

Ouverture du Séminaire :

RENE LORY (Directeur adjoint du Secrétaire général pour l'administration)

Mesdames et messieurs les directeurs, mesdames et messieurs les officiers généraux, chers anciens auditeurs du centre de formation au management du ministère de la défense,

Je voudrais d'abord excuser le secrétaire général pour l'administration, qui malgré son souhait, ne peut être parmi nous ce matin, et qui m'a demandé de le représenter.

Comme chaque année, le CFMD organise ce séminaire, pour permettre la réflexion collective sur les enjeux managériaux au ministère de la défense.

Mais en 2012, le CFMD a souhaité, initiative immédiatement soutenue par le secrétariat général pour l'administration et la direction des ressources humaines, partager ce temps de réflexion et d'échange, avec des organismes particulièrement importants dans la formation initiale et continue des cadres de l'administration : l'école nationale d'administration, l'école nationale supérieure de police, l'institut de gestion publique et de développement économique. Je souhaite saluer tout particulièrement les représentants de ces entités, ainsi de leurs anciens auditeurs présents ce matin.

Cette démarche d'ouverture s'inscrit plus largement dans la volonté du ministère de la défense de se montrer un partenaire actif et résolu dans la formation des cadres dirigeants de l'Etat. Le CFMD a d'ailleurs reçu, il y a deux mois, une nouvelle labellisation « école de la GRH », la direction générale de l'administration et de la fonction publique reconnaissant ainsi le caractère d'excellence des formations du CFMD, mais aussi sa recherche d'ouverture interministérielle et d'innovation permanente dans l'élaboration des formations.

Le thème choisi en commun avec l'ENA, l'ENSP et l'IGPDE se démarque aussi des thèmes des précédents séminaires, souvent plus techniques, comme « la mise en œuvre des systèmes d'information et de communication » (2008), ou « communication et management » et « recours au juge et management » (2009). L'année dernière, qui marquait les 20 ans du CFMD, les thèmes s'étaient imposés d'eux mêmes : « les compétences managériales au ministère de la défense : bilan et perspectives » et « le management entre discours et réalité ».

Le CFMD et ses partenaires ont cette année, décidé d'essayer de traiter un thème de nature différente, je dirais presque philosophique : « éthique, déontologie et performance ». C'est bien évidemment l'association, la confrontation, je n'ose dire l'opposition, des deux premiers termes avec celui de performance auquel nous sommes bien plus habitués dans notre travail quotidien, qui vont nous permettre de nous interroger, collectivement et individuellement, sur nos pratiques, nos méthodes, notre vision de l'action des administrations publiques. Nous n'oublierons cependant pas que la déontologie et l'éthique sont aussi, des préoccupations du secteur privé, et je salue ici la présence de Mme Valérie THEROND, de France Télécom Orange.

Cette matinée va se composer de deux tables rondes :

- la première : « concilier éthique, déontologie et performance dans l'action sur le terrain », revêt une importance toute particulière dans des ministères comme l'Intérieur, les Finances (notamment sous l'aspect du travail des douaniers) et la Défense, dont les acteurs de terrain sont confrontés à des situations complexes et

impliquant des prises de décisions personnelles, dans des contextes de crise et de tension, voire de guerre. Nos administrations s'efforcent d'être de plus en plus performantes, au sens économique du terme : il s'agit de dépenser l'argent public non seulement, comme autrefois, de manière légitime et contrôlée, mais aussi – sans oublier pour autant les aspects légaux et légitimes de la dépense – de manière efficiente. Faire aussi bien voire mieux avec moins, s'obliger à atteindre des objectifs de performance, avec des indicateurs chiffrés associés, bref mesurer la performance tout en travaillant au bien commun.

- La seconde : « éthique, déontologie et performance des organisations en réforme permanente », sera certainement l'occasion de confronter nos expériences, du public comme du privé, sur nos responsabilités managériales, en ces périodes de modification d'implantation territoriale, de restructurations, de réduction d'effectifs. La modernisation de l'action publique est nécessaire, il nous faut la conduire de manière éthique et responsable en n'oubliant ni la performance économique, ni l'intérêt général, ni les aspects humains de ces mutations.

Je souhaite remercier les différents services du secrétariat général pour l'administration qui ont permis la bonne organisation de cette matinée, notamment la mission communication placée auprès du secrétaire général pour l'administration, et bien sûr le CFMD. Chargé de faire l'ouverture, je déclare donc ouvert ce séminaire, je vous souhaite un bon séminaire. Je vous remercie encore de votre présence aujourd'hui et de votre attention.

PREMIERE TABLE RONDE

Animateur :

Monsieur Xavier BARON (Professeur associé en sociologie, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, consultant)

Intervenants :

- Monsieur le contrôleur général de la police Bernard CHARBONNIER (Sous-directeur du renseignement à la Préfecture de police à Paris)
- Madame l'administratrice civile hors classe Sandrine LE GALL (Chef du bureau politique générale du personnel à la Direction des douanes et des droits indirects)
- Monsieur le médecin général Patrick DEVILLIERES (Chef du Bureau médico-psychologique à la Direction centrale du service de santé des armées)
- Colonel Jean-Pierre PERRIN (Adjoint de la division ressources humaines à l'Etat-major des Armées)

XAVIER BARON

Il m'est revenu de préparer, avec les 4 intervenants qui sont autour de la table, cette première table ronde. Je suis sociologue, professeur à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, consultant et aussi, j'ai le bénéfice d'un long parcours dans la gestion de ressources humaines dans de grandes entreprises ou aux côtés de grandes entreprises. En quelques mots, cette table ronde pose la question de l'articulation entre éthique, morale, déontologie, et performance, telle qu'elle est vécue sur le terrain.

Quelques mots d'introduction, puis je présenterai un par un chacun des participants.

Quand on m'a demandé de préparer cette première table ronde, j'ai eu envie de dire : « vous savez, pour un sociologue du travail, pour un responsable d'entreprise, l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, l'écart entre ce qui est demandé et ce qu'on est amené à faire, concrètement, a toujours été là ! Cela n'a rien de surprenant. L'écart entre la loi, l'éthique et la performance, n'a rien de très nouveau. Alors, évidemment, ce n'est pas le même sujet quand on est sur le jeu autour des règles – on apprend cela en sociologie- et le respect de la loi et de la morale ; la loi est là pour encadrer ce que spontanément, les acteurs, mus par leurs enjeux, réagissant aux événements, peuvent être tentés de faire sans une attention suffisante à la loi ; et la loi est précisément là pour encadrer des mauvais réflexes, mais aussi ce que le fort, les dominants, peuvent être tentés de défendre ou d'imposer aux plus faibles. Il y a, il y a toujours eu, et il y aura toujours, une tension entre ce qui est permis ou interdit, par les pouvoirs d'une culture et d'une société, et ce que certains pensent pertinent sur le moment et ce que certains voudraient imposer, aussi, au nom d'intérêts plus particuliers. Il y a toujours une tension entre ce qu'on va, à un moment donné, qualifier d'efficace, du point de vue de quelques uns, et ce qui est bien, et ce qui est mal ; ce qui est bon, et ce qui est mauvais, donc le domaine de l'éthique et de la morale. Et il y a donc toujours un espace pour la déontologie. En sociologie, on appelle cela de la socialisation secondaire : il y a la morale qu'on apprend au berceau, dans la famille, à l'école ou ailleurs ; et puis il y a dans l'entreprise, ce qu'on apprend du même ordre qui relève des règles, des obligations professionnelles, sous peine, sinon de sanction et d'exclusion, au moins d'opprobre de la part des pairs.

La difficulté est bien sûr dans le réel ! Le réel, lui, résiste toujours ! La photocopieuse, le voisin de bureau, le client, le métro qui tombe en panne, bref, le réel est quelque chose qui n'a rien d'idéal, précisément. Or morale, éthique, déontologie, proposent toujours un enjeu de conformation à ce qui serait bien, ce qui serait bon, ce qui serait efficace. Et au quotidien, pour certains, le travail : étymologiquement, c'est vrai ! est souffrance. Ce qui est sûr, et pour employer un mot moins fort, le travail, c'est en tout cas de la peine, c'est un effort. Cela ne veut pas dire que c'est nécessairement mal vécu, ou que c'est une usure, mais c'est une peine, parce que c'est une confrontation au réel, tout simplement ; et la confrontation au réel, c'est la confrontation quotidienne à la perspective de l'échec ; à celle du conflit ; à la perspective de ne pas y arriver comme on pensait, comme on devrait. Et regardez combien de fois vous arrivez le matin, en prenant l'ascenseur ou les escaliers, vous vous dites : « voilà tout ce que j'ai à faire dans la journée » ; vous faites la « to do list » et vous sortez le soir en vous apercevant que vous avez tout fait sauf ce qui vous paraissait important, pertinent, ce qui devait apporter selon vous une valeur ajoutée importante.

Parce que le travail reste finalisé, parce que le travail est confrontation au réel, parce que le travail est peine, il est acceptable, il est même une ressource. Nous le savons bien : il n'est pas que peine, il est aussi opportunité de développement personnel, d'engagement, de se réaliser, d'être tout simplement. Mais pour que ce soit le cas, encore faut-il que, du point de vue de celui qui est sur le terrain, qui a quelque chose à faire dans un cadre professionnel, son effort, qui est peine, en vaille ... la peine ! tout simplement ! Il faut que du point de vue de celui qui est amené à faire des efforts, à prendre des risques, à se confronter au réel, cet effort vaille la peine. A partir de là, il n'est pas usure, il n'est pas d'abord souffrance, il est espace de sublimation pour les psychanalystes, il est capacité d'expression des dimensions de développement dans le travail pour le sociologue, il est construction.

La difficulté apparaît dès lors que l'investissement subjectif- pour prendre un terme qui convient aussi bien aux sociologues qu'aux psychologues – c'est-à-dire ce que je projette de moi personnellement, sur le monde, cet investissement subjectif puisse se déployer, et si possible, pas en contradiction entre moi et ce que me demande l'institution. On sait, et pas seulement dans la fonction publique, ou dans les ministères régaliens, mais aussi dans les grandes entreprises, qu'il y a une situation qui porte des noms depuis une demi-douzaine d'années- elle avait des noms plus anciens- qui s'est construite progressivement, telle qu'aujourd'hui, beaucoup de salariés, d'agents, de fonctionnaires, pour prendre des mots simples, « ont du mal à s'y retrouver », ont peine à s'y retrouver; et vivent le travail d'abord comme une forme de confrontation à un réel qui leur interdit cet investissement subjectif, ou qui ne leur renvoie pas en quoi cet investissement subjectif en vaut la peine. Tension, malaise ... dans l'entreprise, le vocabulaire était là. En 2005 encore, les DRH ne connaissaient pas le mot. Aujourd'hui, c'est un sujet de gestion quotidien : les RPS, les risques psycho-sociaux. Je suis moi-même dans la fonction RH depuis 30 ans : le mot n'existait pas, le sujet n'était pas là ! En 2004 ou 2005, le sujet n'était pas là ! Maintenant, le sujet est là, on l'appelle « perte de sens », ou « crise identitaire », en tout cas, c'est devenu aujourd'hui un problème de santé publique, c'est le point numéro 2 du plan santé en cours, on parle de pathologie, et on parle, au-delà, de dérapages, de transgression, bien plus que de petites infractions.

Expliquer ne sera jamais excuser. La loi reste la loi. Quand on dit que le sociologue connaît la distance entre le prescrit et le réel, cela ne veut pas dire qu'il méprise la règle ; cela veut dire simplement qu'il faut comprendre ce qui se joue dans le jeu autour de la règle, à la fois comme un espace nécessaire de l'investissement subjectif, mais aussi comme un espace à réguler, du point de vue des organisations, à différents niveaux.

Je vais en rester là pour cette introduction et vous proposer, avec nos différents invités, de rentrer dans le réel, dans l'expérience, dans les témoignages de terrain, en posant à nos 4 invités deux questions successives, ce qui va organiser la table ronde ;

Une première question qui est tout simplement : racontez nous un exemple qui vous paraît illustratif, pertinent, de ce que vous observez dans cette difficulté aujourd'hui à « entretenir », c'est-à-dire à tenir entre efficacité, performance, telle qu'elle est désignée par l'extérieur, telle qu'elle est désignée par des indicateurs, mais telle qu'elle vécue aussi de l'intérieur ; on sait que si risques psychosociaux il y a, et cela a à voir avec le stress, le stress a à voir avec la perception des objectifs, avec la perception des moyens que l'on pense maîtriser pour atteindre ces objectifs ; c'est la perception d'un écart qui fait la difficulté.

Comment se traduit cette pression pour la performance ? De votre expérience, pouvez-vous nous raconter un cas, une illustration, quelque chose qui nous aide à comprendre ce qui se passe.

Nous allons d'abord entendre Patrick DEVILLIERES, médecin général à la direction centrale du service de santé des armées ; je vais ensuite passer la parole à Sandrine LE GALL, administratrice civile hors classe, chef du bureau politique générale à la direction des douanes et des droits indirects ; puis à Bernard CHARBONNIER, contrôleur général de la police, et enfin au colonel Jean-Pierre PERRIN, dans un rôle un peu différent, on aura l'occasion de le dire au moment de l'introduction de son intervention.

Patrick DEVILLIERES, vous êtes médecin général, au bureau médico-psychologique à la direction centrale du service de santé des armées ; vous avez exercé en Mauritanie, vous êtes devenu psychiatre ; vous avez travaillé au service de sélection de Rennes ; puis à Bordeaux, à Toulouse, Lille, Marseille ; à partir de 2002, vous avez servi dans un service de psychologie appliquée de la marine à Brest, puis à la tête du service de psychologie de la marine à Paris. Là, vous rencontrez déjà de nombreuses questions sur le management ; vous êtes vous-même un ancien auditeur du CFMD, notamment du stage « parcours grands décideurs », comme certains d'entre vous dans cette salle. Depuis un an, vous êtes à la direction centrale du service de santé des armées, coordonnateur du service médico-psychologique et vous travaillez notamment sur les questions du stress. Nous participons d'ailleurs vous et moi à un cycle de sensibilisation sur ce sujet. Comment traduisez-vous ce phénomène et avez-vous un cas à nous proposer ?

MEDECIN GENERAL PATRICK DEVILLIERES

J'ai un cas qui va vous paraître, peut-être, un peu surprenant au début. Il s'agit d'un officier général, en état-major, et d'un lieutenant-colonel, semi-direct, très performant, compétent, qui lui donne entière satisfaction, lui prépare toutes ses fiches pour les voyages, organise ses voyages, quelqu'un de très investi ; peut-être que l'officier général se reconnaît un peu en lui, et il lui propose de passer l'école de guerre. Le lieutenant-colonel accepte. L'un se reconnaît, l'autre est honoré... mais ont-ils mesuré tout ce qui se passait ? Il faut savoir qu'on est dans un milieu à fortes valeurs, et ce qu'on appellerait ailleurs un contrat moral entre deux personnes, chez nous, cet officier lieutenant-colonel, ce que souhaite son général, il l'a un peu entendu comme un ordre ! C'est comme cela, dans notre système de valeurs. Donc, cette prescription là vient s'ajouter à son travail quotidien. Ce qui se passe, assez rapidement décrit : le lieutenant-colonel se lève très tôt comme d'habitude ; dans son RER, il travaille à la fois pour son poste d'organisation et pour préparer l'école de guerre – le CID, à l'époque, j'ai pris un exemple ancien pour qu'on ne reconnaisse pas cette personne- ; il fait son travail, entre midi et deux heures, il ne déjeune pas, il travaille ses fiches ; puis le soir, c'est la même chose, il travaille dans le RER, il travaille chez lui, il oublie sa famille, il oublie tout le monde, il ne fait que travailler. Et au bout de plusieurs mois, il tombe dans ce que vous connaissez maintenant tous sous le terme de « burn-out ». Que s'est-il passé dans cette histoire ? Aucun des deux n'avait mesuré toute l'ampleur de cette prescription, qui est une prescription de travail, finalement, supplémentaire, qui est un objectif, mais ce travail ne figure pas dans la fiche de poste. Ce travail vient s'ajouter et peser dans la balance, une autre balance que celle

de l'éthique et de la performance, qu'on appelle la « balance de Carazec » : plus vous prescrivez une charge de travail importante à quelqu'un, sur un des plateaux de la balance, sur l'autre plateau, vous lui donnez toute latitude. L'officier général a mesuré par rapport à lui-même : il a reconnu la personne comme quelqu'un de performant, il s'est reconnu un peu en lui, et c'est en toute bonne foi qu'il lui a fait cette proposition ; sauf que c'était, en raison de son âge, la dernière année où ce lieutenant-colonel pouvait se présenter, donc il avait un impératif de temps. Or, dans la balance de Carazec, justement, on donne toute latitude, sur l'autre plateau de la balance, à la personne par rapport à une charge de travail importante. En outre, habituellement, quand un jeune officier travaille l'école de guerre, il est dans son emploi et en plus, il se prépare au concours. Or là, il s'agit d'un officier semi-direct, et il n'avait pas non plus tout mesuré, tout le background qu'il lui manquait : il a du savoir-être, il a du savoir-faire, mais il lui manquait du savoir par rapport à un officier qui a fait les grandes écoles. Il a donc cet écart là à combler. Finalement, l'un est en échec puisqu'il est en arrêt de travail, avec une vraie souffrance ; et l'officier général est frustré, puisque son collaborateur extrêmement efficace lui manque, et vous savez le mal qu'on a à remplacer les collaborateurs étant donné la réduction des effectifs. Je voulais vous raconter cet exemple pour vous montrer ce qui se passe quand on est face à des décisions qui sont un peu mêlées d'affectif, où l'on ne mesure pas tout.

Au départ, tout est dans l'éthique ! L'éthique est respectée... sauf que l'éthique, ici, eut été pour le général de laisser au lieutenant-colonel la latitude de s'adapter, de prendre sa position particulière, et du temps pour travailler. Pour ce lieutenant-colonel, peut-être que l'engagement moral qu'il a, cet investissement très fort qu'il a vis-à-vis de l'institution, l'a mal guidé dans son choix puisque son éthique le forçait, en quelque sorte, à accepter cette proposition, par ailleurs gratifiante.

