

Manager dans le service public : c'est possible!

par

■ Laurent Pellegrin ■

Sous-préfet hors classe, chef du service des achats et des finances, ministère des Armées

En bref

De Saint-Cyr au ministère des Armées, la carrière de Laurent Pellegrin pouvait paraître linéaire. Il n'en a cependant rien été : officier commandant une compagnie de gendarmerie, secrétaire général d'une préfecture très sensible sur le plan politique, délégué aux restructurations de la Défense, c'est sur des terrains parmi les plus difficiles de la fonction publique qu'il développe un vrai talent de manager, basé sur des valeurs fortes. À la tête du service achats et finances d'une direction générale emblématique, c'est à 150 agents, se sentant quelque peu relégués à la marge de cette institution, qu'il a dû instiller un souffle nouveau et une fierté professionnelle retrouvée. Réussir une telle mission dans un univers aussi contraint montre que, même au sein de l'Administration, la conduite du changement peut être une réussite.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Il faut décidément être un peu héroïque et un peu fou pour se lancer dans une tentative de transformation et de vrai management au sein de la fonction publique. Rien n'y est vraiment fait pour que cela marche bien : le modèle est bureaucratique, les règles sont toujours très formelles... Les gens y sont souvent extrêmement intelligents et travailleurs, ont des profils de juristes ou sortent de Sciences Po, mais n'ont aucune formation au management. Globalement, c'est une école de la régularité et de l'égalité, mais certainement pas une école de la transformation. Pourtant, comme nous sommes confrontés à une ubérisation globale de tous les secteurs, il nous faut bien avancer, ce que permettent les quelques héros qui s'engagent dans cette tâche immense.

Responsable!

Pour ma part, en juillet 2006, je suis nommé secrétaire général de la préfecture de Corrèze, premier poste que j'occupe avec de pleines responsabilités, c'est-à-dire avec la totalité des prérogatives de commandement. Auparavant, une fois sorti de l'école militaire de Saint-Cyr, j'avais débuté comme officier de gendarmerie, fonction qui m'avait amené à commander une compagnie de 300 gendarmes (en saison estivale), sur le terrain et avec beaucoup d'opérationnel. J'avais choisi de servir dans ce corps pour rapidement devenir mon propre chef, la nature des missions de la Gendarmerie vous laissant très vite seul décideur opérationnel. Dans ce cadre, je rendais évidemment des comptes sur les aspects tactiques, mais je n'avais la main ni sur les finances ni sur la logistique. D'autres s'en occupaient pour moi, ce qui était un peu frustrant. Désormais, en préfecture, j'allais avoir, sous l'autorité du préfet, la responsabilité des ressources humaines, des finances, des politiques publiques et de tout ce qu'impliquait cette nouvelle fonction, en particulier le fait d'être également sous-préfet d'arrondissement.

Plus tôt dans l'année, alors que j'étais encore directeur de cabinet du préfet du Loiret, j'avais été convoqué à l'Élysée pour passer le grand oral devant départager les deux candidats à ce poste corrézien très sensible. Ce département, très délicat sur le plan politique, avait en effet la particularité d'être celui de résidence de Jacques Chirac, alors président de la République, et de son épouse Bernadette, qui en était conseillère générale. Quatre préfets s'y étaient succédé en quatre ans, débordés par la pression s'exerçant sur eux. Y être nommé était donc pour moi un défi managérial élevé.

Finalement sélectionné, je prends mes nouvelles fonctions dans cette préfecture trois semaines plus tard. Située au centre-ville de Tulle et en fond de vallée, elle est surplombée par le conseil général, qui semble la surveiller et dispose des moyens politiques et financiers. Le préfet qui m'accueille, nouvellement nommé lui aussi et bénéficiant de la confiance du couple Chirac, a dix ans d'expérience dans des collectivités locales en Alsace et une vision décomplexée du management. Très vite, il me dit : « *Laurent, transformez-moi ce kolkhoze en une préfecture!* » Tulle a, en effet, un long passé communiste, avec des syndicats puissants, très impliqués dans la transformation de l'ancien arsenal devenu GIAT Industries, gros pourvoyeur local d'emplois. Comme des moyens d'État importants ont été alloués à cette opération, tout le monde vit sur un mode assez consensuel et il ne se passe pas grand-chose. À ceci près que les statistiques de comparaison avec les préfectures équivalentes font apparaître un fort décalage en notre défaveur. Nous sommes égalitaristes, pas très performants et, même si nous disposons encore d'un peu d'argent, nous savons que cela ne va pas durer. Il nous faut donc faire nos preuves et nous réaligner avec les autres préfectures en intégrant, autant que possible, le meilleur tiers. Cependant, le préfet, prudent, ajoute aussitôt : « *Surtout, faites-le sans trouble à l'ordre public.* »

