précis, mettre en place un projet, réfléchir sur un sujet donné, intégrer et améliorer la cohésion intra-équipe et intra-organisation pour les groupes transverses, acquérir de nouvelles compétences, développer des réseaux d'entraide professionnelle au sein de l'organisation.

Ces *modus operandi* que nous venons de recenser peuvent être rattachés au management par le sens, nous y reviendrons lors de la discussion. Ils ont été relevés lors des entretiens et, également, observés lors des périodes d'immersion dans les organisations du secteur public local. Mais, si leur effet sur la performance peut être implicitement deviné, ils n'ont pas, comme c'est le cas des modes opératoires décrits dans le développement qui suit, été liés très explicitement à un effet recherché relevant de la performance.

*1.2.2. Des *modus operandi* relevant du management par le sens visant explicitement des effets susceptibles de conduire à la performance*

Des modes opératoires de management par le sens ont été liés par les répondants à l'effet recherché suivant : une meilleure implication, un plus fort engagement des individus. Ce lien, plutôt implicite lors de la première étude, il a été exprimé plus explicitement lors de la deuxième.

Les réunions, que l'on a tout juste citées dans le paragraphe précédent, font partie de ces *modus operandi* présentés explicitement dans la deuxième étude comme suscitant l'implication, l'engagement. Elles permettent de développer une compréhension commune. Les effets recherchés de leur utilisation ont été détectés dès la première étude : aplanir les problèmes, répondre aux interrogations et difficultés des membres de l'équipe, réduire les tensions, ou encore fixer des objectifs. Elles peuvent cependant s'avérer chronophages si elles ne sont pas bien encadrées. Les réunions sont pratiquées par près d'un répondant sur deux de la première étude. Leur utilisation est très variables dans leur fréquence comme dans leur forme : elles peuvent être très informelles ou très formalisées, très fréquentes ou très rares. Dans la première étude, elles ont été vue comme devant être adaptées à la taille de l'équipe, comme l'illustre le témoignage de ce manager d'une petite équipe : « on ne fait pas de réunion d'équipe au sens formel quand on est cinq ! [...] Y en a pas besoin ».

L'autonomie, la délégation, l'association à la prise de décision sont utilisés explicitement dans la deuxième étude comme leviers favorisant l'implication des agents en les responsabilisant. Ces derniers sont alors impliqués dans la réalisation de leur travail et en ont une certaine maîtrise. Dans la première étude, outre ce dernier élément, l'autonomie a été vue comme susceptible de générer un plus grand investissement des agents. Elle permet aussi de s'adapter aux impondérables que le manager ne peut contrôler et lui donne plus de temps pour faire autre choses, s'il parvient à déléguer. Cependant, ainsi que l'a souligné l'un des managers de l'étude 1, l'autonomie ne correspond pas à tous les agents, certains ayant besoin de plus de directivité que d'autres. Ajoutons également que cette responsabilisation de l'agent dans la réalisation de ses missions est à manier avec précaution, car elle est susceptible de le responsabiliser aussi bien dans la réussite ou dans l'échec. Ces éléments sont fortement objets d'interprétation. Nous avons pu, en effet, remarquer une grande divergence dans les discours des répondants de la deuxième étude. Par exemple, dans l'une des équipes, le manager dit déléguer de nombreuses tâches à ses agents, alors que ces derniers n'ont pas ce sentiment. Dans une autre équipe, les agents pensent réaliser les missions qui leur sont propres alors que leur responsable décrit ces tâches comme étant des délégations de ses propres missions qu'il leur confie. Dans une troisième équipe, le manager pense que ses agents sont impliqués dans la prise de décision alors

que ces derniers, quand ils sont interrogés, n'ont pas du tout ce sentiment. En substance, l'autonomie ressentie peut varier d'un individu à l'autre.