XAVIER BARON

Deux acteurs de bonne foi, deux acteurs orientés positivement, deux acteurs performants y compris dans leur parcours, dans leur carrière, qui se voient amener par les circonstances, les valeurs, les désirs de progression, les envies d'accompagnement, construire in fine une situation perverse, au sens fort du terme, imprévue, débouchant sur des dégâts humains. C'est le corps, parfois, qui prend le relais de la volonté, qui prend le relais de l'intelligence, pour imposer l'arrêt d'une dépense qui n'est pas raisonnable, qui n'a pas été suffisamment anticipée.

Sandrine LE GALL, puis-je vous demander de la même manière comment s'est traduite cette pression de la performance dans votre expérience, sachant que vous êtes en poste au sein des ministères économiques et financiers depuis sept ans. Vous avez été commissaire de l'air, promotion 1992, pendant douze ans, vous avez travaillé au ministère de la défense, dans l'armée de l'air et au secrétariat général pour l'administration, au bureau des statuts militaires. Vous avez été en opération extérieure : chef du bureau contentieux à Mostar, avec les accords de Dayton et les litiges opposant l'OTAN à l'ex-Yougoslavie ; et vous avez également été conseiller juridique au sein d'un régiment de légion étrangère. Ces quelques mots permettent de mieux vous connaître. Vous êtes aujourd'hui aux douanes. Quelques mots pour resituer les missions et aussi un cas qui vous paraît illustrer aujourd'hui cette difficulté à « entretenir » les deux notions qui nous préoccupent ce matin ?

SANDRINE LE GALL

Comme vous le savez, les missions de la douane tournent autour de trois axes essentiellement :

- Le premier axe est une mission fiscale : la perception de recettes
- Le second est la lutte contre la fraude et la criminalité organisée
- Le troisième est celui des échanges commerciaux internationaux.

De là, vous apercevez déjà deux risques potentiels, puisque nous sommes sur des questions de maniement des fonds, et sur des questions de recours à la force légitime au nom de l'Etat. J'ai choisi un exemple qui concerne la mission en matière d'échanges internationaux. Dans ce domaine, la problématique de l'Etat est d'assurer le respect de la réglementation, dans les différents domaines, sans obérer les échanges internationaux. En matière d'échanges commerciaux, ce qui est très important, c'est la sécurisation : pour la douane, cela signifie notamment sécuriser, pour les opérateurs économiques, les opérations de dédouanement. Pour ce faire, il y a en administration centrale, quelques agents-des douaniers- qui ont pour mission d'instruire les demandes des opérateurs économiques, en vue d'anticiper les opérations de dédouanement, et donc, de participer à la fluidité des échanges. Un chiffre pour resituer ces échanges : en 2011, ce type de demandes émanant des opérateurs économiques se situent autour de 7500 par an, la tendance est nettement haussière, comparativement aux effectifs qui instruisent ces dossiers, qui ont tendance à baisser. La mission de l'agent, concrètement, est d'instruire le dossier déposé par l'opérateur économique, par exemple, d'importation de biens, ce qui signifie, la plupart du temps, l'opérateur économique dépose un dossier avec éventuellement des échantillons de biens, qu'il donne donc à l'agent, avec de la documentation, des statistiques, des études etc... expliquant le contexte et la caractéristique du bien. On peut inviter éventuellement l'agent pour des explications un peu plus détaillées, on peut l'aider à évaluer le prix du bien... Concrètement, l'agent peut être pris entre plusieurs intérêts contradictoires : faire son travail en toute indépendance évidemment, au risque de se priver d'informations un peu plus concrètes qui pourraient être intéressantes dans l'instruction du dossier ; accepter des informations au risque d'une compromission possible ; prendre le risque éventuellement, d'être discrédité par sa hiérarchie lorsque la demande d'instruction n'aboutit pas à l'espérance de l'opérateur, ce qui se traduit éventuellement par une intervention de nature parfois politique. Pour l'institution, l'enjeu est d'être une administration réactive par rapport aux réalités de la vie économique sans nuire à la qualité de l'exercice de la mission ; et pour l'agent, c'est l'écart entre le maintien de la déontologie du fonctionnaire, c'est-à-dire l'analyse et l'instruction du dossier en toute indépendance et la pression de la performance, pression de l'entreprise bien sûr, pression du temps puisqu'assez récemment a été introduit un indicateur de délai, puisque toute cette instruction doit, en principe, être effectuée dans un délai de 45 jours. On imagine bien, selon la complexité de la demande, les torsions qui peuvent exister pour celui qui réalise cette mission.

XAVIER BARON

Vous nous expliquez une situation qui n'est finalement pas rare dans l'administration : une fonction de service public, consistant à juger pour une sollicitation d'inscription dans un barème tarifaire. Naturellement, l'importateur fait tout ce qu'il faut pour que son dossier passe

bien, y compris inviter à un repas ici, laisser un échantillon là... Il y a une tension sur le respect de la probité, le jugement impartial par rapport à la demande. Cela n'est pas nouveau, mais ce que vous dites aujourd'hui, c'est qu'au-delà des critères de jugement et de surveillance de la hiérarchie, des pairs, voire même d'autres administrations, puisque vous travaillez à l'international, ce qui aujourd'hui rend les choses plus tendues, ce qui met peut-être en situation de risque ces agents, ce qui peut les pousser à faire des « copier/coller » avec les dossiers qui sont proposés par les opérateurs économiques, c'est ce délai nouvellement introduit qui les oblige, au nom d'une performance de réactivité, à donner leur réponse dans un temps contraint, quel que soit le dossier, quels que soient les volumes à traiter par ailleurs, quelle que soit la sensibilité du dossier ou sa complexité technique ? C'est bien ce que vous voulez dire ?

SANDRINE LE GALL

C'est exactement ça.

XAVIER BARON

On continue, nous aurons de toute façon l'occasion d'un deuxième tour de table et aussi d'un dialogue avec la salle, puisque l'intérêt n'est pas seulement ce que nous racontons mais ce que vous allez en faire ! Bernard CHARBONNIER, vous êtes contrôleur général de la police nationale, sous-directeur du support opérationnel de renseignement à la préfecture de police de Paris. Vous êtes juriste de formation. Vous entrez dans la police par le concours des commissaires, en 1980. Vous êtes chef de service des renseignements généraux à St Nazaire, puis à Bayonne. Devenu commissaire principal, vous êtes directeur départemental des renseignements généraux à Pau, chef de section opérationnelle à la direction centrale à Paris de 1994 à 2004. Promu divisionnaire, puis divisionnaire échelon fonctionnel fin 2004, vous êtes sous-directeur chargé des communautés étrangères et de l'immigration clandestine. Vous êtes contrôleur général de la police nationale depuis 2008, et titulaire de nombreuses distinctions, je souligne aussi de distinctions françaises et espagnoles, puisque dans votre exercice de police nationale vous travaillez dans le renseignement, et conduit à travailler avec les partenaires de la France. Comment se traduit chez vous, dans votre perception, un cas, ou de manière plus générale, cette tension sur le terrain, entre performance, déontologie et éthique ?

BERNARD CHARBONNIER

Je vais prendre un exemple personnel. D'abord, éthique, déontologie, et performance, pour moi, de manière schématique, c'est un peu comme la théorie et la pratique. La théorie : éthique et déontologie et la pratique : performance. Dans la performance, comme le disait Mme Le Gall, il y a la notion de pression. Pression des affaires, pression hiérarchique, voire, selon le thème traité, pression qui peut être politique ou internationale. Je vais prendre un exemple assez ancien à ce sujet, qui remonte aux années 1980 et à la lutte contre l'ETA militaire. Je suis issu des services de renseignements opérationnels, c'est-à-dire les renseignements destinés à permettre aux services judiciaires de réaliser des affaires, notamment dans la lutte anti-terroriste. Nous avions des renseignements très précis sur la localisation du numéro un de l'ETA, à l'époque, et nous avons donc utilisé, avec toute la

déontologie requise, mais qui est parfois un peu éloignée de la légalité véritable, tous les moyens à notre disposition : sources humaines, moyens techniques... mais il restait à interpeller le principal « client ».

Nous avons aussi des problèmes de relations internationales - c'était une période très particulière - c'était une priorité nationale en France aussi parce que la Corse était relativement calme et l'islamisme radical n'était pas encore avéré, Action Directe avait été arrêtée, donc c'était la priorité du moment. Sur le terrain, véritablement, il y avait une pression forte française, car il fallait arrêter cet individu qui était chez nous ; il y avait une très forte pression de nos amis espagnols, pour qui c'était le problème majeur à l'époque, c'était une situation quasi de guerre chez eux, c'était la priorité absolue, donc vraiment la pression était très forte sur nos autorités, mais sur nous-mêmes, sur le terrain aussi ! L'affaire se déroulant, avec la surveillance, nous avons une opportunité de procéder à une interpellation. Qui fait cela ? C'est celui qui est sur le terrain ! Même si les plus hautes autorités suivaient cela de très près. A titre anecdotique, on l'a laissé passer sept fois, le « client » ...Sept fois ! Une fois on n'est pas sûr, deux fois on ne sait pas trop, la troisième fois, les conditions ne s'y prêtaient pas...Je me souviens très bien de cette pression importante, une pression politique mais dans le bon sens du terme, il fallait que cette affaire aboutisse, pas une pression politicienne du genre « on va le faire avant tel jour parce qu'il y a des élections » ! Mais on avait laissé une latitude aux gens de terrain assez importante. Au bout de la quatrième/cinquième fois, le directeur nous dit : « il faudrait quand même vous y mettre ! » Et on l'a interpellé la huitième fois ! On était quasi-sûrs que c'était lui, mais, vu les conditions, il y avait quand même un petit risque. C'est là que la pression était très importante sur le terrain.

Et là, on a le choix, on est tout seul. Il y a une question de solitude décisionnelle aussi, et c'est là que peuvent se produire certains problèmes. Vous avez un gros service, un gros dispositif, tout le monde vous regarde, en clair : vous ne pouvez pas vous louper ! et là, vous êtes tous seul, vous décidez. Si cela marche, vous êtes un Dieu du moment ; si ça loupe, tout le monde vous tombe dessus. Et c'est là qu'est la pression, c'est là qu'il faut pouvoir résister à une pression saine. La pression était saine, mais très importante. Puisque nous n'avons pas beaucoup de temps, je voudrais insister sur quelque chose qui a été évoqué par Mme Le Gall : aujourd'hui, les choses ont un peu changé. C'est-à-dire qu'à l'époque- nous sommes tous des cadres supérieurs ici- nous avons commencé à la base. Pour l'armée peut-être moins, mais pour la police, j'y tiens beaucoup, j'insiste souvent là-dessus avec mes collègues de Saint-Cyr au Mont-Dore. Aujourd'hui, les cadres supérieurs commencent comme cadres supérieurs, ils sont moins impliqués dans les décisions de terrain. Ce qui conduit, à mon avis, à avoir une pression différente pour les gens de terrain, car les gens qui sont dans les positions décisionnelles n'ont pas eu cette expérience de terrain véritable. A mon avis, la réforme des corps et carrières, la réduction du nombre des cadres supérieurs, la RGPP, tout cela c'est très bien, mais quand on est sur des affaires vraiment techniques, s'il faut une décision opérationnelle d'un niveau suffisant, ce n'est pas dans les bureaux qu'on va la chercher ! C'est sur place ! Cette affaire là, je m'en souviens très bien, j'étais content de moi mais j'avais des patrons qui avaient fait cela avant. Voilà ! Aujourd'hui, il y a une pression sur des gens qui ne sont pas forcément au niveau décisionnel qui convient. C'est ce que je voulais dire.

XAVIER BARON

On est déjà dans une forme d'explication. Je note - et ce n'est pas pour vous ennuyer, Bernard Charbonnier, que Patrick Devillères a débuté sur un cas individuel qui débouche sur un *burn-*

out, un cas de souffrance physique ; Mme Le Gall, sans utiliser le terme, nous a dit que des gens sont soumis à la tentation de la corruption, a minima de la complaisance. Dans ce contexte, il y a de vrais sujets, parus dans la presse. J'entends votre prudence à évoquer des cas de dérapage, mais ce que vous évoquez, en tout cas, ce sont des cas de franchissement de la ligne jaune, de mise en cause devant d'autres autorités, ce que vous évoquez, c'est la question de la connaissance du terrain et donc, d'une certaine manière, de la formulation des ordres, de la formulation des objectifs.

BERNARD CHARBONNIER

Il peut y avoir des dérapages à tous les niveaux. Il y en a tous les jours. Dans mes nouvelles fonctions, je participe au conseil de discipline de la préfecture de police tous les mercredis après-midi. Je peux vous garantir qu'il y a des gens qui font des erreurs. Après, il y a de très grosses erreurs, médiatisées, des affaires très sensibles. Vous êtes soumis constamment, dans notre activité, à la tentation. Forcément ! Cela m'est arrivé, on était quelques uns, on arrête un individu qui nous sort, à l'époque, 900 000 francs ! C'est sûr que si on les prend, ce n'est pas le « client » qui va se plaindre, surtout vu l'origine des fonds ! Voilà ! C'est une question de formation et d'honnêteté personnelle. On a aussi des instances de contrôle. A un certain niveau de la hiérarchie, les affaires sont contrôlées, d'autant qu'elles engagent souvent un financement de notre part. Il y a des contrôles internes, mais on ne sera jamais à l'abri des dérapages individuels. Moi, cela m'est arrivé : on me propose d'envoyer tel type là au lieu de le mettre en prison en France. C'est sûr que si vous êtes malhonnête et que vous acceptez l'argent, personne ne le voit ! Mais là, je ne pense pas que ce soit lié à la pression. La pression des affaires, c'est autre chose : on peut employer des moyens et déraiper ; on peut employer certaines méthodes, insister trop sur certaines choses, mais si on s'en met dans la poche, pour être clair : ce n'est pas la pression des affaires, c'est l'honnêteté ou pas.

XAVIER BARON

Mais c'est aussi l'affaire de l'administration que de vérifier et de prendre les moyens que cette honnêteté soit effectivement valorisée, soutenue, surveillée, contrôlée ! (M. CHARBONNIER opine).

Colonel Jean-Pierre PERRIN, vous êtes depuis juillet 2011 adjoint au général de la division ressources humaines de l'état-major des armées. Vous êtes sorti de Saint Cyr Coëtquidan, vous avez choisi les troupes de marine, et vous êtes engagé comme chef de section de combat très rapidement, à trois reprises au Tchad. En 1992, alors capitaine, vous servez au deuxième régiment parachutiste d'infanterie de marine, à la Réunion, aux Comores, à Mayotte. Carcassonne est un lieu où vous allez revenir plusieurs fois : en 1994, vous commandez la troisième compagnie de combat. Vous êtes engagé à Sarajevo, en 1995 et 1996 dans le cadre de la FORPRONU, au Tchad également à deux reprises. De retour en France en 1997, chef de bataillon, vous réussissez le concours de l'enseignement supérieur militaire en 1999, diplômé du CELSA, vous rejoignez l'école de guerre et vous êtes breveté en 2001. De retour au troisième régiment d'infanterie de marine de Carcassonne, vous êtes engagé pour une première fois en Afghanistan en 2003, vous passez par l'état-major de l'armée de terre à Paris, en 2006, vous êtes affecté à Djibouti, de retour à Carcassonne vous commandez le troisième régiment parachutiste d'infanterie de marine, et à ce titre, vous êtes engagé pour la deuxième fois en Afghanistan de septembre 2008 à février 2009. Septembre 2010 - juin 2011, vous êtes

auditeur à l'institut des hautes études de défense nationale. Vous êtes décoré de plusieurs hautes distinctions. On a souhaité qu'un militaire de retour d'OPEX, selon l'expression consacrée, soit aussi présent à cette table ronde. En même temps, on sait que si on peut apprendre beaucoup de ces opérations extérieures, ce n'est pas tout à fait la même chose que la vie civile.

JEAN-PIERRE PERRIN

Vous avez été presque exhaustif dans le CV mais je voudrais ajouter deux choses importantes dans ma vie : j'ai été engagé deux fois au Rwanda, et je suis aussi ancien auditeur du CFMD !

Il me semble qu'il faut distinguer deux mondes en ce qui nous concerne : il y a la vie de service courant, et puis le monde des opérations et en particulier du combat. Non pas que la déontologie et l'éthique soient à géométrie variable. Mais dans l'un et l'autre monde, la pression que l'on peut ressentir, et l'idée de performance, l'environnement, sont radicalement différents. En service courant, c'est le monde de la RGPP et de la LOLF comme pour tous, c'est le besoin ou l'impératif de faire plus ou autant avec moins. Je ne crois pas que cela soit nouveau. Mais en ce qui nous concerne, les risques de dérapage liés à l'éthique sont quand même moins importants. Comment illustrer mon propos ? Concrètement, donner l'ordre à quelqu'un de respecter des délais alors qu'on sait pertinemment que les délais sont intenable, c'est assumer - même si l'ordre n'est pas illégal - le fait que l'intéressé ne respectera pas le code de la route et les limitations de vitesse. C'est une illustration qui s'applique à tous les domaines. Un ordre ne peut pas être irréalisable, c'est ce qu'on apprend tout de suite dans les écoles militaires. Donner un ordre impossible, ce n'est pas tenable.