J'ai ainsi commencé un travail qui allait se dérouler sur vingt mois, à l'échéance desquels j'ai été nommé délégué aux restructurations de la Défense, en charge de la mise en œuvre de la carte de la réforme militaire, avec la fermeture de 200 casernes et 54 000 personnes sorties des rangs. Je n'ai donc pas vraiment eu le loisir de profiter des fruits de ce travail, dont le succès m'a cependant servi de référence dans mes fonctions ultérieures.

Parlons de management

Il y a de cela dix-huit mois, j'ai été muté comme chef du service des achats et des finances (SAF) d'une direction générale emblématique. Ce service compte 150 collaborateurs et est composé de quatre grands bureaux qui s'occupent respectivement de la paie – dont nous sommes les seuls opérateurs –, de la gestion des crédits ministériels couvrant, en particulier, la masse salariale, de la partie “fonds spéciaux” et des achats. Dix ans après ma première expérience corrèzienne, je vais donc enfin pouvoir recommencer à mettre en œuvre mes idées mais, cette fois-ci, avec la perspective, bien plus favorable, de rester trois ans en poste.

Je travaille en plusieurs phases. La première d'entre elles consiste à créer une dynamique de service. Les gens n'attendent certes pas mon arrivée pour être efficaces et très attachés à leur travail. Dans la fonction publique, le terme *attaché* est ambigu : on vous confie une tâche, ce qui est gratifiant, mais, ce qui l'est moins, c'est que ce statut ne vous permet guère d'être libre. Il est donc important de redonner du souffle à ce dispositif. Pour moi, la meilleure manière de le faire est, d'abord, de parler de management. Dans le service public, ce mot est connoté fort négativement, car il vient du secteur privé et du monde du libéralisme économique. En Corrèze, j'avais monté un séminaire de deux jours, dans un cadre extérieur à la préfecture, afin que les gens s'approprient les bases d'un discours commun. Dans la même logique, lorsque je suis arrivé au SAF, j'ai commencé par instaurer des “petits-déjeuners du management” mensuels durant lesquels nous abordons un thème fixé d'avance. Venant de l'extérieur et d'entités très différentes, je n'avais ni le même temps ni la même lecture des choses que mes cadres, il fallait donc en priorité que nous nous comprenions en clarifiant nos façons de nous parler. Tous savaient qu'il leur fallait décliner les ordres venus d'en-haut, mais le concept de management n'était pas intégré à leur pratique.

La seconde phase a visé à déclencher une réelle dynamique grâce à un véritable projet de service. L'image que je veux transmettre aux quatre bureaux qui sont sous ma responsabilité est celle d'un temple : un socle sur lequel reposent quatre colonnes qui se réunissent fermement pour porter un toit commun. Les fondations doivent être solides et résulter d'un pacte de confiance entre tous. Il faut ensuite que chacun des bureaux ait sa propre raison d'être et sa propre méthode, sans qu'il soit influencé par les autres. Enfin, tous doivent porter collectivement le service en tant que tel. Normaliser les bureaux, les enfermer dans un système pyramidal, c'est leur nuire en les empêchant de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'oser occuper tout l'espace qui leur serait nécessaire.

Pour construire ce temple, deux concepts me tiennent particulièrement à cœur : la méthode des 4S de Jean-Jacques François et l'excellence opérationnelle 5.0. Le premier S de la méthode des 4S consiste à donner du *sens*; le deuxième, à organiser le *suivi*; le troisième, à assurer le *soutien*; et le dernier, à favoriser les *solidarités*.

Donner du sens

Donner du sens, c'est à la fois donner une direction et un contenu. Tout est là! Cela évoque une sensation, des sentiments. C'est ce qui fait rêver et qui donne envie de se lever le matin, c'est la raison d'être du dispositif et ce qui nous rend fiers d'y contribuer. Il n'y avait là rien d'évident pour nous, fonctionnaires obscurs au sein du *back office* d'un service spécial fondé sur une logique de l'honneur. Comment rendre fiers des gens qui avaient pleinement internalisé le fait que leur métier, au sein de la Direction, était loin d'être valorisé?