La reconnaissance du travail accompli est elle aussi un générateur explicite d'implication dans la deuxième étude. La reconnaissance suscite l'implication : elle est vue comme un « moteur », pour citer l'un des répondants. Elle légitime quelqu'un, le valorise et contribue, par-là, à donner du sens à son travail. Deux types de reconnaissance ont été cités : la reconnaissance de type formel et la reconnaissance de type informel. La reconnaissance formelle est constituée par exemple par des avancements, des médailles de travail. La question de l'utilisation de primes a été évoquée par un seul répondant, manager, primes qu'il aimerait pratiquer mais qui, dans sa collectivité, sont inexistantes. La reconnaissance formelle est relativement rare et est vue comme un moyen moins fort de reconnaissance que la reconnaissance informelle, utilisée au quotidien. La reconnaissance informelle du travail réalisé est présente dans cinq équipes. Elle présente des formes multiples : des remerciements ou encore l'organisation d'un événement festif à la fin d'un projet. La qualité de l'environnement de travail a d'ailleurs été explicitement citée, dans la deuxième étude, comme ayant un impact positif sur l'implication. La convivialité a été citée par quatre équipes, la bonne ambiance par deux. Convivialité et ambiance suscitent l'investissement des agents et la cohésion au sein de l'équipe.

L'utilisation de la formation a été aussi citée, dans la deuxième étude, comme favorisant l'implication. Pour les répondants de cette étude, au-delà des effets recherchés directement par les formations, qui consistent en la montée en compétences des agents, les formations contribuent corrélativement à la prise de confiance ainsi qu'aux échanges de pratiques favorisés par des formations en groupes transverses à l'organisation ou extra-organisationnels. Elles sont vues comme participant à la création de sens, en créant des compétences. Dans une seule des équipes interrogées, les formations sont source d'insatisfaction car ne correspondant pas aux attentes des agents.

Pour Giauque et al. (2010), les valeurs du service public peuvent être un levier sur lequel serait susceptible de s'appuyer le management par le sens. Dans la deuxième étude, le partage des mêmes valeurs au sein d'une équipe est effectivement vu comme essentiel pour susciter l'adhésion. Ce partage des valeurs est porteur d'une vision commune. Les valeurs sont susceptibles, ainsi que cela a été détecté dès la première étude, de contribuer à l'attachement organisationnel. Les répondants des deux études ont évoqué des valeurs propres au service public et, en particulier, la continuité du service. Des principes présents dans les lois de Rolland⁸ ont été évoqués par plus d'un quart des répondants de la première étude. Ils ont aussi, lors de cette première étude, défini les valeurs de l'action publique en creux, en se référant au secteur privé. D'autres valeurs citées lors de la deuxième étude sont imprégnées de modernité : l'adaptation, la qualité, « la bonne utilisation des derniers publics » pour reprendre l'expression de l'un des répondants, autrement dit l'efficacité. Cette référence plus ou moins directe aux missions directement dévolues aux agents a été aussi recueillie lors de la première étude. Enfin, des valeurs plus individuelles ont été recensées : l'honnêteté, la disponibilité, la réactivité. Ainsi, peuvent être distinguées les valeurs inhérentes à l'action publique, y compris celles présentes dans le NPM, et les valeurs propres aux individus. Ces dernières sont celles qui sont

⁸ Rolland est le nom d'un juriste du début du XX^{ème} siècle. Les principes connus sous la terminologie « lois de Rolland » sont la continuité -les organisations publiques sont assurées de la pérennité de leur mission-, l'égalité, la mutabilité -elles peuvent être modifiées par l'autorité compétente- et la neutralité.

le plus présentes dans les discours de la deuxième étude, par leur fréquence ainsi que par leur diversité.

A l'issue de cette recherche, nous disposons d'un recensement de modes opératoires relevant du management par le sens émergeant du terrain. Leur efficacité potentielle, du moins le résultat recherché par leur utilisation, a également été relevé, explicitement pour nombre d'entre eux. Ces résultats méritent d'être discutés, ce qui sera l'objet du second développement de cet article.

2. Vers un management par le sens aux effets potentiellement bénéfiques

Les *modus operandi* que nous avons recensés lors de cette recherche ont pour objet de donner un sens-signification ainsi qu'un sens-orientation. Ils constituent bien, en cela, des modes de management par le sens. Leur utilisation nécessite qu'un manager les mette en œuvre (2.1.) afin que l'organisation, les équipes qui la composent, les individus qui contribuent à la créer, puissent bénéficier de ses éventuels effets (2.2.).