Mais je pense que si je suis là, c'est pour la partie « extra-ordinaire » que constitue l'engagement en opération de combat, parce que c'est vrai que pour le coup, la pression est différente, qu'on est dans des situations paroxystiques, exceptionnelles, « extra-ordinaires ». Je pense que ces situations là, parce qu'on doit s'y préparer, peuvent largement préparer ou éclairer le service courant. Sur la pression qui peut s'exercer dans ces opérations, elle ne vient pas essentiellement du commandement, même si la mission est sacrée, qu'on doit la conduire y compris au péril de notre vie, la pression, c'est l'ennemi qui la met ! La pression est extérieure. Il y a un impératif de performance, qui est le succès. Mais ce succès des opérations s'inscrit dans la longue durée, et nous y sommes, nous, engagés pour quatre ou six mois, c'est-à-dire qu'on n'est que le maillon d'une chaîne bien plus longue : on ne conduit pas une action pour elle-même, on conduit une action qui participe au succès final. C'est important, parce que les ordres qu'on reçoit, les ordres que l'on rédige surtout, doivent toujours mettre en perspective la finalité de l'action. On commence, dans un ordre d'opération, toujours par un terme important : « afin de ... je veux ». Le chef explique pourquoi ce qu'il fixe comme objectif est important, et quelle est la finalité, de manière à ce qu'on puisse s'imprégner de l'esprit de la mission, qu'on puisse la conduire quels que soient les moyens de communication ou leur rupture, mais aussi qu'on inscrive la mission dans la durée. Il n'y a pas de « quand on a perdu une bataille, on a forcément perdu la guerre », il n'y a pas de bataille décisive, il n'y a pas d'action décisive et qui va permettre par elle-même de faire basculer le projet final, dans lequel on n'est qu'un maillon. Voilà ! On n'a pas de pression en terme de performance, d'ennemis tués ou de victimes, d'ailleurs ce n'est pas comptabilisé ou annoncé, en ce qui concerne l'Afghanistan, par exemple, mais en revanche, il y a la pression individuelle et celle que peut mettre aussi la troupe. Vous parliez, M. Charbonnier, de la solitude du chef, il est évident que la solitude du chef c'est quelque chose à quoi on se prépare, et qu'à un moment

donné, tous les regards sont tournés vers vous. On apprend, dans l'accomplissement de la mission, que la fin ne justifie pas les moyens, en clair, en quoi le mode d'action va-t-il permettre l'atteinte de l'objectif final ou va-t-il nous en éloigner ?

Un cas concret des questions éthiques auxquelles on peut être confronté : je vais prendre un cas ancien et un cas plus personnel. Le cas ancien, c'est celui d'un vieux soldat, non pas un soldat vieux mais un vieux soldat. Lorsque j'étais jeune lieutenant, j'étais au bar avec un commandant ancien, figure du régiment, décoré de la légion d'honneur au feu comme capitaine, et ayant été engagé à de multiples reprises et en l'occurrence à la CPIMA, qui était engagée au Tchad dans les années 1970. Et derrière un whisky, il me dit : « Perrin (j'étais tout jeune lieutenant), à ton avis, qu'est ce qu'il vaut mieux ? Avoir des remords ou des regrets ? Et je lui dis : « comme cela, au débotté, je pense qu'il vaut mieux avoir des regrets que des remords ». Il me répond : « tu vois, je n'en suis pas sûr, aujourd'hui, je n'en suis pas sûr ». Il me raconte son histoire : « au Tchad, avec tes hommes, dans le cadre d'une opération, tu tombes sur un groupe de rebelles, au milieu de nulle part, il n'y a rien, et puis tu ne peux pas les conserver, tu les désarmes, et puis là, tu as le choix entre les laisser partir, ou, puisqu'il n'y a personne, leur mettre une balle dans la tête, les enterrer là, et reprendre ta mission comme si de rien n'était. Tu choisis de les laisser partir, et deux mois après, tu tombes dans une embuscade, tu perds deux de tes hommes, tu fais la manœuvre qui va bien et donc tu mets l'ennemi hors de combat, et parmi l'ennemi qui est là, tu reconnais une bonne partie de ceux que tu as laissé partir deux mois auparavant. Tu vois, là, tu as des regrets. Si tu avais commis ces meurtres avant, tu aurais des remords ». Et ce soir là, il avait des regrets, il pensait à ses hommes, et il avait des regrets lourds à porter, mais en même temps, il savait très bien qu'on peut être, parfois tenaillé par le regret, mais qu'on peut être, à perpétuité, torturé par ses remords. De là, j'en ai tiré une réflexion personnelle : c'est d'essayer d'avoir ni regrets, ni remords ! Quelle que soit l'action ! Mais on comprend bien qu'on est dans des situations « extra-ordinaires ». On est confronté à des choix, et la plus grande difficulté pour un chef, c'est de canaliser sa propre violence, et canaliser la violence de sa troupe. Un exemple plus personnel : lorsque vous êtes engagé en premier sur un lieu d'attentat, et que vous voyez – en l'occurrence, il s'agissait d'Allemands - 40 blessés, 8 tués, des camarades ! et autour une foule qui n'a pas du tout été touchée, donc qui manifestement, était au courant, avant, que l'attentat allait se produire, vous êtes révolté, et il vous prend des envies de « vitrification » ! Vous vous dites : « ce n'est pas possible » ! Le lendemain, vous partez en opération, vous voyez des individus isolés qui peuvent être des guetteurs. Vous pouvez être tenté, vous êtes tenté d'appliquer une méthode radicale, mais vous ne le faites pas, parce que vous êtes préparé avant à ce type de situations, parce que vous acceptez sciemment en faisant ce métier, de courir une part de risque. Mais c'est tenaillant, et la troupe n'attend que vous, finalement, pour donner un ordre ou un autre. Le principe de base c'est : si c'est un ennemi, on le retrouvera ; si ce n'est pas un ennemi, la fin ne justifie pas les moyens, l'action serait contre-productive et mettrait en péril la réussite finale de la mission.

XAVIER BARON

On a plusieurs cas de figure, évidemment, c'était aussi l'objectif et la règle du jeu. Des situations individuelles où il y a un engagement personnel qui se heurte à une difficulté, une incapacité et le corps résiste ; des situations où l'on est poussé à la faute parfois, si on veut tenir tous les objectifs en même temps ; et puis des espaces dans lesquels il faut se tenir, y compris sous l'angle de l'explosion affective, de la colère, de la rage, de la peur aussi. Qu'en

tirez-vous comme suggestions ? La chose à faire, selon vous, Patrick Devillières, pour « entretenir » les deux bouts du spectre ?

PATRICK DEVILLIERES

Il y a beaucoup de choses à faire ! Je n'ai pas choisi, vous l'avez remarqué, d'exemples médicaux, qui auraient été complexes dans un milieu où la déontologie et l'éthique sont aussi importantes. Ni d'exemples en tant que psychiatre, parce qu'on sait qu'il faut poser un cadre et donner du sens, comme cela a été dit, et je crois que les cadres sont en recherche, justement, de sens. Je vais repartir sur une question de management : lorsque j'étais à la direction du personnel de la marine, j'avais dit à l'amiral DPMM, au mois de juin, à la dernière réunion de chefs de bureau : « vos chefs de bureau sont à la limite du *burn out*, je l'ai mesuré quantitativement ». Les chefs de bureau, derrière l'amiral, faisaient de grands signes d'approbation ! Parce qu'en fait, nous avons à traiter des priorités numéro 1 qui viennent de partout ! Plusieurs priorités numéro 1, qui venaient de la DPMM, de l'état-major des armées... on se retrouve avec une, deux, trois, quatre, cinq priorités numéro 1 ! Que faire, avec toutes ces priorités numéro 1 qui ne sont pas les siennes ? On se retrouve soit dans la situation de *burn out* que je décrivais tout à l'heure, c'est un très fort risque, étant donné qu'on est dans un milieu de valeurs, il y a un engagement moral extrêmement important ; sinon, il y a la possibilité de « dégager en touche », comme on dit, d'être cynique, toute chose pour laquelle on aura et des regrets, et des remords ! Je voudrais juste attirer l'attention sur ce point là, sur toutes ces priorités à gérer, et dire que dans nos systèmes en évolution, on est confronté à cela, avec la transversalité, et que là, il y aurait une nécessité de coordination.

XAVIER BARON

Transversalité, complexité, plusieurs autorités qui vous donnent plusieurs objectifs, qui condamnent en fait des niveaux qui peuvent avoir été préparés mais qui n'ont pas nécessairement tous les éléments de la décision à arbitrer entre des autorités qui elles n'ont pas à se coordonner, ou qui ne peuvent pas le faire ... Et vous êtes condamné soit à vous rendre malade parce que vous n'êtes pas à « un ordre impossible » mais à une impossibilité d'exécuter tous les ordres en même temps, ou toutes les prescriptions, ou toutes les injonctions ... soit condamné au risque de déchoir, de décevoir ; soit condamné à « dégager en touche », jouer la montre, désigner les copains ... le cynisme. Le choix entre la peur et le cynisme, si on n'y prend pas garde ? Bernard Charbonnier a envie de réagir tout de suite ! Et à enchaîner avec : selon vous, dans cette période, la chose à faire ?

BERNARD CHARBONNIER

D'abord, je pense qu'il y a plusieurs pressions : la pression qui vient d'en haut, celle du chef, du directeur ; mais sur le terrain, ce qu'a dit le colonel est très vrai, moi je l'ai vécu dans d'autres contextes : on a la pression de sa troupe aussi. Quand on est chef opérationnel, sur le terrain, on a la pression de la hiérarchie, mais aussi la pression de sa troupe. Et la décision la plus difficile, c'est de dire non à sa troupe, parfois. Il est arrivé, dans la police, que des responsables, quel que soit leur niveau, aient dérapé suite à une pression de leur troupe, une pression qui n'était pas forcément malsaine, mais pour laquelle la troupe n'avait pas tous les instruments d'analyse. Le plus dur chez nous, sur le terrain, c'est de refuser une interpellation.

Cela m'est arrivé : on y va pas, et vous avez vos troupes qui sont là et qui disent « on y va, chef ! on y va, chef ! » et vous, vous dites « non ». C'est une pression particulièrement difficile à gérer, parce qu'elle se combine souvent, si l'affaire loupe, avec la vraie solitude du chef ! La troupe vous regarde de travers, et la hiérarchie vous engueule ! Il faut être suffisamment solide pour résister à ça, je pense que dans l'armée, cela arrive aussi.

XAVIER BARON

Cela veut dire aussi que la troupe, les gens de terrain, ont une perception de ce qu'est la performance, de ce que sont les objectifs, et pas exactement la même que celle du chef, pas exactement la même que celle de l'organisation, de l'institution. Et c'est dans ce déséquilibre là que le chef se trouve effectivement coincé !

BERNARD CHARBONNIER

Vous avez tout à l'heure évoqué les divers soucis que nous avons pu rencontrer récemment dans la police ; pour partie, certains sont dus à cela. Des responsables qui ont voulu forcer des affaires, pas forcément bien conseillés par la hiérarchie ou les subordonnés, comme on disait avant, qui n'avaient pas tous les éléments.

XAVIER BARON

Selon vous, sur quel point de vigilance, sur quel levier peut-on œuvrer aujourd'hui ? Je ne parle pas des « ripoux », je parle de ceux qui n'en avaient aucunement l'intention, et qui se retrouvent dans des positions de risques

BERNARD CHARBONNIER

Il y a plusieurs niveaux : vous avez des affaires sensibles, politiques, par exemple de terrorisme ; ces affaires là sont suivies au plus haut niveau, contrôlées, il y a de fortes hiérarchies, de fortes pressions, et des fonctionnaires très expérimentés et très contrôlés. La difficulté vient du tout venant, de la tentation constante, de tous les jours, et là, il n'y a que la formation, la formation de base, mais aussi la formation de la hiérarchie, qui doit permettre de dire jusqu'où aller : la déontologie, l'éthique, c'est très bien, mais sur le terrain, on a des décisions très rapides à prendre parfois. C'est là qu'on a des bavures, des erreurs d'interpellation. Pour quelque chose de plus construit, il faut de la formation et le contrôle hiérarchique très précis. Et un contrôle hiérarchique précis ne peut être fait que par des gens qui eux-mêmes, ont déjà vécu ces situations. Par exemple, moi, je n'ai jamais travaillé avec les CRS, je ne serais certainement pas très fort pour faire un contrôle hiérarchique sur une opération relevant des CRS.

XAVIER BARON

C'est aussi, donc, dans la mobilité des cadres supérieurs qu'on peut trouver des mouvements qui ne tiennent pas suffisamment compte de techniques spécifiques de certains corps ou de types d'activités, entre le renseignement et le maintien de l'ordre par exemple.

BERNARD CHARBONNIER

Maintenant, dans la fonction publique, on doit rentrer dans des cadres plus généraux qu'à l'époque. Même chez nous : prenons l'affaire de l'ETA militaire, cela existe depuis 1959. C'est en voie d'extinction, mais cela a duré quand même un certain temps. Il est sûr que si vous venez pour deux ans, « faire une pige » dans une direction, vous arrivez au milieu d'une affaire, vous partez : elle n'est pas finie ! Alors que dans d'autres activités, des mobilités rapides sont possibles. Il y a des obligations de mobilité, c'est bien, mais parfois, cela peut nuire à la connaissance des affaires et à leur résolution.

XAVIER BARON

Sandrine Le Gall, qu'aimeriez-vous mettre en avant comme piste de solution ?

SANDRINE LE GALL

On a entendu parler de finalité de l'action. On a parlé de canaliser sa troupe. C'est le rôle d'un cadre. On a aussi entendu qu'il fallait connaître la réalité du terrain pour donner les bonnes priorités et les bonnes instructions. Je trouve que tout cela plaide en faveur de la nécessité pour l'institution d'identifier assez régulièrement et de manière collective, d'identifier et d'exprimer ses priorités, son éthique, sa déontologie, le cadre dans lequel tous les niveaux de la hiérarchie doivent s'engager. A tous les niveaux de la hiérarchie, il doit y avoir une connaissance individuelle des priorités et de la déontologie de l'institution, de l'organisation ; c'est vraiment indispensable. Par ailleurs, il faut également profiter de toutes les occasions pour que ce sens et cette déontologie irriguent : les occasions de formation par exemple. Tout ceci nécessite un investissement préalable et régulier de temps. Il y a une question de temporalité qui se pose. On voit bien que dans les différentes priorités, il y a des temporalités différentes qui s'affrontent. Le temps des marchés n'est pas celui de l'administration, n'est pas celui du politique, n'est pas le temps individuel. C'est un investissement indispensable et je pense qu'on peut en espérer un retour pour une performance meilleure, et d'ailleurs, il faut aussi qualifier la performance. De quelle performance parle-t-on ? De la performance de réduction des coûts, de la performance purement budgétaire, ou une autre performance ? Cela nécessiterait aussi que régulièrement, on cerne cette notion parce qu'elle a différents volets.

XAVIER BARON

On peut être d'accord, on peut être au courant, il n'empêche que vous dites qu'il faut régulièrement qu'on s'en parle, on y travaille ensemble, on fasse des exercices de réflexion collective, de façon à se mettre d'accord sur la même définition de la performance, sur la même définition des objectifs et des priorités, qu'on est effectivement bien d'accord dans le concret, dans la mise en œuvre. Mais cela se heurte à la question de la priorité des urgences et

du temps. Colonel Perrin, que vous paraît-il important de développer, de sauver, ce à quoi il faut être vigilant compte-tenu de votre expérience, s'agissant « d'entre-tenir » cet équilibre ?

JEAN-PIERRE PERRIN

Les trois points que je vais développer rejoignent ce qui a déjà été dit. Pour la finalité des armées, qui est le combat, trois points sont à mon avis indispensables, ils ne fournissent pas toute garantie, mais en tout cas indispensables. Le premier c'est la formation, formation des chefs : cela fait partie des devoirs et obligations du militaire que de se préparer physiquement et moralement au combat. Je dis bien moralement et pas mentalement, mentalement, c'est le cas d'un « pro », d'un sportif de haut niveau. Là, c'est bien physiquement et moralement au combat. Et le chef doit être formé pour commander, or l'école du commandement, c'est aussi l'obéissance. La vraie discipline du chef, c'est la discipline intellectuelle, et j'ai tendance à dire que pour apprendre à commander, il faut d'abord apprendre à obéir. Cela s'apprend en école de formation, cela s'apprend aussi en passant par la base et par le terrain, et nous avons la chance de n'avoir aucun officier général qui n'ait pas commencé comme lieutenant, chef de section ou chef de peloton, dans l'armée de terre. C'est important parce qu'une des causes analysées de la défaite de 1870, c'est la création d'un corps d'état-major dans lequel accédaient les plus brillants des officiers sans passer par la troupe, et donc, il faut veiller à ne pas reproduire les mêmes erreurs : la scission entre l'état-major et la troupe. La formation des chefs, donc, mais aussi celle de la troupe, la formation au sens moral, éthique, mais aussi dans la constitution de la troupe ; ce qui est important, c'est la cohésion d'une troupe, elle se forge dans le service courant, dès le temps de paix, à l'entraînement, de manière à ce que le chef puisse garantir sa légitimité, sa crédibilité. Cette crédibilité ne s'acquiert pas par le fait qu'on a des galons sur les épaules. Il y a des niveaux de désagrégation des unités constituées en dessous desquels il ne faut pas descendre, parce qu'on s'aperçoit que les problèmes surgissent toujours parce qu'un individu n'est pas intégré ou est dans une unité qui n'est pas la sienne, ce qu'on appelle l'atomisation des unités est extrêmement préjudiciable. La cohésion de la troupe, pour le pire comme pour le meilleur, est absolument indispensable. Je ne sais pas comment cela peut se passer dans d'autres administrations mais concrètement, être engagé sur une opération avec un chef qui n'est pas le sien, qu'on ne reconnaît pas, au moment où doivent se prendre les décisions importantes, ce n'est pas une bonne solution. Pour résumer ce second point : la formation dans le sens « constitution d'une unité organique et soudée.