Mon discours a d'emblée été de leur dire que pas une mission, pas une opération ne pouvaient se réaliser sans que cela ne passe par eux. Ce sont eux, les gens de ce service, qui paient les salaires, assurent les défraiements, effectuent les achats, etc. De l'affirmer ainsi les a touchés et nous avons alors pu commencer à travailler. Interroger chacun sur la raison d'être de son poste, au fil des petits-déjeuners et des réunions, a, petit à petit, fait émerger en eux la conscience d'être unique et la vision d'une direction dans laquelle aller. Cela s'est ensuite décliné, en quelques mois, dans l'élaboration du premier plan des achats de la direction. Toute une série d'avancées a alors accompagné ce travail, chacun sachant désormais qui il était, ce à quoi il contribuait et ce qu'il voulait.

Organiser le suivi

Néanmoins, donner du sens ne suffit pas, encore faut-il mettre en place les outils managériaux nécessaires à la bonne marche du projet. J'ai donc besoin d'indicateurs clés sur lesquels je puisse m'appuyer pour piloter le projet, ce qui n'est pas évident dans notre culture. En effet, lorsqu'ils existent, les tableaux de bord comportent souvent pléthore d'indicateurs et, de ce fait, sont inutilisables; dans leur souci d'exhaustivité, ils perdent généralement de vue les finalités. Si, comme le montre le principe de Pareto, 20 % de notre activité génère 80 % de nos résultats, il s'agit alors d'identifier ces 20 %, de savoir dans quels domaines nous sommes performants et de nous concentrer sur eux afin de pouvoir justifier chacune de nos demandes à la hiérarchie. Demander un poste supplémentaire est nettement plus facile quand vous avez pour argument les 20 millions d'euros gagnés, d'une année sur l'autre, par le service des achats.

Réintégrer leur performance dans leur discours est aussi une forme de marketing pour des gens qui avaient, auparavant, intégré une sorte de timidité professionnelle, infantilisés qu'ils étaient par le système administratif et le contexte très particulier de la direction. En Corrèze, j'avais demandé que ces tableaux de bord, établis service par service, soient affichés, non seulement dans les bureaux des chefs, mais également dans les couloirs afin que chacun puisse s'approprier les résultats collectifs. Cependant, pour des raisons évidentes de sécurité, cela n'a hélas pas été possible au sein de la direction. Au final, tout cela relève d'une maïeutique à mettre en œuvre. Je pense donc n'avoir apporté aucune réponse toute faite depuis que j'ai pris ces fonctions, mais avoir aidé les gens à se poser les bonnes questions.

Assurer le soutien

Assurer le soutien, matériel ou psychologique, est une nécessité pour un chef. Puisque je demande à mes collaborateurs de sortir de leur zone de confort et que je les *challenge*, je dois leur montrer que je suis présent à leur côté et que je me préoccupe de ce qu'ils font. Je dois leur procurer les moyens financiers, leur proposer des formations, etc., et leur démontrer qu'ils peuvent compter sur moi. En contrepartie de leur don, il faut, de ma part, qu'il y ait un contre-don, sous la forme d'une évolution de carrière ou autres, sinon cela ne fonctionne pas. Dans la fonction publique, les mutations survenant après seulement deux ou trois ans à un poste, le problème est que l'on a rarement le temps d'offrir ce contre-don et que les collaborateurs doivent tout reprendre à zéro avec votre successeur. Cela provoque une rétraction globale des agents qui font le dos rond, en attendant que ça se passe. C'est pour cela que les 4S doivent être immédiats et permanents, ce qui impose de constamment équilibrer les besoins et les réponses dans une interaction continue, et de mettre en place un feed-back instantané, favorable comme défavorable, selon le ratio de Losada.