2.1. *Le manager par le sens*

En filigrane des résultats de cette recherche apparaît un acteur important dans l'application et le développement du management par le sens : le manager lui-même. Les entretiens et observations, confirmés en cela par les deux entretiens réalisés au plus haut de la hiérarchie lors de la deuxième phase de terrain, positionnent le manager de proximité comme pivot de ce management par le sens. Nous tracerons un portrait de cet hypothétique manager par le sens (2.1.1.) et nous en décrirons quelques possibles compétences (2.1.2.).

2.1.1. *Le portrait d'un hypothétique manager par le sens*

Les managers interrogés s'inscrivent bien dans l'action d'organiser, génératrice de sens, telle que définie par Weick (1979, p.45). Ils choisissent, sélectionnent des interprétations, du sens, qu'ils attribuent à des épisodes d'interactions sociales. Puis, lors de la phase de rétention, il est fait référence à ces sens créés pour s'y appuyer, lors de futurs actes organisationnels. L'on est bien ici au cœur du processus de sensemaking tel que découpé par Weick (1979, p.45). Pour illustrer cela, nous pouvons utiliser la manière dont les objectifs retenus par ces managers sont renforcés, par exemple, quand ils utilisent des modes de reconnaissance du travail réalisé. L'enactement se concentre sur certains objectifs. La sélection de ces objectifs se réalise lors de la retranscription dans les éléments de reporting, les tableaux de bord. Cette phase de sélection impose en cela des interprétations. Ces éléments seront ensuite, par rétention, conservés pour une utilisation future. Les objectifs retenus seront, par exemple, reconduits, ou pas, et la discussion pour le décider sera axée sur les moyens qui auront été distingués lors de la phase de « sélection ». Puis, de manière complémentaire, la reconnaissance du travail accompli est un mode explicite de réussite des objectifs et permet, par exemple, de souligner l'importance d'objectifs par rapport à d'autres. Cette façon de donner du sens aux actions relève bien du management par le sens : le sens-signification comme le sens-direction sont bien présents dans ce processus qui vient d'être décrit.

La mise en œuvre du management par le sens nous semble nécessiter une certaine maîtrise des outils de management. Or, et ce fut l'une des premières surprises de cette recherche, les répondants occupant des fonctions de direction, souvent d'équipes très importantes, avaient reçu peu, voire pas, de formation au management. Si nous prenons uniquement les éléments recensés lors de la première étude, 84,21% n'ont pas reçu de formation initiale au management

et ils sont 89,47% à souhaiter bénéficier de ce type de formation, y compris les 68,42% d'entre eux ayant reçu cette formation lors de formation continue. Dans ce premier groupe de répondants la majorité a toujours travaillé dans la fonction publique territoriale (61,76%) et 29,41% d'entre eux ont eu, avant d'intégrer la fonction publique, une expérience dans le secteur privé. Une part non négligeable de l'échantillon, 8,82%, était en poste dans l'armée avant de travailler dans la fonction publique territoriale. Les modes de management relevés comme leur incidence potentielle sur la performance sont donc pour nombre d'entre ces praticiens des suppositions bâties à partir de leur expérience de terrain, faisant d'eux ces théoriciens ordinaires décrits par Calori (2000).

Ce constat nous incite à nous pencher sur ces compétences développées plutôt empiriquement par ces managers. Pour les analyser, nous allons également faire appel à l'analyse d'un désastre, celui occasionné par un feu particulièrement meurtrier, celui du Mann Gulch. Weick (1993) en a tiré des enseignements relatifs aux effets de l'effondrement des processus de création de sens dans les organisations et, corrélativement, à ce qui pourrait permettre de rendre les organisations plus résistantes. Il a déduit de cet examen une représentation de ce que pourrait être un bon capitaine. Nous nous pencherons tout d'abord sur les sources potentielles de solidité des organisations. Weick en propose quatre, qui sont susceptible de rendre les organisations moins vulnérables au délitement des processus de création de sens : l'improvisation (p.639), les systèmes de rôles virtuels (p.640), une attitude empreinte de sagesse (p.641), ainsi que les normes respectueuses d'interaction (p.642). L'improvisation, ou bricolage, permet d'intégrer, grâce à la créativité, dans un système nouveau des organisations anciennes, au besoin en les détournant. Les marges de manœuvre laissées aux individus leur donne des espaces de liberté pour improviser utilement et ainsi participer au changement. Les systèmes de rôles virtuels concernent les identités tenues par les acteurs dans les organisations, identités dont les acteurs doivent avoir conscience pour pouvoir agir en s'adaptant à leur propre rôle mais aussi aux rôles tenus par les autres, dans des processus interactifs. La sagesse permet d'être distancié par rapport aux expériences, au sens qui leur est donné. Enfin, l'interaction respectueuse, dont certains mots clés sont confiance, écoute, respect, est celle qui permet l'action collective de qualité satisfaisante.

