

# Le management de notre temps doit être un management partagé



**BRÈVES N° 94**



<http://snaf-unsa.org> [nadegedossmann@live.fr](mailto:nadegedossmann@live.fr) (Secrétariat) 2 février 2012

## Au jeu du pouvoir bien exercé, il y a au moins trois acteurs :



*Touche pas à mon poste !*

**celui qui exerce le pouvoir,  
celui qui subit le pouvoir,  
l'organisation dans son ensemble.  
A l'ONF, le détenteur du pouvoir oublie souvent que  
le pouvoir est une relation d'échange et  
ne peut s'exercer qu'avec des victimes consentantes.**

### Sommaire



Une bien mauvaise  
inspiration p. 2



La simplification  
vue d'en-haut p. 3

## UNE BIEN MAUVAISE INSPIRATION

Flash-back ! Il est des mots, des expressions qui ont une résonance particulière dans un discours, une allocution. Le Directeur Général a notamment dit lors de ses vœux :

"Je veux également redire toute ma confiance dans le management de l'ONF. Nous allons tirer tous enseignements du séminaire de l'encadrement des 5 et 6 décembre derniers".

C'est louable mais non en phase avec le contexte. C'est surtout (sans surprise) méconnaître la psychologie des "petites gens". Ces derniers ignorent complètement ce qui a été évoqué lors de ce fameux séminaire. En revanche, l'expression du Directeur Général leur renvoie brutalement à la figure l'image du manager local accroché à son infaillibilité devant ses erreurs les plus grossières lesquelles ne sont d'ailleurs pratiquement jamais corrigées par la hiérarchie. Les exemples ne manquent pas. La confirmation de la pérennisation de ce système en CTC a été douloureuse. Le Directeur Général ne va pas réduire la fracture entre l'encadrement et le reste du personnel en pratiquant de la sorte.

Cette expression n'est également pas sans nous rappeler, de façon désagréable, l'agression verbale dont a été victime le SNAF-UNSA lors du CTC du 17 novembre 2011. Devant une instance non concernée, le Directeur Général s'était permis d'interpeller sèchement notre représentant pour avoir dénoncé dans une communication ce nous appelons une faute (pénale) et l'administration une attaque personnelle contre un manager. Il nous avait reproché d'avoir assuré une grande publicité à des faits prétendus erronés. Il s'avère que ceux-ci avaient déjà été largement rapportés au niveau local par les membres du CHS territorial.

Pour le SNAF-UNSA, un manager sera toujours beaucoup plus respecté

sur ses compétences, son efficacité et son humanité plutôt que sur son esprit de corps ou sur son ego.

S'agissant de l'audit socio-organisationnel proposé par le président du Conseil d'Administration, il a, lors des mêmes vœux, affirmé :

"Le 3 janvier, nous avons adressé à chacun d'entre vous un questionnaire détaillé (...). Je vous encourage vivement à répondre avant le 27 janvier. J'attends beaucoup de cet audit, dont je tirerai toutes les conséquences".

Le SNAF-UNSA ne doute pas de la sincérité du Directeur Général. Cependant, il devrait se pencher sur l'efficacité d'une partie de son management avant de le soutenir contre vents et marées. Certains discours ne passent plus auprès du grand public dont font partie intégralement les collaborateurs (absence de dissociation de personnalité), de même que l'absence de toute remise en cause.

En effet, en dépit des débats souvent très animés, la mise en place de cet audit s'est très bien déroulée jusqu'à sa phase opérationnelle. Ce type d'opération nécessite une communication neutre et performante, l'adhésion des personnels étant essentielle pour sa réussite (avérée à ce jour avec 60 % de réponses). C'est même vital. Une première communication, élaborée avec le concours du comité de pilotage, a été diffusée aux personnels courant décembre par l'administration. Une deuxième devait intervenir juste avant l'accès au questionnaire par les personnels.

Malgré tout, Il est fort dommage que l'administration ait préféré envoyer deux courriels laconiques. Par ailleurs, l'implication plus importante des CODIR n'aurait pas été superflue. Cette absence a été fortement ressentie.

*"La réussite d'un projet passe par convaincre le plus grand nombre et non conforter les "puissants" dans des démarches hors du temps"*

## LA SIMPLIFICATION VUE D'EN-HAUT

La simplification des procédures et des méthodes de travail de l'Office National des Forêts est une des priorités que le Directeur Général a souhaité fixer dans le cadre de la mise en oeuvre du contrat d'objectifs et de performance. Cette mission est confiée à un ingénieur général nommé l'année dernière et bien connu en Ile-de-France Nord-Ouest. Le journal flash de novembre 2011 précise que :

"Cette démarche doit concerner tous les niveaux de l'Office National des Forêts, du terrain à la Direction Générale ; chacun doit se poser la question à son niveau :

- que puis-je faire pour simplifier, simplifier chaque chose que je fais ou que je demande ?
- quelles simplifications j'attends en priorité ?