Troisième point qui me paraît essentiel - c'est le travail du chef -, c'est donner du sens à l'action. Parce que le dérapage se produit quand l'individu ne se situe plus dans le collectif, il fait sa guerre tout seul, ou l'unité considère que l'action qu'elle est en train de mener doit à elle seule, résoudre la problématique générale. On n'est plus dans le collectif de l'institution, on est dans une chaîne mais si le maillon suivant est considéré comme défaillant... si on est sûr, quand on interpelle quelqu'un, qu'il ne sera jamais condamné, on peut être tenté de faire la justice soi-même ; de même, en opération, il faut considérer que l'action se déroule dans le temps, on est là pour 4 mois, 6 mois, et on participe à la victoire finale, on n'est pas là pour remporter la victoire tout seuls en tant qu'unité constituée. Donc, donner du sens, c'est collectif, on participe à une action dans le cadre d'un collectif, de manière à ce que les gens ne se vivent pas comme des individus isolés ; et donner du sens dans la durée, l'entité participant à une action plus longue, et qu'elle est cohérente et suivie. Sinon, on a tendance à réduire le temps de l'opération à son temps personnel, or le temps d'une opération n'est pas réduit au temps personnel.

XAVIER BARON

Former les chefs, tenir la cohésion, donner du sens ! Dans la salle, des envies de réaction, de complément, de dialogue ?

WILLIAM WELL, chargé de mission au cabinet du secrétaire général pour l'administration

Je remercie les participants de leurs témoignages. J'ai une question complémentaire pour le colonel Perrin et pour M. Charbonnier. Dans l'éthique de l'action, on voit bien qu'il existe des zones parfois grises. Un grand journal du soir s'est fait récemment l'écho de l'affaire Mahé, et on voit une succession d'interprétations, qui amène à des actions qui sont préjudiciables ; donc, ne serait-il pas temps de réinventer une morale de l'action, une casuistique de l'action pour l'administration ? Deuxième question, pour prolonger le témoignage de M. Charbonnier : que fait-on une fois qu'on est seul ? Est-ce qu'on n'est pas « lâché », parfois ? Et comment l'administration soutient-elle ses agents ?

BERNARD CHARBONNIER

On n'est jamais tout seul. Les affaires que j'évoquais étaient très suivies. On avait des instructions très précises, sur le terrain, on avait les moyens adéquats, et on avait le soutien de la hiérarchie. Pour moi, c'est plus difficile d'aller parfois, contre l'avis de ses troupes ; pour le reste, on avait une affaire à faire, les moyens et l'opportunité décisionnelle jusqu'à un certain point. Tant que l'affaire est construite, tant qu'elle est expliquée, tant que les moyens employés sont acceptés, la hiérarchie couvre. Couvre, c'est un mot qui n'est pas très joli, mais vous savez bien ce qu'il veut dire. Par contre, si vous êtes sur le terrain et que vous faites le contraire de ce que vous a dit votre état-major, là, il y aura sans doute des soucis. Il peut y avoir des affaires réussies avec des félicitations de façade et derrière, des explications de gravure ... Mais c'est très exceptionnel. Finalement, le plus difficile dans la police, ce n'est pas les grosses affaires, terrorisme, grande criminalité : ce sont les affaires du commun, dans les commissariats, parce que c'est là qu'évidemment, c'est moins construit, on ne sait pas trop qui on a en face de soi. Les grosses affaires, vraiment, sont expliquées, les moyens sont accordés, donc, s'il devait y avoir un souci, la hiérarchie est responsable au plus haut niveau. Et il n'y a jamais de souci, seulement des petites erreurs latérales. Je précise que je parle d'affaires politiques mais sans incidence politique, d'affaires qui se sont déroulées sous des gouvernements de droite et de gauche, qui sont toujours restées à un niveau technique. Après, les explications dans la presse, dans les médias... c'est autre chose ! Mais la réalité du terrain a toujours été bien assumée, au plus haut niveau de l'Etat.

JEAN-PIERRE PERRIN

J'ai cru comprendre que la première question était : n'est-il pas temps de réinventer une morale, une déontologie ? Je ne pense pas que l'éthique et la déontologie soient à géométrie variable. Il est clair que chez nous, on est dans une situation « extra-ordinaire », je pense qu'on est les seuls dépositaires d'une violence légale et légitime qui nous permet, dans le cadre du respect des règles d'engagement, de tuer sans être pour autant en légitime défense. On se prépare aussi moralement avant, à cette transgression de l'interdit fondamental : « tu ne tueras point ». Ceci sans connotation, c'est un interdit partagé par toutes les civilisations. Il

faut s'y être préparé, et on se prépare à des cas concrets : sinon, on est livré à ses instincts. Et la manière de canaliser les instincts, c'est que ce soit la réminiscence de la chose apprise. L'instinct au combat, c'est aussi la restitution du « drill » ; et les décisions que l'on prend sous la pression, c'est aussi le fruit d'un entraînement préalable, aussi bien technique, tactique que moral. Je ne crois pas qu'il y ait de morale à réinventer. Après, on est toujours devant ses propres choix, et il faut s'être préparé à ces lignes rouges qu'on ne franchira pas. Si on accepte d'être chef, ce n'est pas seulement pour la victoire ! C'est Joffre qui a dit : « je ne sais pas si je l'ai gagnée, mais je sais très bien qui l'aurait perdue » ! C'est un peu ça ...

XAVIER BARON

Cette même préparation qu'évoquait Sandrine Le Gall tout à l'heure, au fond ! Le travail de préparation par un travail de déontologie et de réflexion avant d'être en situation, d'être confronté directement à l'enjeu.

MEDECIN EN CHEF DE KOBOR, de l'inspection du service de santé des armées

Vous avez beaucoup parlé de performance, de la pression qu'elle exerce, de ce que cela entraîne au niveau du management sur les ressources humaines. Déontologie et éthique, qui étaient tout de même les deux premiers thèmes à aborder par rapport à la performance, on en a très peu parlé. La difficulté c'est que chacun a sa définition de la déontologie, de l'éthique, de la morale, et on ne voit pas très bien où cela nous mène, parce que vous restez trop sur la performance et pas sur la confrontation, comme vous disiez dans la présentation, entre la performance, la déontologie et l'éthique. On est resté trop éloigné.

XAVIER BARON

Vous parlez de la table ronde ou de votre environnement ?

MEDECIN EN CHEF DE KOBOR

Il faut recentrer le débat sur son thème et ces deux aspects là ; il n'y a pas que la performance.

XAVIER BARON

C'était une remarque. Une question ?

COLONEL TRUTTMANN, brigade des sapeurs pompiers de Paris

L'un des phénomènes des risques d'érosion de l'éthique, bien qu'il y ait effectivement des formations, c'est pour les unités amenées à intervenir de façon répétitive, sur le terrain, que ce soit au sein des armées, au sein des forces d'intervention de tous ordres pourrait être la mécanisation des interventions : c'est-à-dire l'aspect répétitif qui fait qu'on enchaîne, parfois

quinze fois par jour, des interventions. Il y a des mesures qui sont prises en terme de formation, de recadrage en permanence, pour bien respecter l'empathie vis-à-vis des victimes etc ...Je voudrais savoir ce qui existe dans les armées, dans les institutions, justement, pour éviter que ce phénomène se produise, au combat, ou dans des situations que d'autres unités sont appelées à connaître ; à mon avis, c'est un phénomène central.

XAVIER BARON

La réminiscence de la chose acquise, donc, trouve aussi sa limite, comme une usure ?

PATRICK DEVILLIERES

Sous l'angle y compris neuro-physiologique, le phénomène d'usure chez les pompiers est bien connu. Pas seulement pour parler d'éthique, mais aussi d'état de stress post-traumatique. Pour moi, dans l'état de stress post-traumatique, qui est une conséquence malheureusement douloureuse, il y a une question d'éthique ; l'éthique, que là je rapporte à quelque chose de personnel : ce qu'on a mis en soi, de la morale, des lois ; l'éthique qui est à l'intérieur de soi. Sur fond de fatigue et d'usure, s'il y a confrontation avec un évènement traumatique, qui vient percuter l'individu, qui touche aussi à l'éthique du sujet : « je n'ai pas fait ce qu'il fallait faire », « pourquoi moi ? »... il y a beaucoup de culpabilité dans ces phénomènes là, de culpabilité parfois morbide, et il y a une question qui touche le sujet profondément, qu'on retrouve après, en psychothérapie. C'est vrai que mécaniser les choses, faire du « prêt-à-porter », se heurte aussi à l'individu. L'éthique, telle que définie ici, est personnelle. Pour revenir au groupe et au chef, par exemple, par rapport aux évènements violents auxquels peuvent être confrontés les militaires, les agressions qu'ils subissent, quelque chose de normal peut surgir ... qui s'appelle la haine. Il ne faut pas que cela dure trop longtemps. Mais cela fait partie d'une forme de résilience, de ne pas aimer ce que les autres ont fait au groupe ! C'est là que réside le rôle du chef, pour canaliser, border, mettre un cadre : c'est lui qui peut donner cette dimension « au dessus » alors que sinon le groupe serait appelé à rester dans la haine.

MICHELE ROBINSON, chef du département carrières et compétences à la direction des ressources humaines du ministère de la défense

Je voulais revenir sur une difficulté plus ordinaire, plus quotidienne, de l'encadrant intermédiaire qui se retrouve, en période de RGPP, de réorganisations, dans la situation suivante : on est, en tant que cadre intermédiaire, entre des décideurs qui ont une certaine vision et des informations ; et comme on est chef et responsable, une équipe, à qui on n'a pas forcément l'autorisation de tout dire. On est en sandwich ! On a des informations dont parfois, on nous dit de ne pas les diffuser. Et si on les délivre à nos agents clairement, ils se sentiraient abandonnés, il y aurait une grande démotivation. Donc on dit un certain nombre de choses, mais on ne dit pas tout, et en même temps, il y a la question de la confiance également ; les troupes ont envie d'avoir confiance dans le chef. Si après coup, ils apprennent que le chef intermédiaire savait un certain nombre de choses mais n'a pas donné les informations, il y a cette question de confiance.

XAVIER BARON

Non seulement on vous empêche de jouer la confiance, dans certains cas, on vous demande même de ne pas réussir à la trouver ?

MICHELE ROBINSON

C'est la tension quotidienne entre la manière de se voir en tant que chef et cet équilibre qu'on n'arrive pas à trouver.

XAVIER BARON

C'est la construction de la confiance comme une hypothèse même de management.

VALERIE BOULENGER, centre de formation au management du ministère de la défense

Est-ce que justement entre toutes ces questions, on ne peut pas considérer que l'éthique, la déontologie, la performance, ne peuvent convenir qu'au cercle administratif ? Je pense à tout ce que vous pouvez connaître dans la police- je pense au film « Polisse » de Maïwenn, ou à ce que vous pouvez connaître, colonel Perrin, sur les champs de guerre – les pires atrocités- et vous, M. Devillières, vous accueillez des cas épouvantables ... est-ce que dans ces cas là, les questions de déontologie, performance, éthique, quand on se retrouve face à la déshumanisation, face à l'horreur, face au pire, finalement, face à des équipes qui ne comprennent pas, face à des chefs qui peuvent perdre eux-mêmes le goût et le sens du service... parce que vous parliez, colonel Perrin, de préparation ? Mais est-ce qu'il suffit d'une préparation dans une salle, ou sur un champ de combat fictif, pour se préparer réellement, aux horreurs qu'on va voir en Afghanistan ou autre ? Est ce que tout cela ne concerne finalement pas que l'administration ?

XAVIER BARON

On a deux questions très différentes. Une troisième, peut-être, pour économiser un peu de temps ?

FRANCOISE GAUDIN, directrice adjointe du service national

Je voudrais aborder un point sans doute moins sensible : celui des achats publics. C'est un domaine où éthique, déontologie et performance peuvent entrer en conflit. Je reviens sur le problème de la définition qui avait été abordé par Mme Le Gall ; il est évident que nous n'avons pas, en tant qu'acheteurs publics, parfois la même définition que celle des industriels, ou des commerciaux que nous avons en face de nous, qui, en toute sincérité, ont un budget qu'ils appellent « communication », qui doit leur permettre de négocier, d'emporter le marché ; et nous avons un objectif qui est contradictoire et une déontologie contradictoire avec la leur.

XAVIER BARON

Trois sujets ! Mme Le Gall, j'aurais envie de vous entendre sur : « on aurait envie de jouer la confiance mais parfois, on nous met dans des situations telles qu'on n'a pas le droit de la jouer, et ensuite, on est soupçonné de ne pas avoir joué la confiance ... »

SANDRINE LE GALL

C'est la problématique très classique de l'encadrement intermédiaire et de la manière dont il diffuse ce qu'il entend. Cela rejoint ce qui me semble indispensable, cette nécessité non pas de la somme des individus, mais d'une organisation dans son ensemble, de pouvoir diffuser l'information que chacun peut entendre, les priorités que chacun peut intégrer dans sa propre mission, c'est toute la difficulté. Je ne suis pas tout à fait d'accord sur l'absence de divulgation des informations ; je crois que c'est plutôt une capacité de discernement à avoir pour insuffler l'information, que le subordonné, dans l'exercice de sa mission, et selon sa formation et sa spécialité, peut entendre et va devoir décliner concrètement.

XAVIER BARON

Sur la confrontation public-privé, éthique d'achats, est-ce qu'il y a des entreprises qui ont des budgets pour vous influencer ?

SANDRINE LE GALL

Toute structure publique est amenée à le vivre. La déontologie, puisqu'on revient aux définitions, c'est une notion qui contrairement à l'éthique, relève du « comment les humains doivent se comporter entre eux », la déontologie donc, est un concept centré sur la profession.

XAVIER BARON

Ce qui revient aussi à votre recommandation : la déontologie se construit dans un exercice, que d'aucuns appellent « déontique » de travail collectif pour se l'approprier, la construire, l'amplifier, l'illustrer et la rendre réelle.

SANDRINE LE GALL

Collectif et régulier.

XAVIER BARON

Oui, régulier, et vous avez souligné qu'il y a aussi un problème de temps. MM. Charbonnier et Perrin, vous avez aussi été interpellés sur la résistance aux situations paroxystiques.

JEAN-PIERRE PERRIN

Je voudrais d'abord dire qu'on a cette chance d'alterner, pour ce qui concerne les officiers, des emplois en unité opérationnelle avec des emplois en administration. Ce que l'on apprend dans l'exercice du commandement sur le terrain est très utile dans ce qu'on peut transposer dans le management en administration et en service courant. Vous demandiez si la préparation suffit, dans une salle etc ... D'abord, la préparation ne se fait pas dans une salle, pour le combat, elle se fait sur le terrain, c'est là qu'on apprend ; ensuite, elle ne suffit pas mais elle est absolument indispensable ; elle ne suffit pas, elle ne garantit pas, mais on sait très bien que si elle n'est pas là, on est sûr du résultat ! Ce qu'on apprend en particulier, c'est qu'il faut donner du sens, et cela rejoint le partage de l'information : dans l'élaboration des ordres, on sait très bien que chacun va décliner son niveau de connaissance à ce que ses subordonnés ont besoin de savoir, besoin pas seulement techniquement, mais pour être complètement investis dans la mission. On commence par décrire la situation, et là, on n'est pas dans la répétition car la situation n'est jamais la même, le terrain varie toujours, l'ennemi n'est pas le même, et nous-mêmes on n'est pas dans le même état de fatigue ou autre. Il faut éviter effectivement, ce côté mécanique, l'usure – et par l'usure, j'entends le « à quoi bon ? » - : à quoi bon recommencer puisqu'on l'a déjà fait et que cela ne marche pas, qu'on est toujours au point mort ? On est encore dans l'inscription de l'action dans un projet plus vaste, dans le temps qui n'est pas celui des individus. Enfin, je termine par l'essentiel : le chef, quel qu'il soit, se vit-il comme partie intégrante de la hiérarchie, ou partie intégrante de son unité ? L'unité qu'il commande ? Et à partir de là, il n'y a pas de problème de transmission de l'information. Le chef est à la fois les deux. La difficulté est de garder la distance nécessaire pour pouvoir commander, sans être distant, en gardant la proximité avec la troupe, son service, son bureau, qui fait qu'on est reconnu et légitime.

BERNARD CHARBONNIER

Pour répondre à une des questions, la police, c'est très vaste, il y a plusieurs métiers, et ce qui a été évoqué n'est pas la vraie situation : les gens ne sont pas lâchés comme cela, directement, dans les services les plus moralement exposés. Il y a une formation avant, il y a une certaine forme de cooptation, les agents participent à des stages préparatoires, sont agréés ou pas, parce qu'il faut pouvoir résister : les affaires concernant les mineurs, le terrorisme ... demandent une formation continue, une préparation, et ces services sont plus particulièrement suivis. Dès qu'il y a une faille, les personnels ne restent pas dans ces services, ils sont mutés vers des services plus adaptés à leurs moyens. La réalité est un peu différente du cinéma. Le colonel a parlé des opérations extérieures. Ce qui est difficile pour nous, dans les grosses affaires, les affaires sanglantes de police judiciaire, les attentats etc ... c'est de résister. On n'est pas en opérations extérieures, on est sur le territoire national, on n'a pas les mêmes missions. Parfois, on aurait envie d'une réponse immédiate, mais elle serait disproportionnée. Nous restons strictement dans le cadre de la loi. Quand on discute avec les gens dans la rue, certains vous disent : « çà, c'était scandaleux ; il aurait fallu lui tirer une balle dans la tête tout de suite, ni vu, ni connu ! ». Non. Et nos personnels sont préparés à cela, s'ils ne le sont pas, il ne faut pas qu'ils viennent chez nous, en particulier les cadres. La difficulté des cadres, comme l'exprimait le colonel, c'est de tenir à la fois les instructions et ses agents.

XAVIER BARON

Merci à tous. Pour la bonne tenue du temps, c'est la conclusion que j'avais préparée qui va être la plus réduite. Pour rendre hommage à la qualité du travail de préparation qui a été réalisé, je veux vous dire en quelques mots, quelques éléments de conclusion de cette table ronde, sans prétention à résoudre la question. Quelques points que je voudrais mettre en exergue, y compris pour revenir sur la définition de l'éthique et de la déontologie publiques, par rapport à la performance.