De ces éléments Weick (1993) déduit le portrait de ce que doit faire un excellent capitaine, portrait que nous pouvons tenter de transposer aux managers. Il insiste sur l'importance de la communication et de la promotion de la coopération. La communication est vue comme un échange, où la parole comme l'écoute sont aussi importants. L'empathie, la confiance, le respect mutuel sont des fondamentaux pour que la communication fonctionne. Le bon capitaine sait écouter, reconnaît qu'il est faillible et, surtout, sait tirer parti de ses erreurs pour qu'elles ne se reproduisent plus. En creux, les études permettent de proposer des hypothèses quant aux compétences que devrait mettre en œuvre le manager souhaitant utiliser le management par le sens. Elles constituent autant de pistes de recherche pour le chercheur en ressources humaines, posant autant d'hypothèses à vérifier quant à leur efficacité sur l'implication. Elles sont également des sources de réflexion pour le concepteur d'enseignements dans cette matière, notamment pour des publics cadres ou futurs cadres, amenés à diriger des équipes.

2.1.2. Les compétences mises en œuvre par ce possible manager par le sens pour servir la performance

L'aptitude à la communication, y compris le sens de l'écoute et du dialogue, fait partie de ces compétences à mettre en œuvre dans le management par le sens. L'écoute a été citée

spontanément par près d'un manager sur deux de la première étude. Cette aptitude est à lier avec l'idée d'interaction respectueuse développée par Autissier et Wacheux (2006) : pour citer l'un des managers interrogé, « il faut d'une part informer et d'autre part comprendre ». La capacité à expliquer, quant à elle, permet de susciter l'adhésion : selon un manager interrogé, « il est important que les agents aient compris la décision qui a été prise. L'adhésion des agents est importante pour le bon fonctionnement du service ». Cette capacité à expliquer peut être le socle d'une capacité à convaincre : pour un répondant, manager, « la base du management, c'est un projet commun, une cohésion d'ensemble et faire adhérer les gens ».

L'adaptation et la capacité à s'adapter fait également partie de ces compétences. Cette capacité fait écho à l'improvisation et au bricolage (Weick, 1993). De très nombreux éléments de verbatim y font référence. Ainsi, dans la première étude, selon l'un des répondants, manager, « le management dépend des personnes à qui on s'adresse », pour un autre « [on doit] faire en fonction du caractère de l'agent », pour un troisième, enfin, « le management c'est du 50/50. Ça dépend de la personnalité de l'agent. Parfois, ça ne fonctionne pas. ». L'une des illustrations données est celle de la variation du mode de communication utilisé au regard des besoins des agents : certains par exemple ont besoin de consignes écrites, pour d'autres l'oral suffit, et c'est au manager de déceler ce qu'il convient de faire pour une meilleure efficacité. Ces éléments sont donc, ainsi que nous l'avons déjà souligné lors de la présentation des résultats, fortement objet d'interprétation. Ils ne pourront donc être appréhendés, dans leur finesse, par le chercheur se penchant sur ce phénomène, que par des entretiens croisant les avis de plusieurs répondants. La capacité à faire confiance contribue à la délégation éventuelle de missions : pour un manager interrogé dans la première étude, « un bon manager doit savoir déléguer et pour cela il faut avoir confiance ».