Favoriser les solidarités

Enfin, les solidarités renvoient à la notion d'esprit de corps des militaires qui est favorisé par les petits moments partagés, les pots, les *small talks*, etc. J'ai découvert tout cela dans les préfectures, dont je dis désormais qu'elles sont définies par un drapeau et une cuisinière! Nous organisons ainsi chaque année un barbecue du service, moment de décontraction attendu par tous, durant lequel tout le monde se retrouve et discute de façon informelle. Nous mettons également en place des visites d'autres services afin que les collaborateurs voient ce qui se passe ailleurs. J'organise aussi un séminaire annuel avec l'ensemble des 150 collaborateurs du service, en m'affranchissant de la hiérarchie des bureaux afin d'établir un contact direct avec eux autour du projet de service. Lors de mon arrivée, j'y ai fait intervenir l'ancien patron de la Direction qui a présenté la finalité de ses actions et en quoi leur succès dépendait de nous. De plus, si, il y a de cela un an, le service des Opérations achetait, par dérogation, son matériel sur des marchés spécifiques, c'est désormais par notre service que passe la quasi-totalité de ses acquisitions. Alors qu'il craignait notre formalisme administratif et notre faible réactivité, en un an, nous sommes parvenus à regagner sa confiance. Cela a rendu tout le monde très fier.

Nous travaillons également, dans une autre logique, sur des contrats très complexes, d'innovation, de recherche et de développement, avec des universités, des instituts de recherche, du public ou du privé, afin de valoriser

nos propres brevets et notre propriété intellectuelle. Dans ce cadre, la direction technique et ma collaboratrice en charge de ce domaine ont conjointement présenté cette dimension de notre activité à l'ensemble du groupe. Nous nous efforçons de toujours montrer l'utilité de notre travail et son interconnexion avec les autres services de la Direction.

Monter en compétences

Concrètement, je m'efforce d'agir, autour du projet de service, sur quatre vecteurs. Tout d'abord, je veille à ce que chacun soit payé correctement. Néanmoins, dans la fonction publique, la rémunération n'est évidemment pas le levier principal, il faut donc travailler en priorité sur le sens. Malheureusement, le sens est un faux ami. Quel que soit le corps dans lequel vous entrez, armée, hôpitaux, enseignement ou autres, vous êtes portés par l'enthousiasme et la volonté de servir, et cela à un sens très fort pour vous. Or, cela rend aussi le service public paresseux et il va vite prendre prétexte de ce sens qui vous porte pour s'estimer quitte de tout effort de management et de soutien à votre égard.

Les gens doivent avoir le sentiment de pouvoir apprendre et progresser. Notre rôle est alors de faire la chasse au taylorisme dans les services en faisant en sorte d'enrichir le travail et de développer l'autonomie. Cela passe par un concept très simple, mais largement ignoré : il faut faire trois fois plus de communication descendante que de communication montante. En me focalisant sur le *reporting*, je ne fais en effet le bonheur que de mon seul supérieur. En revanche, quand j'inonde d'informations utiles mes subordonnés, en particulier en situation de crise, c'est tout le système qui s'améliore par capillarité en trouvant, de façon indirecte, les arguments de stratégie utiles pour en sortir. C'est l'unique façon de faire pour que les gens réalisent leur potentiel et pour que l'intelligence collective puisse se mettre en place. Cela a été théorisé par le général Michel Yakovlev à propos de l'engagement des militaires français en Afghanistan.

Ensuite, il faut sortir les gens de leur zone de confort et, sur ce point, je suis insupportable. J'ai précédemment été sous-directeur des achats au ministère de l'Intérieur, j'ai donc une appétence particulière pour ce sujet. Pour notre direction générale, nous achetons de tout, du crayon au super calculateur, et nous gérons tant les travaux que la maintenance ou les achats d'énergie. Pourtant, dans cette maison où ce qui compte avant tout, c'est l'opérationnel, personne n'avait l'habitude de négocier réellement ces achats. Connaissant le métier, je m'efforce de transformer les rédacteurs de marché que sont mes collaborateurs en véritables acheteurs. Je leur explique en permanence que, si la sécurité juridique est une chose importante, ce que toutes les habitudes administratives les poussent à croire, elle n'est cependant pas essentielle. À côté de cette dimension de protection, il leur faut désormais intégrer celle de performance économique.

Classiquement, on distingue trois phases dans une procédure d'achat : l'expression du besoin, la négociation, directe ou par appel d'offres, et l'exécution du marché. On considère que 80 % des gains du vendeur proviennent de sa capacité à modifier, voire à rendre strictement nécessaire, le besoin. Et souvent, l'acheteur, quelque peu désarmé sur le plan technique, a, en face de lui, des gens extrêmement compétents qui ont déjà défini la solution qu'ils lui proposeront et ce, aux conditions les plus avantageuses pour eux. Son seul souci sera alors de s'assurer de la stricte conformité juridique du contrat afin de ne pas courir le risque de se retrouver face au tribunal administratif.