Pourquoi ne parle-t-on pas assez d'éthique et de morale ? Il y a des raisons ! Quatre points que j'emprunte à des travaux antérieurs et à la littérature, la politique, la philosophie ... La première chose qu'il faut bien comprendre, c'est qu'une partie des problèmes que nous vivons aujourd'hui, que nous vivons comme nouveaux, se sont construits sur une très longue durée sur un mouvement de sécularisation. Nous ne sommes plus dans un contexte où chacun, individuellement, nous nous contentons de réduire notre compréhension du monde à la vérité choisie par un, qu'il soit Dieu, le roi, ou même l'Etat, voire un au sens de la science. On le disait en préparant – c'est une provocation - : mes enfants ne sont pas plus mal élevés que beaucoup d'autres, n'empêche que pour les jeunes de moins de vingt ans, ceux qui parlent, qui disent le bien, le mal, ceux qui sont en charge d'apprendre sont des autorités et des lieux démonétisés ! Aujourd'hui, dans l'esprit d'un gamin de 15-16 ans, quelle est la dimension d'exemples des prêtres dont il entend parler à la télévision ? Quelle est la dimension d'exemplarité qu'il trouve dans le monde de la politique ? Quelle est l'opinion qu'il rencontre de leurs enseignants, y compris dans la manière dont les voisins ou ses propres parents en parlent ? Il y a un grand mouvement ancien – on pourrait en trouver certaines racines dans l'Antiquité ou la Renaissance – vers une désécularisation. Même l'Etat et la politique sont défaits de leur prétention à l'universel.

Cela s'appuie sur un deuxième grand mouvement : l'individuation. J'utilise volontairement la notion d'individuation, pour éviter la connotation avec l'individualisation ou l'individualisme. Mais aujourd'hui, prenons conscience de ce que l'individu exige d'être reconnu comme une personne. Et c'est vrai y compris dans l'armée, y compris dans la police, y compris quand on porte un uniforme. Rappelons que c'est vrai des femmes qui ont le droit d'être des personnes – ce n'est pas si vieux, des enfants qui ont le droit de dire non à leur père, ce n'est pas si vieux non plus. Cette individuation et cette montée en importance de la personne, est évidemment porteuse de fortes conséquences.

Troisième mouvement important : l'ouverture. Nous avons pu pendant des années, penser nos organisations, nos institutions, sur leurs propres valeurs, des valeurs qu'elles généraient elles-mêmes. C'est fini ! Les grandes entreprises ne se gouvernent pas elles-mêmes, elles n'édicte pas elles-mêmes leurs normes, ni leurs propres critères de qualité. C'est le client, c'est l'actionnaire, c'est même l'opinion publique et les ONGs qui leur expliquent ce qu'il convient de faire en matière d'entretien annuel, de recrutement, de modalités de management efficace et légitime. Ce ne sont plus des univers communautaires, fermés, durables, qui permettaient, sur la durée, des socialisations secondaires et à chacun de se repérer. Aujourd'hui, ces univers sont ouverts, et la tendance est là. Ce que Dieu, le roi, ou la Nation ne peuvent plus dire, c'est l'opinion publique et les ONGs qui l'indiquent en matière de bien, de bon, de ce qu'il convient de faire.

Quatrième grand mouvement : avec la sécularisation, l'ouverture, l'individuation, s'est construite la centralité de l'économie. Ce n'était pas forcément écrit à l'avance. Ce n'est pas la seule manière de vivre la centralité que de mettre l'économie au centre. Il n'empêche que c'est bien le cas. La valeur aujourd'hui, c'est la valeur économique ; la valeur qui compte,

c'est celle que l'on peut compter, c'est-à-dire que l'on peut ramener à des euros ! des euros qui valent parce qu'ils ont été évalués, non pas par un jugement de valeur, non pas par une vision du monde, mais par une mécanique d'échanges dans un transfert de propriété sur des biens et sur des droits. On peut le regretter. On peut dire : « ça y est, le veau d'or a gagné ! ». Mais - même si chacun a son histoire et sa formation - une réalité de domination du champ de l'économie, lequel produit, logiquement, conformément à son fonctionnement, une réduction de l'homme, qui a une dimension psychique, individuelle, affective. L'homme économique est réduit à ce qui intéresse l'économie c'est-à-dire : des besoins, possibles à satisfaire, et des ressources de production.

Dernier point sur lequel j'ai eu l'occasion de travailler plus directement : ce champ de l'économie dominant arrive avec ses valeurs, ses réflexes. On peut rapidement pour en désigner des caricatures ou en tout cas, des effets pervers, désigner cette rationalité qui arrive avec l'économique, qui est la pensée industrialiste, c'est-à-dire une compréhension selon laquelle on va être performant en économie – c'est un sous-ensemble de l'approche économique - Un système qui retient du travail essentiellement sa dimension instrumentale, qui permet d'accéder à des revenus mais qui ne demande pas aux gens d'être intelligents, mais qui leur demande de « faire », l'approche taylorienne a d'abord valorisé cela ; qui parie sur la division du travail et qui pense la productivité essentiellement sur des effets d'échelle, la taille, des courbes d'apprentissage : faire toujours plus, tout le temps, la même chose, c'est comme cela qu'on est bon ; et qui ne connaît que ce qui se mesure ; qui réduit la valeur à ce qui est visible en terme d'indicateurs, chiffrables, donc d'abord quantitatifs.

Cette domination de la pensée industrialiste aujourd'hui, il faut bien comprendre que « c'est là » ! Est-ce une fatalité ? Je ne le crois pas. Est-ce la fin de l'histoire ? Certainement pas. Est-ce le signe du déclin des spiritualités ? Non. Cette domination de l'économie a eu un début, il n'est pas interdit de penser qu'elle aura aussi une fin.

En tout cas, ce que je veux vous dire, c'est qu'y compris dans le champ de l'économie, la pensée industrialiste qui réduit le travail à sa dimension de production quantifiable, connaît déjà des limites qui annoncent de nouvelles perspectives. Les limites que rencontrent la pensée taylorienne, fordienne, fayolienne, sur l'organisation du travail, face à un travail de plus en plus intellectuel, et pour une production de plus en plus immatérielle. Cela vaut notamment dans la compréhension de la montée en puissance des industries de service, par les nouvelles technologies, et par l'importance que prennent les notions de bien-être : la question de la santé, celle de la sécurité, de l'éducation, dans un monde concerné par les limites de consommation de biens physiques, tangibles, dans un monde concerné par le développement durable.

DEUXIEME TABLE RONDE

Animateur :

Monsieur Fabrice LARAT (Directeur du centre d'expertise et de recherche administratives, Directeur adjoint de la formation à l'Ecole nationale d'administration, Rédacteur en chef de la Revue française d'administration publique)

Intervenants :

- Madame Valérie THEROND (Directrice des achats et de la logistique du groupe France Télécom)
- Monsieur François-Daniel MIGEON (Accompagnement managerial et conseil de dirigeants, founding partners de Thomas More partners)
- Monsieur Pascal BERNARD (Directeur de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France)
- Monsieur Manuel ZACKLAD (Professeur au conservatoire national des arts et métiers, Directeur du laboratoire des Dispositifs d'information et de communication à l'ère du numérique – DICEN)
- Monsieur Jean-Pierre ADNET (Chef du service des statuts et de la réglementation militaire et civile à la Direction des ressources humaines du ministère de la défense)

FABRICE LARAT

Nous avons une transition parfaite car la conclusion de mon prédécesseur me permet d'entrer dans le vif du sujet. Je me présente : Fabrice LARAT, directeur du centre d'expertise et de recherche administratives à l'Ecole nationale d'administration.

Cette deuxième table ronde va se focaliser sur les aspects d'organisation, toujours en relation avec les liens entre éthique, déontologie et performance, mais dans des organisations en réforme permanente. On mettra un peu moins l'accent sur la question des attitudes ou du comportement des individus, et plus sur la question de l'organisation elle-même, et la manière de piloter ces deux objectifs que sont la performance et l'éthique dans les organisations publiques. Je précise, même si nous avons la chance et le plaisir d'avoir une représentante du secteur privé, en la personne de Mme Thérond de France Télécom, que notre propos et le cadre de ce séminaire sont avant tout centrés sur la question de l'action publique.

Quelques mots pour présenter la problématique de cette table ronde. En guise d'entrée en matière, j'aimerais partir d'une constatation et introduire une notion qui, me semble-t-il, est restée assez marginale dans la discussion de la première table ronde, à savoir celle des valeurs, des valeurs du service public, des valeurs publiques. Que constate-t-on ? Un regain d'intérêt dont bénéficie la question des valeurs dans le service public. Visiblement, il y a un besoin d'orientation, un besoin de sens, on l'a déjà relevé tout à l'heure, qui se fait sentir, peut-être parce que nous sommes dans une période de mutation ; quand les cadres traditionnels de l'action semblent être mis en cause, on est à la recherche de sens et on s'oriente de nouveau vers les valeurs. Ce n'est pas par hasard si plusieurs enquêtes se sont intéressées dernièrement à la question des valeurs du service public, et notamment la signification de ces valeurs pour les agents de la fonction publique. Pas plus tard que la semaine dernière était rendu public un rapport du groupe d'études de l'association du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'intérieur, sur la dimension éthique de la réforme de l'Etat. La semaine précédente, c'était une étude du cabinet de consultants Eurogroup, intitulée : « réussir durablement la réforme de l'action publique, ou l'art de conjuguer culture du service public et culture du changement ». Il y a quelques semaines étaient également présentés au public les résultats d'une grande enquête sur les valeurs menées par le cabinet Deloitte. On relèvera aussi que les cabinets de consultants se saisissent de cette question.

Juste avant, le réseau des écoles de service public - nous sommes plusieurs ici à représenter justement ces écoles - avait lancé sa propre enquête, en 2011-2012, sur la perception et la transmission des valeurs de service public. En tant qu'école de formation des futurs cadres de l'Etat, c'est une question qui nous préoccupe énormément. Cette enquête a porté sur plus de cinq mille personnes, des élèves, auditeurs ou stagiaires – les dénominations varient selon les écoles - en formation dans nos organisations, mais aussi personnels pédagogiques, et surtout tous les praticiens qui interviennent dans ces formations. Cela fait quand même un nombre considérable de personnes, et surtout de personnes qui ont une vision particulière des valeurs du service public et de la manière dont ces valeurs doivent être transmises.

Tout représente une quantité de données intéressantes, qui nous permettent d'avoir une image plus précise des mutations qui affectent l'univers axiologique des agents de la fonction publique. Si on regarde de plus près les résultats de l'enquête du réseau des écoles de service public, on constate que les cinq valeurs les plus mobilisées par les agents sont des valeurs reconnues comme endogènes, fondatrices du service public. C'est le cas notamment de l'intérêt général et de la qualité. On avait posé cinq questions :

- Quelles sont les valeurs que vous reconnaissez comme les plus représentatives du service public ?
- Quelles sont les valeurs que vous considérez - et là, on est vraiment dans la perception subjective, mais nous l'assumons tout à fait - comme les plus fragilisées actuellement (c'était toujours la même liste de valeurs) ?
- Quelle est votre perception des attentes des pouvoirs publics, quelles sont leurs priorités par rapport à ces valeurs ?
- Quelles sont les priorités des usagers du service public par rapport à ces valeurs ?
- Quelles sont les valeurs que vous mettez en pratique dans votre action de tous les jours ?

On constate qu'on a, dans les valeurs mises en pratique, des valeurs considérées comme représentatives, même si ce sont des valeurs fragilisées : l'intérêt général – ce n'est pas une surprise -, la qualité, mais trois d'entre les valeurs les plus mises en œuvre sont plutôt exogènes : car elles relèvent des priorités des prescripteurs que sont les pouvoirs publics et les usagers. Il s'agit de l'adaptabilité, l'efficacité, et l'efficience. Là, on est tout à fait dans le sujet de cette table ronde, car ce sont des valeurs qui peuvent être directement rattachées aux objectifs de performance. La question qu'il faut se poser, dans cet effort de synthèse, d'alliage, que les agents de la fonction publique font entre les valeurs et leur pratique, est de savoir s'il y a une vraie intériorisation des priorités en terme de performance et si c'est quelque chose qui est repris par les agents. L'efficience, c'est aussi important, on le sait, et on essaie de le mettre en pratique ; l'efficacité, le sens de la qualité du service, c'est important. Mais en même temps les agents sont conscients que ces valeurs relèvent d'un registre différent, et surtout qu'il y a des tensions, peut-être, entre la priorité que représente le sens de l'intérêt général, le souci de la qualité du service public, et l'efficience. Quels moyens alors mettre en œuvre, quelles priorités donner sur le terrain, par rapport à tout cela.

Ces résultats sont tout à fait corroborés par ceux de l'enquête réalisée par le cabinet Deloitte avec l'IFOP il y a quelques semaines, et qui montrent l'existence de tiraillements, entre la mise en œuvre des réformes et les valeurs qui animent les acteurs publics. Je cite : « l'articulation des logiques collectives et individuelles, le passage d'une logique de corps à

une logique de métiers, ou encore l'orientation vers les résultats, questionnent l'identité des acteurs publics et des organisations ».

On le sait, les différentes réformes qui ont été conduites ces dernières années, la LOLF, la RGPP, ont pu donner le sentiment d'un renoncement au socle des valeurs autour desquelles le service public s'est historiquement construit. Mais la culture ne se décrète pas, elle se construit dans le temps, et à travers une histoire partagée. Là, je cite les recommandations du rapport du corps préfectoral qui recommande, de faire peut-être le deuil de ce qui ne peut plus être changé comme : le manque de temps, l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les attentes contradictoires des citoyens, la complexité institutionnelle des pouvoirs publics qui rend tous les acteurs publics interdépendants. Pour les agents et pour les organisations en charge de ces agents, la question est de savoir comment organiser tout cela pour garder de la cohérence et éviter des situations où les tensions peuvent être dommageables.

Ceci m'amène à trois grandes interrogations qui vont structurer notre discussion pour cette deuxième table ronde : l'action des gestionnaires publics doit elle ou peut-elle être guidée par des critères éthiques ? Comment peut-on concrètement intégrer une prise en compte de l'éthique dans le cadre d'une gestion de la performance ? Peut-on définir une performance globale intégrant des impératifs de résultats nécessaires, et une logique éthique fondamentale ? C'est le premier grand axe de questions.

Deuxième axe : quels sont les éventuels coûts politiques, managériaux, financiers voire sociaux, d'une prise en compte trop rigoureuse de l'éthique face à la recherche de la performance ? L'existence de codes de bonne conduite suffirait-elle comme garantie éthique, sans qu'il soit nécessaire de recourir à d'autres dispositifs ou outils ?

Dernier axe : faut-il opposer les formes de management basées sur l'instrumentation de la gestion ou le pilotage par le résultat, et celles qui privilégient des démarches présentées par l'explication du sens, le respect des individus ? Comment rendre ces deux approches compatibles ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons réuni un panel de cinq intervenants que je remercie par avance. Nous avons le plaisir et l'honneur d'accueillir François-Daniel MIGEON, qui, jusqu'au printemps 2012, était directeur général de la modernisation de l'Etat, donc en charge du pilotage d'une partie de ces réformes et de l'introduction de la performance. François-Daniel MIGEON est polytechnicien, il est passé par le ministère de l'équipement, celui chargé de la réforme de l'Etat, et par le cabinet de consultants Mac Kinsey. Il est désormais partenaire au cabinet Thomas More partners, qu'il a fondé. Comme je l'évoquais tout à l'heure, nous accueillons aussi Mme Valérie THEROND, directrice des achats et de la logistique du groupe France télécom, qui a occupé différentes fonctions au sein de ce groupe et notamment, comme directrice comptable du groupe, et qui avait auparavant travaillé chez Thomson comme contrôleur financier et aussi, directrice générale de l'activité composants optiques basée à Hong-Kong. Il sera intéressant d'entendre votre expérience d'expatriée, aussi, car les pays où vous avez travaillé n'ont pas la même notion de performance que le nôtre. Nous avons également avec nous M. Jean-Pierre ADNET, administrateur civil, actuellement chef de service des statuts et de la réglementation militaire et civile à la direction des ressources humaines du ministère de la défense, où il a également occupé le poste de sous-directeur de la fonction militaire, et qui a travaillé dans d'autres ministères régaliens, comme celui de la Justice, et de l'intérieur aussi, où il était adjoint au sous-directeur de la sécurité du public à la préfecture de police. Voici Pascal BERNARD, qui a occupé différentes fonctions de directeur de ressources humaines, il a notamment conduit le

volet social de l'intégration, au sein d'Eau de Paris, des deux sociétés distributrices Suez Paris et Véolia Paris, il a intégré le comité exécutif de l'agence régionale de santé d'Ile-de-France, en tant que directeur des ressources humaines et des affaires générales. Il est également vice-président de l'ANDRH, chargé des questions de l'égalité hommes-femmes et de la diversité. Enfin, Manuel ZACKLAD, qui est professeur au conservatoire national des arts et métiers, responsable de l'équipe expressions et cultures au travail, directeur du laboratoire DICEN (dispositifs d'information et de communication à l'ère du numérique), et membre du comité scientifique de l'école nationale supérieure de police.

Comme vous le constatez, nous avons un panel de spécialistes de la gestion des ressources humaines, et des questions sociales. Et nous sommes à un niveau plus organisationnel par rapport à la précédente table ronde, même si certaines questions vont revenir.

On a évoqué, en conclusion de la précédente table ronde, un aspect très important, essentiel même, pour la performance, à savoir la question de la mesure. La mesure qui est à la base même du pilotage par objectifs. A-t-on une relation forcément antagonique entre éthique et performance, qui seraient irréconciliables ? J'aimerais ajouter une deuxième question : est-ce qu'on peut vraiment mesurer ce qui compte ? C'est la question de la valeur, de la performance. Si ce qui compte, c'est de donner du sens, ce sont les valeurs aussi ! Si l'objectif c'est la performance, peut-on mesurer ce genre de choses ?

J'ai demandé à chacun des intervenants de réagir à ces questions, en nous donnant des exemples. La recherche de la performance se fait-elle nécessairement au détriment de l'éthique ? Il y a-t-il des situations dans lesquelles le respect de considérations éthiques entrave la performance ? Peut-on concilier performance et éthique de manière à ce que ces deux objectifs se renforcent mutuellement ? François-Daniel MIGEON, je l'ai déjà dit, vous avez été en charge de l'introduction de la performance au sein de l'Etat, quelle est votre position sur ces questions ?