La capacité à la prise de décision et le fait d'assumer ses responsabilités font partie des compétences décelées. Ainsi, si dans la première étude, près d'un répondant manager sur deux consulte ses agents avant la prise de décision. Seuls 5,88% des répondants pensent les décisions prises par les managers sans consultation. Cependant, tous les managers font exception à cette consultation de leurs équipes pour les décisions relevant d'informations dites sensibles. Assumer ses responsabilités s'illustre par ce type d'éléments du verbatim : « les responsabilités demandent à trancher et prendre des décisions lourdes de conséquences » (pour un manager) ou encore : « le manager doit être courageux et savoir dire non, prendre des décisions et les assumer » (pour un autre manager).

Ces différentes compétences, ainsi que nous pouvons le voir en trame de fond, sont liées les unes aux autres et l'existence de l'une peut entraîner le développement des autres. Ainsi, par exemple, pour citer l'un des managers interrogés : « je leur confie des projets, je les responsabilise [...] cela passe par la délégation, la responsabilité mais aussi la proximité ». Nous retrouvons bien, en outre, un grand nombre d'éléments répertoriés par Weick (1993), souvent construits par ces managers sur le terrain, empiriquement.

Ces compétences se mettent bien au service des réformes de l'action publique s'inscrivant dans le New Public Management (NPM). Nous l'avons vu dès l'introduction de cet article ce réformes ont pour point focal la performance. Nous pouvons, en effet, rapprocher les modus operandi de management par le sens des éléments de doctrine du NPM synthétisés par Hood (1991, p.4 et 5). Les standards et mesures de performance explicites sont l'un des éléments de doctrine. Les répondants ont mis en avant, effectivement, la fixation des objectifs. Ces derniers peuvent être formalisés une fois par an puis, au cours de l'année, réorientés si nécessaire.

Plusieurs modes opératoires sont susceptibles d'être actionnés. L'entretien d'évaluation en fait partie, il permet de poser ces objectifs avec la participation des agents. Ce moment d'échange annuel, avec d'autres modes de management favorisant l'autonomie tels que, par exemple, l'utilisation de la délégation, contribuent à la responsabilisation, autre élément de doctrine du NPM recensé par Hood. L'organisation de bilans intermédiaires, l'utilisation de tableaux de bord constituent quant à eux des modes de contrôle, qui est également l'un des éléments de doctrine du NPM.

En revanche, nous n'avons pas trouvé trace explicitement de la recherche de compétition ni de recherche de l'efficacité. Cette dernière est l'une des composantes de la performance. Les répondants ont plutôt utilisé le terme de 'meilleure qualité' que d'efficacité pour qualifier cette performance. La référence au secteur privé s'est exprimée non pour le montrer comme secteur dont il faudrait copier les pratiques managériales mais comme secteur dont il s'agit de se distinguer, ce qui était clairement le cas dans les éléments relevant des valeurs des répondants. Enfin, le dernier élément de doctrine proposé par Hood, concernant la création d'unités de production ou de centres de responsabilités plus autonomes, n'a pas non plus été retrouvé dans cette recherche. Plutôt que l'autonomie, c'est la coopération, y compris l'organisation transverse d'équipes, en mode projet par exemple, qui a été présentée comme source d'enrichissement mutuel.

Au-delà de ce portrait du manager par le sens, cette recherche a permis de mettre en avant des effets recherchés par cette pratique manageriale. Parmi ces effets figurent l'implication, l'engagement et la cohérence Ils font l'objet de la discussion qui suit.

2.2. Les probables effets du management par le sens

Parmi les effets du management par le sens, il est possible de distinguer ceux relatifs à l'implication et à l'engagement (2.2.1.) et ceux visant la cohérence (2.2.2.).

2.2.1. La mise en exergue d'un possible levier d'implication et d'engagement

L'utilisation de modes opératoires relevant du management par le sens a été lié par les répondants à l'effet recherché suivant : une meilleure implication, un meilleur engagement des agents. Ce lien était plutôt implicite lors de la première étude, il a été exprimé plus explicitement lors de la deuxième. Nous tenons à souligner à nouveau ici que les termes 'implication' et 'engagement' ont émergé du terrain. Les liens effectués par les répondants sont les suivants : la perte de sens conduit au désengagement, lequel est contre-performant. Le management par le sens, quand il est utilisé, l'est clairement pour générer de l'engagement ou de l'implication, lequel est facteur de performance. L'un des avantages qu'il y aurait à développer le management par le sens est qu'il s'inscrit dans une démarche correspondant à ce qui permet de cultiver l'intérêt des acteurs. En ce sens l'on peut considérer qu'il est susceptible de susciter la mobilisation et donc la performance.