### LA STRATÉGIE DE LA SIMPLIFICATION

La complexité est dans la nature de fonctionnement des systèmes. Cependant, nous ne pouvons accepter la complication laquelle est une dégénérescence artificielle. Loin d'être une fatalité, l'alourdissement des procédures et la complication qu'il engendre sont des maux qui ne peuvent être traités que si les acteurs prennent

Changer ses habitudes, aller dans un détail moins fouillé pour se centrer sur l'essentiel, ne plus demander une donnée ou laisser tomber une pratique, éviter la "sur-qualité", simplifier des circuits de décision, mutualiser les bonnes pratiques... telles peuvent être des pistes de simplification".

Le SNAF-UNSA ne croit pas en un grand simplificateur, de surcroît issu du sérail, qui met en musique un discours rabâché par l'administration depuis plusieurs décennies. Ces prescriptions rendent d'ailleurs verts de rage les personnels qui font quotidiennement face (sans être entendus) à des difficultés générées par des systèmes sur lesquels ils n'ont aucune prise. La question se pose également sur le rôle des référents territoriaux "simplification" (obligation de résultats, courroie inutile de transmission...).

le temps de remettre en question régulièrement leur mode de fonctionnement et gardent à l'esprit le souci de simplification. En cela, l'effort pour simplifier devient une vertu pédagogique puisqu'il apprend à corriger ses propres complications. Nous ne sommes pas sortis de l'auberge.

### LE CONCEPT DE LA SIMPLIFICATION

La simplification se propose d'alléger les processus, les procédures, les circuits et les démarches. Ces domaines constituent les champs privilégiés de la simplification. Toutefois, celle-ci peut s'appliquer sur d'autres niveaux plus extensifs, telles les structures, par exemple. comme rappelé ci-dessus, si on doit admettre la complexité qui est dans la nature de fonctionnement des systèmes, on ne peut accepter la complication qui est une dégénérescence artificielle. La simplification comme nous la concevons doit répondre aux trois interrogations suivantes :

- quelle envergure doit-elle prendre ?
- comment se réalise-t-elle ?
- qui doit prendre en charge la simplification ?

*Si on se mettait d'abord d'accord sur le concept ?*

En effet, la simplification semble être d'abord une affaire de bon sens qui propose des solutions aux complications rencontrées. Ces solutions peuvent s'avérer parfois efficaces quand elles sont évidentes ou que la complication est apparente et inspire elle-même les moyens de sa simplification. Or, bien souvent la complication se confond avec d'autres problèmes organisationnels (structures,

pouvoir) et humains (comportements, motivation). Il devient alors difficile de les séparer et d'en rechercher les solutions.

La dernière situation caractérise l'Office National des Forêts. Dans ce cas de figure, la simplification devient une affaire d'ingénierie et de savoir faire. Elle doit être abordée comme un projet à conduire avec une démarche précise, une méthodologie appropriée et des outils concrets. Or l'administration cherche à faire faire par les personnels ce qu'elle ne peut ou ne veut pas faire, sans leur laisser "les clés du camion".

### **UNE DÉMARCHE GÉNÉRALE DE SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**

Tout projet de simplification doit être orienté par des idées générales et reposer sur des principes fondamentaux.

Les idées générales nourrissent les objectifs de la simplification et orientent les mesures à prendre pour y parvenir. La simplification doit se rattacher à quatre idées principales :

Visiblement, elle ne souhaite pas traiter en profondeur les complications en leur faisant subir un examen global et détaillé afin d'en sortir des solutions de simplification plus efficaces parce que plus durables.

C'est dans la droite ligne, lors de son arrivée, du premier discours du Directeur Général qui ne voulait pas faire de "révolution". Visiblement le message a été bien reçu.

Enfin, la simplification ne doit pas se faire au détriment de la règle de droit ni aboutir à une nouvelle complication.

- Abroger les dispositions qui ont perdu leur justification ;
- Lutter contre le phénomène de stratification ;
- Combattre les effets du perfectionnement administratif ;
- Limiter le foisonnement et l'expansion des procédures.

### **UN MODÈLE DE SIMPLIFICATION**

Ce modèle s'inspire du découpage habituel d'étude et de résolution des problèmes d'organisation qui correspond à cinq moments ou phase pour cerner un phénomène :

1ère phase : inventaire des foyers de complication ;

2ème phase : diagnostic des dysfonctionnements ;

3ème phase : analyse des solutions ;

4ème phase : lancement et mise en oeuvre ;

5ème phase : évaluation des résultats.

### **EXEMPLE DE BOÎTE À OUTILS ET D'INSTRUMENTS DE SIMPLIFICATION**

L'utilisation d'un certain nombre d'outils et d'instruments est recommandée au niveau de chaque étape. La liste suivante n'est cependant pas limitative :

- diagramme de répartition des rôles ;
- liste des symptômes de complication ;
- fiche de relevé des dysfonctionnements ;
- règles de simplification ;
- tableau de croisement des symptômes et des règles.

Enfin, le principe de communication (sans surprise aux abonnés absents) constitue le véhicule de tout projet de simplification puisque la finalité de celle-ci est de faciliter la vie des personnels. Pour le SNAF-UNSA, la communication interne est donc un chantier prioritaire à l'Office National des Forêts. En plus d'avoir le sentiment d'être pris pour des sous-doués, les personnels ne souhaitent pas passer pour des étrangers au sein de leur Etablissement. La communication interne doit être de proximité, en les informant et non vainement chercher à les manipuler