FRANCOIS-DANIEL MIGEON

Merci de me donner cette opportunité de parler de ce lien entre éthique, déontologie et performance. Il y a sans doute autour de la révision générale des politiques publiques beaucoup de questions qui ont pu être posées sur ce sujet, et je suis donc très heureux de partager avec vous quelques convictions dans ce que nous avons essayé de réaliser, et voir comment les choses avancent. Ce que je voudrais d'abord dire, c'est que je crois profondément à la compatibilité entre éthique, déontologie et performance, voire même, j'ai presque envie de dire que l'éthique est une condition de performance. C'est quelque chose que je crois, et qui peut déclencher un débat, j'en ai bien conscience. Et j'espère aussi que ce n'est pas une vue trop théorique. Quand je dis compatibilité, je ne nie pas qu'il y ait des tensions entre ces termes. Mais je crois qu'il y a dans la recherche de compatibilité, dans cet alignement entre éthique, déontologie et performance, la voie de la transformation des organisations. Il me semble que la problématique n'est pas de se demander si on a l'éthique d'un côté, la performance de l'autre, mais : est-ce que j'instrumentalise ou est-ce que je sers ? C'est un axe de lecture assez différent. Si je suis dans le monde du service, c'est-à-dire, comme on l'a entendu lors de la première table ronde, je suis bien ancré dans une finalité que je comprends et que j'assume ; que je suis en train de me dire que les personnes qui concourent à l'obtention de cette finalité sont premières par rapport à la finalité, ou en tout

cas, je ne peux pas ne pas les considérer éminemment, voire de manière première ; et enfin, si je considère qu'en tant que responsable, pilote d'une transformation, je suis moi-même au service de cette mission et de ces personnes, à ce moment, la problématique me donne les clés d'une transformation permettant de concilier éthique et performance.

Comment se décline la performance ? Comme : « la performance est le résultat d'une mission bien accomplie dans laquelle je m'engage personnellement, et j'accepte aussi de mesurer mon comportement et ma propre performance personnelle ». Ce qui est intéressant dans la vision « instrumentalisation versus service », c'est qu'on voit que les positions traditionnelles des uns et des autres se retrouvent dos-à-dos, les uns disant « on ne peut pas mesurer la performance individuelle », les autres disant « ne parlons que de performance mais pas de finalité ». L'idée est dans cette réconciliation : je dois assumer un sens, donner le sens, et ensuite, accepter des mesures de la performance comme moyen d'arriver à cette finalité. Quelques exemples : je plaide pour la synergie, mais force est de constater qu'on a des exemples où il faut opposer les deux concepts. Mettre la performance au dessus de l'éthique, c'est par exemple : fixer des objectifs budgétaires sans dire comment les atteindre ; dans le contexte de la RGPP, on a essayé d'avoir 500 réformes, mais je crois qu'avoir un chemin pour aller vers cette performance est un point important, de respect des personnes qui sont engagées, il faut un chemin à parcourir pour leur expliciter le sens. Le travail de conception de réformes qui permettent d'assumer tel ou tel objectif de performance est un impératif. Quand l'éthique peut-elle entraver la performance ? Ce sont des cas que l'on peut entendre, mais je pense qu'ils ne sont pas nécessairement intrinsèquement opposés c'est quand on utilise l'éthique comme un alibi : la finalité de ma mission est tellement noble que je ne peux daigner discuter de performance ! Elle est au-delà du réel, elle ne s'incarne pas, elle a quelque chose de tellement beau intrinsèquement que lui attacher quelques indicateurs de mesure, ne serait-ce que pour décrire la manière dont elle se fait, serait déchoir. Il y a quelques secteurs, quelques discours qui peuvent se retrouver dans cette ligne. Mais je ne crois pas que ce soit une juste conception de l'éthique. L'éthique, en tant que « je dois rendre convenablement le service » impose, finalement, la performance. Quelques exemples de synergies : on peut les chercher dans toutes les initiatives de terrain, dans lesquelles on recherche des démarches participatives, on invite le groupe à se poser la question du service qu'il rend, de la valeur perçue par l'utilisateur qui donne sa raison d'être à l'activité des équipes, et puis la recherche du et la chasse au gaspillage, qui est tout simplement une « non-valeur » éthique. Lutter contre le gaspillage, c'est éthique ! Dans ce sens là, la performance, c'est éthique !

FABRICE LARAT

Valérie Thérond, vous travaillez dans le secteur privé. Je tiens à préciser que vous êtes arrivée chez France Télécom après toutes les affaires dont nous avons entendu parler, et qui ont directement à faire avec la question qui nous préoccupe aujourd'hui. Comment vivez-vous cette relation entre l'objectif de performance et un souci éthique au sein d'une grande entreprise comme France Télécom, qui est une entreprise de services ?

VALERIE THEROND

France Télécom, c'est 170 000 personnes dans le monde, dont 100 000 en France, et dans ces 100 000, il ne faut pas le perdre de vue, on a deux tiers de fonctionnaires, donc des équipes qui ont l'héritage du service public. Je vais insister sur trois points pour répondre à votre

question. Je vais revenir à celui des valeurs, parce que les valeurs sont très importantes dans la structuration de la marche d'une entreprise. On a un certain nombre de valeurs qu'on promeut : la transparence, l'éthique, la simplicité, mais essentiellement, et pour revenir aux propos de M. Migeon, il y a la valeur du service : le service au client et aussi le service dans la mise en œuvre de nos réseaux. Et là, il y a réellement des valeurs issues du service public : faire en sorte que le réseau qu'on met en place et pour lequel on investit, serve au mieux l'ensemble des consommateurs et de la population, dont vous faites partie. Ces valeurs sont une partie intrinsèque de la culture de la société.

Le second point : on intervient dans une société privée avec un certain nombre de principes éthiques, très structurants. Quelqu'un a posé tout à l'heure une question sur l'éthique. A France Télécom, nous avons depuis 2003 un code de déontologie, comme il y en a dans les administrations ; on a aussi un comité de déontologie, mais plus précisément, on a des conseillers éthiques qui sur le terrain, peuvent aider l'ensemble de nos salariés s'ils sont confrontés à un problème d'éthique ou s'ils se posent une question. Je vais vous donner un exemple très pragmatique qui est celui de ma fonction : dans le métier d'acheteur, vous pouvez être confronté au problème de conflit d'intérêts. Vous allez avoir à sélectionner un fournisseur, et parmi les fournisseurs, il y a quelqu'un que vous connaissez qui travaille pour un des fournisseurs possibles. Vous suivez un certain nombre de principes de sélection de fournisseur mais vous êtes effectivement confronté à ce problème là. Ce qu'on propose à nos salariés – on a des guides pratiques d'éthique- c'est toujours d'en parler à la hiérarchie, c'est la première chose ; mais aussi, si vous êtes moins à l'aise pour en parler avec votre hiérarchie, vous pouvez faire appel à un conseiller éthique qui va vous guider dans l'application d'un certain nombre de principes. C'est l'ensemble du cadre éthique que je résume très brièvement. Je rappellerai aussi qu'en tant qu'entreprise privée, on est obligé – vous savez que France Télécom est aussi cotée à New York - de respecter un certain nombre de règles de contrôle interne et de suivre la loi Sarbanes Oxley, des lois de régulation financière. C'est très important de l'avoir en tête.

Le dernier point est celui de la mesure. Evidemment, nous avons des objectifs, nos équipes ont des objectifs : d'atteinte de revenus, de parts de marché, de nombre de clients, de rentabilité ... Mais on a intégré, depuis 2010, un indicateur composite de performance sociale. Cet indicateur fait partie de la part variable de l'ensemble de la population que chez nous on appelle les leaders : ce sont 800 cadres au sein des 100 000 personnes, qui sont nos managers principaux, et leur part variable comprend évidemment les indicateurs de performance économique dont on a parlé, mais aussi cet indicateur de performance sociale. Je décris rapidement cet indicateur : il est composé à 50% du résultat d'un baromètre social – c'est quelque chose qu'on a mis en place en 2010, destiné à mesurer chaque semestre l'appréciation de nos salariés sur un certain nombre de critères sociaux (comment ils vivent dans l'entreprise, les conditions de travail, l'emploi, la rémunération, la compréhension de la stratégie...), qu'on applique chaque semestre sur 4000 personnes ; et pour les 50 autres pour 100, il s'agit d'indicateurs purement RH que mes collègues de la table ronde vont reconnaître : le taux d'absentéisme – le petit absentéisme inférieur à 5 jours- , le taux de réalisation des entretiens individuels – les entretiens que le manager d'une équipe va avoir avec ses collaborateurs, et d'autres indicateurs. Voilà les trois aspects que je voulais souligner, M. Larat, pour répondre à votre question.

FABRICE LARAT

Merci beaucoup pour ces premières pistes. On reviendra certainement sur la question des objectifs, de la mesure et des conflits qui peuvent être entraînés par cet écart, ces différences d'intérêt. Je propose qu'on revienne sur ces points lors de la seconde question. Je voudrais savoir comment Jean-Pierre Adnet, vous qui êtes au ministère de la défense, un ministère fortement impacté par les dernières réformes, vous voyez cette relation entre l'objectif d'éthique et le souci de la performance ?

JEAN-PIERRE ADNET

Je vais me permettre de répondre à votre question en resituant le ministère de la défense dans le contexte que vous avez rappelé : dans le cadre de la loi de programmation militaire et de la révision générale des politiques publiques, le ministère a subi une suppression d'un peu moins de 55 000 postes militaires et civils, ce qui se traduit très concrètement par des situations personnelles telles que : soit l'établissement ferme, soit le service public change de mode de gestion. Dans ce cadre, comment concilier l'éthique et la performance ? Quelles sont les lignes de conduite que doit suivre la direction, et en l'espèce, la direction qui dit le droit, qui l'élabore pour essayer de concilier ces deux contraintes ? Je me permettrais de retraduire dans un langage concret, ce qu'on entend par performance : c'est l'adaptation du service public, les évolutions nécessaires et dans ce département ministériel, l'histoire est là pour le prouver, l'outil militaire s'adapte. Et comment traduire éthique et déontologie sur la direction qui élabore la norme ? Dans les situations que je viens de décrire, dans un certain nombre de cas, la sphère privée est directement impactée par les évolutions de la sphère publique. Et quand on élabore la norme, comment faire pour limiter, autant que faire se peut, ces évolutions ? Nous essayons de faire en sorte que la sphère individuelle de l'agent soit le moins possible perturbée par ces restructurations et ces évolutions. Lorsque vous posez la question de la cohérence de l'action, entre la performance donc l'adaptation du service public et la déontologie, l'éthique, on essaie, au quotidien, de faire en sorte que sur les situations individuelles, l'évolution du service ne rejaille pas trop.

FABRICE LARAT

On serait alors dans une optique où le souci d'éthique est là pour accompagner les effets inévitables du changement lié aux objectifs de performance. Pascal Bernard, vous êtes DRH dans un de ces très gros établissements que sont les agences régionales de santé, c'est à dire dans un domaine particulièrement sensible puisqu'il touche à notre santé, à des questions qui ont de forts aspects sociaux, comment faites-vous pour concilier l'éthique et la performance ?

PASCAL BERNARD

J'appartiens à l'association nationale des DRH, qui repose sur un axiome majeur : Il ne saurait y avoir de performance économique durable sans performance sociale, puisque dans les organisations, dans le monde professionnel, on est plus sur un marathon que sur une série de sprints. Au final, dans les relations qu'on a avec le management, avec les partenaires sociaux, on est toujours appelés à se revoir et donc à bâtir des relations durables. Pour ce faire, on ne saurait demander des efforts brutaux, inconsidérés, pendant les laps de temps très courts, à des gens qu'on risquerait tout simplement d'épuiser et on se retrouverait seul à porter la charge d'un changement qui ne peut être que continu. Pour répondre clairement à votre question,

performance sociale et performance économique, l'un n'est pas subsidiaire de l'autre, ce sont deux éléments qui doivent avancer en commun et qui se nourrissent l'un de l'autre. Je prends un exemple : nous sommes évidemment soumis à la maîtrise des dépenses publiques, qui joue sur les personnels et les réductions d'effectifs. On est, à l'ARS, en pleine discussion avec nos partenaires sociaux : on vient de leur présenter nos notifications budgétaires, qui sont ce qu'elles sont. Je dirais qu'on n'a pas le choix ! Les questions qui se posent avec les partenaires sociaux, toutes tendances confondues, ne portent plus sur la nécessité de cet effort, que tous ont intégré, pas accepté, mais intégré. Les questions que les partenaires sociaux me posent c'est : « démontrez nous que ces efforts vont être équitablement et justement répartis ; montrez nous que ces efforts vont être équitablement et justement récompensés ; et puis surtout, dites-nous où on va ». Et pour reprendre l'image du marathon, quand vous êtes au 38^{ème} kilomètre du marathon, si vous savez qu'il ne vous en reste que quatre, vous allez tenir ; si vous ne savez pas combien de kilomètres il vous reste à courir, ce n'est pas sûr que vous teniez ! Pour moi, la performance sociale c'est donner à voir, c'est donner du sens ; c'est surtout impliquer les uns et les autres dans les réformes nécessaires.

J'en viens plus directement à l'ARS. On parlait de *burn out*, tout à l'heure, dans une discussion intéressante. Je n'ai pas constaté de différences fondamentales entre le public et le privé. Avant de rejoindre l'équipe de Claude Evin, je me suis occupé de la fusion-absorption entre Eau de Paris, Suez Paris, Véolia Paris. En arrivant à l'ARS d'Ile-de-France, du point de vue social, c'était aussi une fusion- mais là je ne prononcerai pas le mot d'absorption- entre une partie des personnels de l'assurance-maladie et une partie des personnels de l'Etat. Deux cultures complètement différentes, je n'oserais pas dire construites l'une contre l'autre, mais différentes. Et j'ai retrouvé dans les inquiétudes, les angoisses, les attentes exprimées par les équipes d'où qu'elles viennent, les mêmes thématiques que celles rencontrées dans mes précédents postes, c'est-à-dire : « OK, on est là pour faire une communauté de travail ; quelles sont les valeurs qui vont fonder la communauté ». Et on retrouve, aussi bien dans le public que dans le privé : la qualité de service, parce que c'est ce qui fonde la fierté d'appartenance, l'estime de soi, le travail bien fait, le service rendu. Ensuite, l'équité dans les traitements, l'équité dans la répartition des efforts et cela, je dirais que c'est complètement transversal, et même universel.

FABRICE LARAT

Je me permets de poser une petite question : l'acceptation du principe même de la performance comme objectif passe par la référence à une valeur qui permet de débloquent la situation. Si le principe d'égalité de traitement est respecté- une certaine forme de justice – à ce moment là, l'effort est accepté. Mais cette égalité de traitement concerne-t-elle uniquement les agents – il ne faudrait pas que certaines catégories ou certains échelons de la hiérarchie soient traités plus durement que d'autres, ou est-ce que cette égalité de traitement anticipe la position des usagers ? Je prends un exemple concret : sur la carte territoriale, il ne faut pas qu'il y ait rupture du principe de continuité.

PASCAL BERNARD

Tout à fait ! Le troisième principe, c'est la cohérence, voire la cohésion, entre ce pour quoi on existe, et la manière dont on traite les équipes qui sont chargées de déployer ces politiques. L'ARS vient de rendre son plan national de santé, où l'on prône la réduction des inégalités de

santé, donc l'adaptation au territoire ; la promulgation de véritables parcours de santé... et cela se renvoie : parcours de santé, parcours professionnel ; équité de traitement, équité sur les territoires, équité entre les équipes, sur la répartition des efforts demandés. On est donc sans cesse dans une organisation en miroir. Ce qui implique des réorganisations. Je prends un exemple concret, pour revenir sur la précédente table ronde. On a parlé des risques psychosociaux, du bien-être au travail. Il est clair que les agents sont soumis à des injonctions contradictoires. Mais il y a des formes d'organisation qui favorisent ces injonctions contradictoires. Au départ, on a repris l'organisation classique : des directions métiers au siège, et des délégations territoriales, une par département, qui étaient issues des anciennes DDAS. Dans les premiers mois de notre fonctionnement, on s'est trouvés confrontés à un problème classique : les équipes des territoires soumises aux injonctions des directions métiers du siège, qui avaient chacune des priorités parfaitement légitimes ; des priorités numéro 1 ! Ce qui fait que lorsqu'on arrivait au goulot de l'entonnoir, tout retombait sur la même équipe. On est en train de retravailler sur une refonte des métiers, pour casser cette logique et cette organisation mortifères, et travailler davantage sur des process d'animation territoriale, production, expertise. L'éthique peut imposer, surtout dans des périodes de maîtrise des coûts, des réorganisations qu'il nous incombe de porter, de faire comprendre et de mener avec la participation des personnels. Cette dernière dimension est essentielle.

FABRICE LARAT

Merci ! Le message est clair : cette obligation découle de considérations éthiques. Pour terminer ce premier tour de table, j'aimerais demander l'avis de Manuel Zacklad. Je pense que son regard va être intéressant à double titre : en tant qu'enseignant-chercheur, vous êtes soumis aussi aux logiques de performance, vous nous expliquerez peut-être comment cela se traduit pour les enseignants-chercheurs, avec des objectifs chiffrés qui sont, on le sait, très contestés par les intéressés. Mais vous avez aussi un regard extérieur, vous êtes spécialiste de psychologie sociale.

MANUEL ZACKLAD

Je suis directeur d'un laboratoire en sciences de la communication et de l'information, qui est une discipline mal connue, une trans-discipline ou une inter-discipline dans laquelle on va trouver de la psychologie sociale, de la sociologie, de l'informatique, des sciences de gestion ... Mais je suis ici au titre de ma participation au nouveau conseil scientifique de l'ENSP, l'école nationale supérieure de la police, qui réfléchit aussi sur ces questions.