Dans les trois conditions nécessaires à l'implication décrites par Thévenet (2000, p.196-198) figurent des éléments susceptibles de faire l'objet d'un management par le sens. La première concerne l'organisation, qui doit être compréhensible pour les individus qui la composent. Cette compréhension est facilitée par une certaine cohérence pour Thévenet (p.198). Ensuite, salarié et organisation doivent être réciproquement impliqués, l'échange doit être équitable. Enfin, l'individu doit pouvoir se reconnaître dans l'organisation, s'approprier cette dernière. Giauque et al. (2010), dont l'étude a été citée plus haut, évoquent quant à eux l'engagement au travail comme facteur de performance. Ils supposent, en effet, une corrélation entre la volonté de

contribuer à l'intérêt général et la confiance en la capacité à travailler avec efficacité, lesquels sont potentiellement vecteur de performance effective. La volonté de contribuer à l'intérêt général serait, quant à elle, et ce pour ces mêmes auteurs, suscitée par la compréhension des objectifs et du propre rôle des salariés au sein de l'organisation. Ils défendent également l'idée que l'autonomie et la participation dans la prise de décision permettent de percevoir les résultats et les conséquences de son propre travail dans ce qui est accompli. La responsabilisation au travail suscite l'implication car elle place le salarié comme partenaire, co-auteur de l'action qu'il est en train d'accomplir. Les résultats recueillis lors des deux études réalisées permettent effectivement de déceler des modes de management par le sens suscitant l'implication : certains tendent à rendre lisibles l'organisation pour les individus, l'expliquant et permettant à ces derniers de se situer par rapport à elle, de situer leurs missions par rapport aux objectifs organisationnels. L'équitabilité de l'échange est plus délicate à appréhender, elle l'est, par exemple, au travers de la reconnaissance du travail réalisé, de façon formelle et, plus souvent, informelle. L'engagement au travail est quant à lui également l'un des effets potentiellement induits par le management par le sens mis en œuvre par les répondants des études réalisées, par le biais par exemple de l'autonomie ou encore de la confiance accordées aux agents. La volonté de contribuer à l'intérêt général, relevé par Giauque et al. (2010) comme vecteur d'engagement au travail, nous semble devoir être rapprochée à la question de valeurs propres au service public qui pourraient servir de support au management par le sens. Nous posons également cette hypothèse et nous avons été étonnés que les répondants ne citent pas plus d'éléments relatifs aux valeurs qui sont censées porter l'action publique. Les éléments relatifs aux qualités individuelles ou empreints du NPM se sont avérés plus présents dans les discours relatifs aux valeurs communes. Il nous semble donc délicat de supposer, à ce stade de notre recherche, que les valeurs portées par l'action publique puissent servir de socle à l'élaboration d'outils de management par le sens.

Vecteur potentiel d'implication, d'engagement, le management par le sens s'avère également être un levier pour générer de la cohérence organisationnelle.

2.2.2. *La création d'un socle de cohérence évolutif*

Selon Weick (1979, p.6), l'action d'organiser permet de réduire l'étendue des possibles afin d'établir un niveau utilisable de certitude⁹. Pour cet auteur, pour obtenir une version acceptable de ce qu'il se passe, les membres des organisations passent un temps considérable à négocier. Le management par le sens peut être envisagé alors comme une tentative d'élaboration de sens commun, auquel, du moins, les membres de l'organisation sont susceptibles d'adhérer. Les effets recherchés par les répondants sont doubles : obtenir une validation consensuelle du sens et réduire l'équivoque, deux éléments permettant de préserver l'activité et son contenu (Weick, 1979, p.6). Friedberg (1993, p.75) le souligne : ce qui caractérise les situations organisées, tout contexte d'action, c'est l'ambiguïté. Et l'auteur y voit même la condition de l'action humaine. Cette ambiguïté est inhérente à l'action humaine, peut-être parce que, selon March (1978), les décisions collectives posent le problème d'objectifs vagues, problématiques, instables et potentiellement incompatibles les uns avec les autres. L'ambiguïté serait le chemin par lequel tout acteur pourrait investir de sa propre signification les buts qu'il poursuit. Le sens donne aux actions une orientation déterminée et, selon Bessire (2002, p.5), en forge la cohérence. Le sens, par sa relative plasticité mais aussi parce qu'il peut être investi différemment selon les acteurs, parce qu'il peut être utilisé comme mode de management en laissant aux individus une certaine

⁹ « a workable level of certainty »

autonomie, permet de laisser place à l'ambivalence, laquelle est ce compromis optimal permettant aux organisations de perdurer et de s'adapter.

Dans son approche des structures collectives, Weick (1979) insiste sur l'importance de l'imbrication des comportements et met en arrière-plan le partage de buts communs. Si les individus constituent des structures collectives, c'est parce qu'ils ont besoin les uns des autres pour réaliser des actions. Il n'est pas nécessaire, selon cet auteur, que les individus partagent des conceptions, aspirations ou intentions¹⁰. Pour que les actions entre les individus soient coordonnées, des accords doivent exister entre les participants sur ce qui est arrivé et sur ce qui doit être fait. Weick (1979, p.142) pense ces accords comme des tris opérés par les acteurs entre ce qui est trivial et ce qui est important, puis sur les connections existant entre les éléments importants, tous ces tris et liens faisant l'objet de consensus. Le management par le sens est un acte de management agissant sur ce processus d'élaboration de consensus menant à la coordination. L'une des difficultés, soulignée par March (1981), est que les comportements peuvent ne pas correspondre à l'intention initiale. Or, le management par le sens tente d'agir sur les comportements en donnant du sens aux comportements avant que ceux-ci ne se produisent, puis lors des actes eux-mêmes et, enfin, a posteriori, en décrivant ce qu'il s'est passé.

Le management par le sens contribue à établir des cohérences entre les niveaux opérationnels et stratégiques. De ces mises en cohérence se repose et se construit la structure organisationnelle, elle aussi porteuse, créatrice de sens et fruit du sensemaking.

Les résultats de cette recherche ont été, dans cette seconde partie, prolongés par une discussion, se penchant d'abord sur le portrait d'un hypothétique manager par le sens, acteur incontournable. Nous nous sommes ensuite penchés sur les possibles effets bénéfiques de ce type de management, en termes d'implication, d'engagement ainsi que de cohérence.

Conclusion

Cet article avait pour objet de se pencher sur le management par le sens, la manière dont il est susceptible d'être mis en œuvre et son éventuelle efficacité. Ainsi que cela a été développé, ce mode de management peut être défini comme une façon de diriger, s'appuyant sur des modus operandi visant à donner un sens, c'est-à-dire une signification ainsi qu'une orientation à l'action. Tout acte de management est, évidemment, porteur de signification et est également, a priori, orienté vers l'atteinte des objectifs, ici la performance, notamment dans le contexte de réformes du New Public Management touchant le secteur public local. Ce qui distingue ici les modes opératoires du management par le sens que cette recherche a permis de déceler est qu'ils visent effectivement et plutôt explicitement à donner une signification ainsi qu'une orientation aux actions des individus qui composent l'organisation. Ils tentent de porter une cohérence, évolutive, et constitutive de l'organisation. Ils visent l'implication comme l'engagement des individus qui composent l'organisation.

Cette recherche présente de nombreuses limites, qui en constituent autant de prolongements. Le secteur public local, choisi pour certaines de ses caractéristiques le rendant pertinent pour l'application du management par le sens, n'en reste pas moins un contexte très spécifique. Une recherche portant, cette fois, sur d'autres types d'organisations, pourrait permettre de compléter

¹⁰ « Partners in a collective structure share space, time and energy, but they need not to share visions, aspirations, or intentions. That sharing comes much later, if it never comes at all. » (Weick, 1979, p.91)

ces premiers résultats. L'étude d'organisations française peut également être considérée comme un biais. Par exemple, Giaque et al. (2010) ont procédé à leur recherche en Suisse et ont posé pour hypothèse que des outils de management par le sens prenant appui sur les valeurs inhérentes au service public seraient des outils particulièrement efficace. Nous sommes plus mesurés à l'issue de cette recherche. Peut-être est-ce dû à un effet culturel, ce qui pourrait être confirmé ou infirmé par une nouvelle investigation, internationale cette fois.