Je vais vous répondre en prenant des exemples, peut-être pas ceux que vous évoquiez- je pense plus aux systèmes d'évaluation des étudiants ou des élèves de manière générale, à savoir les notes. Je trouve que le problème s'est complexifié : on est, dans une certaine conception, dans une opposition entre performance et éthique ; pour d'autres, comme M. Migeon, il ne peut pas y avoir de performance sans éthique ; et puis d'autres visions se sont exprimées lors de la précédente table ronde, et auxquelles j'ai tendance à souscrire, qui sont que, dans le fond, il y a surtout différentes visions de la performance. Certaines intègrent une certaine forme d'éthique- parce qu'il y a aussi différentes visions de l'éthique, mais d'autres ne l'intègrent pas. De mon point de vue, il y a des visions de la performance – simplifions pour le moment en faisant comme si il y avait un consensus sur l'éthique - qui n'intègrent absolument pas l'éthique ! Nous en connaissons de très nombreuses ! Il y a la vision

productiviste, dans laquelle exploiter au maximum les collaborateurs pour avoir un rendement maximal va constituer une forme de performance qui ne prend en compte ni l'environnement, ni les personnes, ni la qualité de l'organisation du travail. Il faut le dire : on est confrontés à des visions de la performance dans un univers dominé par une certaine représentation de l'économique, où il y a une tension. Comme le disait Xavier Baron en conclusion, ce n'est certainement pas une fatalité. Il y a des manières de concevoir la performance qui intègrent l'éthique. L'autre difficulté, c'est qu'on fait comme si la définition de l'éthique était consensuelle. Or, il y a diverses conceptions de l'éthique. M. Bernard évoquait la durabilité. Et c'est d'ailleurs développé dans mes travaux, l'éthique est liée au développement durable : on va parler de durabilité dans ses différents volets : du point de vue de la nature – l'écologie, du point de vue de l'humain - santé, bien-être, du point de vue économique- forme de production, de relation au client, de l'insertion de l'entreprise dans la société...

Mais la vision du développement durable n'est pas non plus consensuelle. Les questions qui ont l'air un peu simples- je reprends l'exemple de M. Migeon sur le gaspillage- ne sont pas si évidentes. Au fond, qu'est-ce que gaspiller, ne pas gaspiller ? Prenez l'écologie : vous êtes un fonctionnaire d'un ministère, vous avez de profondes convictions écologiques, on vous parle de l'aéroport Notre-Dame des Landes, et vous dites : pour moi, c'est un gaspillage ! On pourrait prendre des exemples beaucoup plus triviaux, comme le renouvellement du matériel. On nous dit, en tant que chercheurs, « acheter telle nouvelle tablette, c'est du gaspillage ». Mais nous répondons : « on fait des recherches dans le numérique, si on n'est pas capable de manipuler ce genre d'outils, même plusieurs, ce n'est pas du gaspillage ». Le seul fait de s'entendre sur ce qui est ou non du gaspillage, fait l'objet d'une délibération... Idem pour France Télécom que j'ai un peu connu : France Télécom a basculé d'une implantation très territoriale, avec des agences locales près des gens, à un modèle centré sur le centre d'appels. Ce sont des conceptions du service, de l'ancrage territorial, du rapport au client, qui sont différentes et des visions de la performance de cette entreprise, qui pour certaines rejoignent le développement durable, ou s'en éloignent. Moi, j'ai tendance à penser que la territorialisation nous rapproche du développement durable, et que les centres d'appels ont tendance à nous en éloigner, mais c'est un débat qu'on pourrait avoir une autre fois !

Sur la question de la mesure : les chercheurs dans le domaine du service, notamment le service immatériel et relationnel – car tous les services ne sont pas comparables : certains sont ancrés dans la matérialité, et d'autres dans lesquels la dimension interactionnelle, relationnelle, est très importante - les chercheurs auxquels Xavier Baron faisait référence dans le domaine de la socio-économie des services, qui sont des économistes non traditionnels, Christian Dutertre est un peu le leader de ce mouvement, opposent la notion d'évaluation et celle de mesure. La notion de mesure vient des sciences physiques, elle fait l'hypothèse qu'il y a des étalons indiscutables. Ces chercheurs, dont je fais partie, contestent que dans le domaine des services, il puisse y avoir de la mesure. En revanche, il y a certainement de l'évaluation. Le débat est finalement, assez complexe. On peut dire que si on rabat les enjeux de performance sur des enjeux de mesures conçues dans cette logique industrialiste que Xavier Baron évoquait, je peux être anti-éthique, et je néglige l'éthique dans le sens du développement durable que j'évoquais.

J'aurais pu parler de l'AERES qui est l'organisme qui évalue les enseignants-chercheurs, et qui est actuellement très contestée comme l'a dit mon collègue. Mais je préfère vous parler des notes, parce que les notes, c'est complexe. Je parle des notes des élèves, parce que tout le monde connaît. Les notes ressemblent à une mesure : on peut faire des moyennes. Cela a l'air de quelque chose de relativement objectif. Déjà, il y a la question de savoir si c'est une mesure ou une évaluation. La note est-elle objective ? Si un enseignant est focalisé, par sa

hiérarchie par exemple, sur le fait que les élèves de sa classe aient de bonnes notes, est-ce une façon d'évaluer qui intègre la durabilité, la complexité de son métier ou non ? Si on ne parle que de notes, l'enseignant peut très facilement truquer ! Il va pouvoir faire des cours qui vont s'adapter spécialement !

FABRICE LARAT

C'est là un point essentiel, et je vous en remercie, car cela nous amène naturellement à la deuxième question : quelle est la finalité, l'usage de cette évaluation ? On fait une distinction entre l'évaluation et la mesure, et là je reviens à l'équilibre entre les valeurs traditionnelles et les valeurs émergentes du service public. Parfois, l'individu, par rapport à l'organisation, se situe aux deux niveaux de la performance : la performance collective et la performance individuelle. Il peut être, soit confronté à des injonctions contradictoires, soit à des logiques qui le mettent dans des situations difficiles. Vous avez évoqué le fait qu'on a mis en place des chartes de déontologie, des codes de bonne conduite etc... Il y a cette politique, mais aussi des contrats d'objectifs et de performance, et des entretiens individuels d'évaluation... Quand on essaie, en tant que responsable d'une organisation, d'anticiper quelle va être la réaction des agents pris dans ce tissu de pressions et de priorités différentes, comment faire en sorte que cette relation entre éthique et performance ne soit pas perturbée ? Dans le cas de France Télécom que vous évoquiez tout à l'heure, Valérie Théron, essayons d'être concret : vous avez un responsable achats qui a des objectifs annuels ; il sait que s'il veut avoir son bonus, il faut qu'il atteigne ou qu'il dépasse tel objectif, et on lui fait une proposition sur un marché intéressant. Comment spontanément va-t-il définir les bonnes priorités ?

VALERIE THEROND

C'est un très bon exemple et une très bonne question ! Pour essayer de répondre le plus concrètement possible, effectivement, un acheteur va avoir un objectif d'économie. Mais dans la façon dont il va travailler au quotidien, il va être d'abord structuré avec un ensemble de procédures à respecter. Pour faire une sélection de fournisseurs, il a une démarche d'achat à suivre, avec une démarche de définition d'une stratégie d'achat, d'une présélection de fournisseurs selon un certain nombre de critères, et ensuite, un comité valide la façon dont on va sélectionner le fournisseur. Nous avons cette méthodologie, qu'on appelle le « seven steps » car nous utilisons effectivement beaucoup de mots anglais, qui décrit chacune des étapes du processus d'achat. Déjà, premier point, il n'est pas seul face à la décision, il est encadré par un ensemble de processus et de procédures, mais aussi par un comité d'achat, qui va l'aider à sélectionner. Il n'est jamais seul face au choix. Ensuite, il a un certain nombre de critères à respecter : certes, le prix en est un, mais les critères qui sont clés aujourd'hui, sont ceux de qualité – quel niveau de performance vous allez délivrer dans votre prestation d'achat, allez-vous remplir les conditions de qualité ? Pour définir les conditions de qualité, l'acheteur n'a pas lui-même à définir ce qu'il a acheté, on a le donneur d'ordre qui désigne les rubriques de qualité qu'il veut voir respecter. L'acheteur est donc obligé de regarder ces aspects-là, il regarde aussi les aspects de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui sont des aspects éthiques. Ensuite, il regarde la façon dont ce produit va être acheté et mis en œuvre dans l'entreprise. Il y donc trois aspects : un aspect coût, des aspects qualité/RSE, mais aussi le processus de travail avec le donneur d'ordre qui va être mise en œuvre pour faire en sorte que ce produit apporte le plus à l'entreprise. Le meilleur service au meilleur prix, si je

puis résumer ainsi. Il y a ces ensembles : il observe une procédure, il n'est pas seul dans le choix, et à aucun moment, le critère d'économie sera le seul critère pris en compte.

FABRICE LARAT

Y compris en ce qui concerne son intérêt personnel ?

VALERIE THEROND

Absolument.

FABRICE LARAT

Je vois bien l'encadrement, on a souligné tout à l'heure l'importance de cette notion de cadre, et là, on traduirait, dans l'administration, par un cadre réglementaire fort, qui permet d'éviter des déviances. Mais quand un agent- là, je prends un exemple dans un hôpital- est prescripteur, et est confronté à une décision : est-ce que j'autorise telle opération parce que je pense que la personne en a besoin ou au titre de la valeur qu'est l'égalité de traitement, ou la solidarité, alors que je sais qu'en prenant cette décision, je vais dépasser le quota qui m'est attribué, et qu'en tant que responsable de service, cela va avoir des conséquences négatives ?

PASCAL BERNARD

Je pense qu'il y a un principe de base qui vient d'être rappelé : ne pas se trouver seul. Parce quand on se retrouve seul face à de telles décisions, on n'est jamais sûr qu'on a pris toutes les garanties. Ce type de décisions doit émaner de quelqu'un mais avoir la validation d'une certaine forme de collégialité. Je pense que c'est un des garde-fous, c'est encore ce qu'on a trouvé de mieux pour le moment, il n'y a pas de remède miracle.

Par contre, le dispositif sur lequel j'insisterai, c'est la cohérence sur les objectifs que l'institution passe avec ses donneurs d'ordre, que ce soit l'Etat, les usagers, etc... et la déclinaison de ces objectifs dans les entretiens individuels des personnes. Car on a connu de grandes entreprises publiques ou privées déclamer à cors et cris sur des chaînes nationales ou lors de grands séminaires de cadres, leur attachement à des valeurs comme l'égalité des femmes et des hommes, de non-discrimination etc...et puis, dans les pratiques, c'était quand même un peu l'inverse. Pour pallier cela – je suis sensible à ce que Mme Thérond a dit - il faut s'attacher à ce que, lors des entretiens d'évaluation, au cours desquels les managers et leurs équipes sont évalués, les critères reprennent les objectifs affichés. A l'ARS d'Ile-de-France, mais aussi avant dans d'autres secteurs - le clivage public-privé est dépassé de ce point de vue – dans l'entretien annuel qu'ont les managers, il y a des objectifs de production, des objectifs de performance technique ou de qualité, de performance économique, il y a aussi des objectifs de performance sociale. Les ministères sociaux et deux des ARS dont celle d'Ile-de-France, ont obtenu le label diversité. Il est clair que les cadres sont évalués sur leur action : cette année, dites-nous ce que vous avez fait pour faciliter l'égalité des hommes et des femmes dans votre service, quoi, comment, avec qui, quels résultats aviez-vous obtenus ? et quand tous les objectifs de performance économiques et sociaux se retrouvent au niveau

individuel, et déterminent l'évolution professionnelle ou la part variable des personnels, on a dépassé l'apparente contradiction entre les deux types de performances.

FABRICE LARAT

Je propose qu'on se pose la question au niveau des ministères avec Jean-Pierre Adnet et François-Daniel Migeon. Comment les responsables d'organisation peuvent-ils veiller à assurer une cohérence ? Mais avant, je voudrais savoir comment cela se passe dans l'enseignement et la recherche ? On a vu qu'à travers un certain nombre de mesures, il est possible de dépasser ou d'éviter ces situations de choix cornéliens. Est-ce possible aussi dans l'enseignement et la recherche ? Notamment les questions d'évaluation ?

MANUEL ZACKLAD

Je vois qu'on a encore complexifié notre vision de la performance. Mon propos n'était pas d'opposer la performance économique à la performance sociale. Pour moi, le terme de performance relève de la logique économique, mais il y a différentes manières de penser le développement économique. On peut concevoir le développement économique dans une perspective durable, et d'autres manières moins durables. Sur l'évaluation des enseignants-chercheurs : la hiérarchie d'un établissement n'a pas du tout la même vision de la performance et donc des compétences requises pour atteindre cette performance, que les opérationnels ou que les clients, les usagers, les bénéficiaires, les fameuses « parties prenantes externes ». Si on est dans cette approche de la performance comme étant en tension, le moment de l'évaluation doit être un moment de débat, pendant lequel il faut arriver à s'entendre, à poser des arguments... Pour terminer mon exemple de la note, si vous notez la performance d'un établissement en fonction du taux d'admis au bac, mais aussi en fonction de la progression sociale que vous avez fait réaliser à vos élèves, vous voyez bien que les grands lycées parisiens, du point de vue de la performance, sont nuls !

FABRICE LARAT

On sait très bien que dans ces taux de réussite au bac, il n'y a plus les élèves qui en milieu d'année, étaient jugés un peu dangereux par rapport à ce taux de réussite, qu'ils quittent l'établissement et que les résultats sont donc biaisés !

MANUEL ZACKLAD

De manière triviale : même un enseignant nul, avec des élèves du Vème arrondissement, va tous les amener au bac ! Alors que si vous êtes à La Courneuve, même si vous êtes excellent enseignant, vous aurez beaucoup de mal, ce n'est pas du tout le même travail.

FABRICE LARAT

Comment arriver à la comparabilité de la mesure, qui est tout de même un des objectifs ? Comment bâtir des indicateurs qui permettent de comparer, à différents niveaux, la performance, le résultat, l'atteinte des objectifs, dans une logique d'égalité de traitement ? Si on adapte, on particularise la mesure en fonction de la spécificité de chaque cas, ne sort-on pas de la logique de la mesure ?

MANUEL ZACKLAD

Pour moi, de toute façon, il faut sortir de la logique de la mesure pour aller vers une logique d'évaluation, qui est l'objet d'une délibération. Je pense qu'il faut d'abord s'entendre sur les valeurs : si les valeurs de l'éducation nationale c'est de reproduire des élites, à ce moment là, on peut être assez satisfait du système qu'on a aujourd'hui ! Si on dit : non, le but est de construire une société plus cohésive, dans laquelle il y a moins d'inégalités, alors on change la définition. Et en changeant cette définition, on va se rendre compte que les très bons lycées sont de très mauvais lycées du point de vue de leur performance sociétale, qu'ils apportent une valeur ajoutée très faible à la société. On peut tout à fait promouvoir des formes de comparabilité mais il y a un débat politique, sociétal, éthique sur le type de développement économique qu'on veut au préalable. Et selon les réponses qu'on donne lors de ce type de débat, la performance elle-même va apparaître sous un jour très différent.

FABRICE LARAT

Jean-Pierre Adnet, comment traitez-vous ces questions d'évaluation au ministère de la défense ?

JEAN-PIERRE ADNET

Si vous le permettez, je vais revenir à la question initiale à savoir : l'agent qui se trouve en situation de tension entre les valeurs classiques et les valeurs d'évolution, les valeurs émergentes, et qui doit essayer de trouver des solutions. Au ministère de la défense, compte tenu du contexte de restructurations que j'évoquais tout à l'heure, il est incontestable que ces situations de tensions ne peuvent être réglées que par la hiérarchie intermédiaire. Que ce soit pour les civils ou les militaires, il est incontestable que redonner du sens au quotidien, entre les valeurs traditionnelles et les valeurs modernes, évolutives, donner des explications nécessaires, c'est à la hiérarchie intermédiaire de le faire, bien évidemment en se tournant vers la hiérarchie supérieure. Si vous regardez les évolutions de la politique de ressources humaines de l'Etat depuis une vingtaine d'années, vous constaterez que les évolutions ont été apportées sur les hiérarchies intermédiaires. Pour le monde civil, c'était la réforme du début des années 1990, et plus récemment, la mise en place du nouvel espace statutaire. Dans le domaine militaire, c'est la même chose. Donc ce sont les hiérarchies intermédiaires qui permettent de donner du sens. Vous me demandez quels sont les dispositifs qui sont en œuvre au ministère de la défense. On développe de plus en plus les modalités d'évaluation, qui viennent remplacer la notation traditionnelle. Mais ce n'est pas suffisant, ce n'est pas le seul canal par lequel on arrive à faire passer ces évolutions en profondeur. La hiérarchie intermédiaire, au quotidien, sans attendre la rencontre annuelle de l'évaluation, doit redonner du sens et éviter de placer l'agent dans une situation de confrontation entre les valeurs traditionnelles et les valeurs évolutives.

FABRICE LARAT

On a tout de même la question de l'interprétation des valeurs : il faut d'abord s'accorder sur les priorités mais en même temps, sur le sens à donner à ces concepts. François-Daniel Migeon, quelle expérience avez-vous pu faire à la tête de la DGME dans ce domaine ? Comment essayer de développer une chaîne des valeurs qui partirait du niveau de la conception pour arriver jusqu'à son intériorisation, son acceptation par les agents ? Que mettre en œuvre comme méthode qui permettrait de réunir tous les points de vue et de mettre tout le monde à bord ?