Les grands absents de cette recherche restent les modes de management par le sens qui sont susceptibles de conduire à des contre-performances voire contribuer à détruire la performance : par exemple la diffamation, le mensonge, ou encore ceux qui créent des dissonances cognitives. Nous aurions pu trouver trace de ces derniers dans le secteur public local, les réformes étant incessantes : le risque est grand que les individus se voient déstabilisés par d'éventuels décalages entre le sens porté par ces changements et le sens accordé par les individus à leurs missions. Ces outils sont difficilement repérables lors d'entretiens mais pourraient être détectables lors de périodes d'immersion.

Enfin, le terme « sens », que nous avons volontairement restreint à deux significations dès l'introduction de cet article pour des raisons d'actionnabilité, est extrêmement riche. Une exploration de ce terme nous permettrait peut-être d'explorer d'autres modes de management par le sens. Ainsi, les racines étymologiques du terme 'sens' sont latines : « sensus » signifie « perception, sensation, manière de sentir, de penser, de concevoir, idée; signification d'un mot ». Nous avons peu évoqué les sensations, ni utilisé les acceptions du mot sens quand il est inclus dans des expressions du type « faire œuvre de bon sens », c'est-à-dire bien juger ; ou encore « le sens commun » ou ce qui va de soi. Le bien-être, par exemple, est l'un des effets potentiels du management par le sens, cela a été relevé lors de cette recherche : « les gens sont bien lorsqu'ils comprennent ce qu'ils font et pourquoi » selon l'un des manager de l'étude 1. Ou, comme l'a dit un autre manager de la même étude : « un bon manager est celui qui veille à ce que les agents avec lesquels il travaille trouvent du plaisir à mettre en œuvre les objectifs ». Ainsi donc, le management par le sens pourrait avoir pour objet d'obtenir une meilleure performance, en veillant au bien-être des individus, afin de participer à leur épanouissement professionnel, lui-même vecteur de performance. Ces possibles significations sont donc effectivement susceptibles d'ouvrir des perspectives de recherche et, in fine, d'actions, à qui souhaite continuer sur la voie du management par le sens.

Bibliographie

- Autissier D., Wacheux F. (2006), *Manager par le sens*, Paris, Editions d'Organisation.
- Bessire D. (2002), Recherche "critique" en contrôle de gestion: exercer son discernement, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 8, vol.2, p.5-28.
- Calori R. (2000), Ordinary theorists in mixed industries, *Organization Studies*, 21/6, p.1031-1057.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil.
- Giaque D., Resenterra F., Siggen M. (2010), Manager par le sens ou par l'incitation? Résultats provenant d'organisations publiques cantonales et municipales suisses, *Congrès de la Société Québécoise de Sciences Politiques*, 20-21 mai, Québec, 30 p.

- Glaser B. G., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Pub., Chicago.
- Hood C. (1991), A Public Management for All Seasons?, *Public Administration*, vol.69, Spring, p.3-19.
- March J. G. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *Journal of Economics*, 9, p.587-608.
- March J. G. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, p.563-577.
- Pollitt C., Dan S. (2011), *The Impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis*, European Commission, Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future, COCOPS Work Package 1, www.cocops.eu, 68 p.
- Strauss A. C., Corbin J. M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation.
- Trosa S., Bartoli A. (2011), *Le management par le sens au service du bien public*, Collection "Profession cadre service public", Paris, SCEREN-CNDP.
- Weick K. E. (1974), Amendments to Organizational Theorizing, *Academy of Management Review*, Sept., vol.17, n°3, p.487-502.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition.
- Weick K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, p.628-652.
- Zarifian P. (2001), Evénement et sens donné au travail, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, coordonné par Gilles Jeannot et Pierre Veltz, Editions de l'Aube, Collection Société et Territoire, Cérisy, p.109-124.