FRANCOIS-DANIEL MIGEON

C'est un point très important. Expliciter les valeurs, pour un groupe, c'est une étape importante. Cela permet de fixer un certain nombre de repères. Néanmoins, la discussion sur les valeurs peut très vite devenir assez oratoire et théorique. Ce que nous avons fait à la direction générale de la modernisation de l'Etat, c'est à la fois afficher des valeurs : écoute, compétence, travail en équipe, et recherche d'un résultat tangible. Ces quatre valeurs professionnelles, on s'est dit : si nous les vivons, notre mission sera convenablement remplie. Il y a eu un premier travail collectif pour faire émerger ces quatre valeurs, et ensuite, nous sommes passés très vite à la description des comportements : travailler en équipe, qu'est ce que cela signifie ? Que fait quelqu'un pour vivre cette valeur là pour le groupe ? Quels sont les comportements qu'il va exhiber s'il ne la vit pas ? Ce faisant- outre qu'en discuter permet déjà une forte appropriation- on peut devenir concret et faire en sorte que le discours sur les valeurs ne soit pas empreint de cynisme parce que cela devient quelque chose qui plane au dessus de la réalité, et cela donne à chacun des membres de l'équipe une manière de se mesurer ou de mesurer son comportement par rapport à ces valeurs. C'est important, dans la cascade, de passer très vite au comportement pour éviter des questions trop théoriques.

FABRICE LARAT

C'est parfait parce qu'on termine ainsi avec des exemples et des recommandations, des outils à mettre en œuvre. Grâce à la communion de pensée entre les participants, nous avons pu nous concentrer sur les différents aspects et réduire les trois questions initiales à deux. Nous allons donner la parole à la salle avant de conclure.

CAMILLE LANET, Administrateur civil au ministère de la défense, Directeur du groupement de soutien de Saint-Germain-en-Laye

J'ai plutôt une remarque qu'une question, qui concerne tous les intervenants, mais plus particulièrement M. Adnet. Et qui reprend aussi une remarque de M. Migeon sur les mots qui font un peu peur et qu'on veut balayer quand on veut rester dans la sphère de l'éthique et qu'on ne veut pas attaquer celle de la performance. Je pense qu'on peut d'autant plus en parler au ministère de la défense que l'expérience que j'ai de 21 ans dans ce ministère, me fait dire, et en particulier dans la communauté militaire que j'ai connue, cette notion de performance, les gens n'y sont pas acculturés. J'estime que ce n'est pas une critique, parce que justement, comme cela a été dit - et je fais un lien avec la première table ronde - par le colonel Perrin, c'est une notion qui est très délicate à manier par les militaires. Je l'évoque maintenant parce

que nous sommes dans une situation, à la défense, où des établissements sont tenus de présenter des indicateurs, sont tenus d'être complètement dans la performance, avec du personnel militaire et civil qui n'y étaient pas habitués. Les unités qui touchaient aux indicateurs de pilotage finances, RH, aux actes de gestion administrative, sont maintenant séparées : on a mis d'un côté les unités sur le cœur de métier, et de l'autre des unités qui sont dans l'entonnoir de la performance. On parlait de hiérarchie intermédiaire, je ne sais pas où me situer, hiérarchie intermédiaire ou plus haut... Le cuisinier dans sa cuisine, le trésorier qui se pose des questions sur ce qu'il doit sortir de la caisse pour payer LOUVOIS, tout cela, c'est notre quotidien. Et aujourd'hui, tout tombe sur ces quelques établissements, c'est une bonne chose. Mais il y a un déficit de culture au ministère de la défense et il y a nécessité d'avoir, peut être pas tant des normes venant du haut, des conseils assez larges, que les bonnes personnes aux bons endroits. On a toujours eu besoin de bons managers aux bons endroits, mais je pense aujourd'hui plus que jamais.

FABRICE LARAT

Oui, c'est de plus en plus nécessaire. Jean-Pierre Adnet, souhaitez-vous réagir à ces remarques ?

JEAN-PIERRE ADNET

Je ne peux que partager le constat qui est fait. Dans mes propos liminaires, je proposais de traduire la performance dans l'élaboration de la norme, mais avec des budgets contraints, il est évident que la performance est présente tous les jours. Cela n'enlève pas le respect de l'éthique, des règles, de respect des procédures et aussi le respect de la situation des agents. Quand je parlais de la hiérarchie intermédiaire – dont vous ne faites pas partie, rassurez-vous ! – il s'agit d'amener chaque agent à répondre aux objectifs qu'on lui fixe.

FRANCOIS-DANIEL MIGEON

Ce que je constate, c'est qu'on a un malentendu. Le niveau de préoccupation sur la performance s'élève significativement - la performance entendue sous son angle économique. De ce fait, on baigne dans un discours de haut niveau qui porte beaucoup sur ce sujet là, et du coup on se dit qu'il y a évacuation du sens. Je ne suis pas sûr que ce soit l'intention de ceux qui attirent l'attention sur la performance économique. Je rejoins totalement l'idée de dire qu'on peut prendre en compte la notion de performance, mais qu'il faut aussi renforcer le message sur la finalité et sur le sens, au niveau de l'encadrement intermédiaire. Cela ne peut pas être les mêmes porteurs. A l'aune de l'expérience de la RGPP, j'ai trouvé qu'il y avait un malentendu assez énorme sur ce sujet. Dans le contexte de cette réforme, on a parlé de la nécessaire réduction des effectifs, du rééquilibrage des finances publiques etc...et tout le monde a entendu : « donc, les objectifs sont oubliés ». Mais c'est une implication traitée par omission ! Il y a une interprétation ! La vision pour laquelle je milite, et qui fonctionne, c'est : renforçons la préoccupation pour la mission pour donner du sens à tous les niveaux, en essayant d'aller chercher ce qu'il est absolument nécessaire d'y trouver, pour que les objectifs de performance dont on parle par ailleurs puissent être rétablis. Il y a toute une éducation à faire. Ce que j'entends dans ce que vous dites c'est : on veut renforcer la culture de performance, certes, mais ne perdons pas de vue ce que vous avez de manière précieuse dans

ce secteur de la défense, c'est le sens de la mission. Quand on entend le colonel Perrin dire : tous nos discours, tous nos ordres commencent par « afin de... » pour remettre dans son contexte, pour redonner du sens à l'action, je me dis, surtout, ne perdons pas cela ! Car c'est là qu'est la clé de la performance, la clé de l'action collective, la clé de la coopération.

FABRICE LARAT

Et la production du sens dans les deux sens du terme, à savoir : le contenu, la signification, et la direction « afin de ... » : le mouvement, l'action. Une réaction aussi de Manuel Zacklad ?

MANUEL ZACKLAD

François-Daniel, excusez moi, mais pour le plaisir du débat, je ne vais pas abonder dans votre sens. Il y a un risque : on naturalise cette notion de performance comme si on savait ce que c'était, la performance, pour l'Etat ou pour une grande entreprise, et qu'à partir du moment où l'on sait ce que c'est, on n'a plus qu'à mettre en œuvre ! Moi, je pense que, selon le type de politique, au sens fort du terme, de gauche, de droite, la définition même de la performance n'est pas la même. Ce que je disais sur le modèle économique de l'entreprise s'applique aussi à l'Etat, c'est-à-dire qu'il y a une espèce de réification, de naturalisation, d'objectivation de cette notion de performance. On se dit : dans le fond, on sait ce que c'est, il faut faire du matriciel, il faut avoir tel ou tel comportement ; mais je ne vois pas comment au niveau intermédiaire, on pourrait avoir des questions de sens si ces questions de sens ne sont pas en lien avec la vision au plus haut niveau ; et la vision au plus haut niveau dans le cadre de l'Etat, c'est : voilà, on a été élus sur un programme politique.

FABRICE LARAT

Le débat est maintenant bien lancé entre les participants, mais je pense qu'il répond à une grande partie des questions qui pourraient être posées.

FRANCOIS-DANIEL MIGEON

Je vais peut-être vous décevoir, mais j'ai l'impression qu'on est d'accord ! Je suis d'accord pour dire que la performance est contextualisée, définie par rapport à une finalité, je ne cesse de le dire. C'est la mission qui définit et qui ancre la notion de performance. Et cette mission est « cascadée » : au plus haut niveau, il y a une option politique, qui a ensuite une déclinaison tactique, puis une déclinaison technique. Ce qu'il ne faut pas perdre de vue, c'est la déclinaison des missions. Et à chacun des niveaux, on ré-ancre le sens, parce qu'on a donné à ce niveau une partie de la mission, et j'arrive à déclencher de la performance. Peut-être a-t-on un système très marqué aujourd'hui- sans doute à cause de la LOLF- à ce propos d'ailleurs, remettez-moi à ma place, ce n'est pas moi qui ai introduit la notion de performance au sein de l'Etat - c'est plutôt Franck MORDACQ qui lui, a beaucoup œuvré là-dessus - peut-être a-t-on un dispositif qui mesure des indicateurs objectifs, qui laisserait penser qu'ils sont eux-mêmes la définition de la mission. Je pense qu'il faut apporter une attention à ce point et se dire : l'alignement de ces indicateurs avec les missions politiques au sens le plus noble du terme, est nécessaire.

FABRICE LARAT

Parmi les objectifs qui m'avaient été fixés, figurait celui de terminer à l'heure ! Une dernière question, la plus concise possible, et après, on conclura.

CAPITAINE BERTRAND, du Centre d'audit des armées

Je réagis à vos propos. Vous avez beaucoup parlé de performance économique. Pour moi, la performance économique au ministère de la défense est plus une contrainte qu'un objectif à atteindre. L'objectif de performance à atteindre au ministère, c'est la qualité du service de l'Etat, et au sein du ministère de la défense, on est actuellement confronté à la question du positionnement du soutien. Pour les services de soutien, les valeurs que nous avons à défendre c'est la qualité du service à nos forces armées, pour préserver la sécurité du pays et la vie de nos hommes. J'ai deux questions : dans la réforme permanente du ministère que nous vivons, comment ne pas être seul puisque le cadre se perd ? La réforme est permanente donc nous changeons d'outils, nous changeons d'organisation... deuxième question : l'un des intervenants parlait de marathon et de sprint, nous avons plus l'impression de vivre des sprints consécutifs qu'un marathon, justement ; et le risque d'épuisement des agents est réel, il se vit déjà, et j'aimerais savoir si les intervenants pourraient proposer des solutions ?

FABRICE LARAT

Merci capitaine, pour votre témoignage qui nous ramène au cœur même de ces questions : comment s'orienter quand tout bouge, et quand on doit enchaîner les courses d'obstacles ?

FRANCOIS-DANIEL MIGEON

Ce sont deux excellentes questions. D'abord, quand tout bouge, ce sont les personnes qui deviennent des points de repère. Je pense donc que nous sommes dans un contexte où la qualité managériale, qui est toujours nécessaire, est devenue absolument critique. Qu'à chaque niveau, dans chaque équipe, on ait des personnes qui soient capables de s'orienter malgré un centre mouvant, pour offrir un point fixe et une confiance en l'avenir, devient vraiment critique. Il y a un sur-investissement qu'il faudrait que nous ayons dans l'accompagnement et le développement de cette capacité managériale, cette capacité de leadership, de tenir un cap dans la mouvance.

Sur le problème de la vitesse de la transformation : à titre personnel, voici un témoignage. Je suis arrivé en 2007 à la modernisation de l'Etat, pour mettre en œuvre des idées dont j'ai entendu parler il y a vingt ans quand j'ai commencé ma carrière au ministère de l'équipement. La question que je me suis posée c'est : pourquoi, maintenant, on leur demande de faire en 18 mois ? Et surtout, pourquoi n'a-t-on pas utilisé les 15 années qui précédaient ? J'ai ressenti comme une nécessité de rattraper les choses. Et j'en veux pour preuve deux temps d'expériences : en 2004, je traitais déjà ces sujets de réforme de l'Etat, on était dans un contexte où il n'avait pas été affiché politiquement qu'il y avait des contraintes budgétaires ; et j'ai eu à l'époque l'impression de porter le même discours et d'avoir des succès d'estime tout à fait intéressants ! Je disais : il y a des potentialités d'évolution de vos organisations, et même s'il est vrai qu'il n'y a pas un objectif fort de réductions budgétaires, cela vaudrait peut-

être la peine d'y réfléchir. Après, j'ai entendu de nombreuses fois : pourquoi vous nous demandez à la fois de nous transformer et de réduire les effectifs ? La lecture que j'ai de dix ans de pilotage de ces réformes, c'est que c'est le jour où l'on a parlé de la réforme budgétaire qu'on a commencé la transformation. Je crois qu'on porte une responsabilité collective : pourquoi ne pas avoir anticipé la transformation pour ne pas avoir à la vivre sur un mode de rattrapage ? Cela explique sans doute, même si cela ne vous rassure certainement pas... Maintenant, aux décideurs en poste d'être attentifs au rythme. Mais collectivement, on vit un rattrapage...

JEAN-PIERRE ADNET

Capitaine, vous évoquez votre vécu et on le comprend bien. C'est l'explication au quotidien qui est importante. Vous avez certainement les éléments- la preuve, vous êtes ici ce matin- on vous fournit les éléments d'information pour redonner du sens. Comme mon voisin vient de le dire, si nous connaissons actuellement des évolutions, c'est qu'elles sont indispensables car nous devons faire évoluer l'outil militaire pour qu'il puisse faire face aux difficultés que la France pourrait connaître. Sur le tempo de la réforme, je crois que les décideurs comprennent que cela fait partie de la réforme, et mettent en lumière le problème de savoir comment, dans le temps, on peut organiser les choses.

PASCAL BERNARD

Je suis très sensible à ce que vous dites parce que la comparaison entre le privé et le public m'apporte une remarque – je parle des grands groupes privés : dans les grands groupes privés, je pense qu'on court plutôt des marathons, on prend le temps –pas tout le temps nécessaire, mais on prend le temps. J'ai été frappé, à mon retour dans le secteur public, comme le temps imparti était court ! La fusion Véolia, Suez, Eau de Paris, on a mis trois ans à la préparer. La réforme des ARS voulue par la loi HPST s'est faite en un an, dix-huit mois maximum, pour une réforme qui était d'une ampleur bien plus grande. Effectivement, la notion de temps est très importante.

FABRICE LARAT

Merci beaucoup à tous. En guise de conclusion, je souhaite ouvrir quelques perspectives. Je ne reprendrai pas les pistes déjà évoquées par Xavier Baron mais il y a trois constats qu'il faut garder à l'esprit, et qui expliquent un certain nombre de choses :

- D'abord, on a affaire à des organisations qui ont atteint un niveau de complexité qui est sans précédent. Ce n'est pas facile pour les décideurs publics, ni pour les agents, car les différentes interactions, les liens de causalité, les conséquences que peuvent avoir les actes sont éminemment complexes et liés les uns aux autres ;
- en même temps – on a parlé d'individuation tout à l'heure- le niveau des attentes des usagers, des clients, ne cesse d'augmenter. Chacun veut recevoir la réponse qui lui convient ;
- Enfin, dans nos sociétés démocratiques, l'exigence de redevabilité, c'est-à-dire de reddition de comptes, financiers comme politiques, est énorme. Et c'est l'une des

explications de notre incapacité, en tant que démocratie, de donner du temps au temps. Quand une décision doit être prise, soit elle arrive trop tard parce qu'on a tergiversé, soit il faut faire vite.

Cela m'amène aux autres conclusions qu'on peut tirer :

- L'importance de donner du temps au temps : les temporalités sont différentes, dans le privé comme dans le public, et la temporalité de la démocratie est un cadre contraignant. Mais si on se donne des objectifs, il faut également se donner le temps de pouvoir les atteindre, et donner aux agents le temps de les atteindre, aussi ;
- c'est d'autant plus important que nous avons pu constater dans le cas de la RGPP qu'il y avait eu un déficit de communication. On peut appeler cela de la dissonance cognitive, mais dans les priorités qui ont été fixées, des aspects essentiels ont été négligés. Expliquer aux agents, mettre en avant le sens, à tous les niveaux, pour communiquer. Et communiquer, ce n'est pas à sens unique. Il faut pouvoir rencontrer les gens et discuter - sans remettre en cause le principe hiérarchique - mais en tout cas il faut qu'il puisse y avoir une appropriation, sinon, tôt ou tard, on paiera la facture !
- D'où l'importance de s'adresser aux hiérarchies intermédiaires, qui nous permettent de faire la jonction entre le niveau supérieur d'où partent les injonctions et ceux qui sont en charge de l'exécution, et en même temps, il faut toujours se poser la question de la finalité.
- Je tiens à rappeler une chose : la notion de performance est très importante, elle vient du privé, on peut l'adopter, on peut l'adapter, mais l'essence même du service public est de répondre à une rationalité différente. Avec nos valeurs traditionnelles, nos valeurs émergentes que l'on doit adapter : mais la finalité de nos missions de service public doit rester au centre de nos préoccupations !

Je vous remercie de votre attention, ainsi que tous les participants pour la qualité de la préparation et de leurs communications.

VERONIQUE PEAUCELLE-DELELIS, Directrice du Centre de formation au management du ministère de la défense

On a parlé d'évaluation. Vous avez tous, dans vos dossiers, une feuille d'évaluation. Je vous prie de la remplir et soit de la donner aux personnels du CFMD qui sont là pour les recueillir, soit de nous l'envoyer plus tard.

Je voudrais remercier infiniment les deux animateurs des tables rondes, qui ont fait un travail de préparation considérable, pour qu'on ait, aujourd'hui, des débats d'une telle tenue. Merci à Xavier BARON et Fabrice LARAT. Je voudrais aussi remercier les intervenants qui ont pris sur leur temps, qui est compté et précieux, pour débattre avec vous.

Je signale à ceux d'entre vous qui sont intéressés par les activités du CFMD que vous pouvez nous retrouver sur l'intradef, mais également sur internet. J'espère qu'on aura quelques évolutions techniques, car comme le disait fort justement M. LARAT, on a besoin de plus en plus de compétences managériales donc n'hésitez pas à vous tenir informés de l'actualité du CFMD. Nous avons développé notamment un outil interactif de choix de stages qui peut vous intéresser.

Dernière chose : je voudrais faire de la publicité pour la *Revue française d'administration publique*, que dirige M. LARAT, notamment le numéro d'octobre 2011 sur « Ethique et performance en management public », qui permettra à ceux d'entre vous qui veulent creuser le sujet d'avoir d'autres opinions et d'autres exemples.