Or, la commande publique impose un fonctionnement différent : elle définit précisément un effet à obtenir auquel le marché devra répondre. Il faut donc que nos acheteurs, dont l'action représente de 10 à 15 % du montant d'une négociation, montent en compétences techniques. L'enjeu pour nous est alors de créer, très en amont dans la procédure, des couples prescripteur-acheteur, chacun apportant sa compétence propre, la solution technique pour l'un, le *sourcing* des marchés pour l'autre. Cela les *challenge* mutuellement et leur fait se poser les questions nécessaires afin de parvenir à un dispositif qui soit effectivement dans l'esprit de la commande publique.

Mettre en place de tels binômes prend du temps, mais ne représente qu'une première étape. La seconde est de faire en sorte que chaque acheteur se spécialise en fonction du client ou du segment d'achats. J'ai ainsi une collaboratrice qui s'est spécialisée dans les achats de superordinateurs et s'y consacre exclusivement, ce qui lui a permis d'acquérir une compétence technique suffisante pour qu'elle puisse dialoguer de façon crédible

avec ses interlocuteurs. Nos acheteurs n'avaient pas l'habitude de mettre à l'épreuve leurs interlocuteurs sur ces questions techniques. Récemment, une telle négociation nous a permis de gagner, en une heure et demie, 1 million d'euros par an sur quatre ans.

La moitié de nos appels d'offres sont de nature classique. Pour le reste, nous suivons les procédures dérogatoires concernant les marchés publics de sécurité. Dans ce cas, notre avantage est d'être beaucoup plus proches de ce qui se passe dans le privé et de pouvoir faire de la "vraie" négociation. Pour moi, l'enjeu est donc de former les agents à ce type de négociation.

Enfin, la fierté que les gens retirent d'une négociation réussie est essentielle. Quand ils ont réussi à faire gagner au service des sommes représentant plusieurs mois, voire plusieurs années de leur salaire, ils en sont, à juste titre, très fiers. Cependant, jusque-là, cela n'était dit nulle part et personne ne semblait s'en soucier. Mon rôle est, dès lors, de faire en sorte que cela se sache.

Pour favoriser les solidarités et rendre mes collaborateurs fiers de ce qu'ils produisent, je montre des livrables et les mets en scène. Plus je fais cela, plus la confiance et l'estime de soi de chacun d'entre eux se voient renforcées. Il existe un côté plaisant dans tout travail et faire très sérieusement le sien n'implique pas obligatoirement de se prendre au sérieux. Je souhaite avoir autour de moi des gens qui sourient et sont bien dans leur peau plutôt que des fonctionnaires écrasés par un système omnipotent.

Durant ces dix-huit mois, entre mes promesses et ce qui a été réalisé, la concordance est étroite. Pour cela, il a fallu porter l'effort simultanément sur ces quatre axes, faute de quoi, c'est tout l'ensemble qui aurait été déséquilibré.

L'excellence opérationnelle 5.0

Il s'agit de reprendre l'idée de ce qu'a fait Carlos Ghosn chez Renault-Nissan, en mettant le client au premier rang des priorités et l'amélioration continue des *process* au second rang. Ce sont là les deux socles de ce dispositif qui, une fois posés, favorisent la curiosité et l'inventivité. Les 4 S donnent un cadre clair, qui permet à chacun de savoir ce que j'attends. Ensuite, j'entre dans une deuxième phase, la plus compliquée pour moi, qui consiste à m'écarter. Le général Patton disait que la chose la plus difficile est de s'interdire d'intervenir trop vite. Il est, en effet, très dur de ne pas être tenté de "faire à la place" des autres, ce qui est souvent plus efficace et plus rapide. Or, mon but est de les rendre le plus autonomes possible et de faire en sorte qu'ils expérimentent par eux-mêmes leur liberté d'agir et de produire. Certains vont y parvenir, d'autres non, ce qui nécessitera peut-être d'intervenir, mais je dois d'abord faire en sorte de regarder fonctionner le dispositif et prendre de la hauteur. Cela ne m'empêche pas de recevoir en entretien individuel chacun de mes 150 collaborateurs afin de mieux les connaître. À cette occasion, j'ai ainsi découvert des personnes qui ont de vrais talents en dehors du bureau, en particulier l'une d'entre elles qui est championne de France de tir.

Cette phase peut parfois ressembler à un chaos organisé, qui peut inquiéter, mais c'est, en substance, l'éloge de la subsidiarité. En 1944, le général Wood a traversé l'Europe, des plages de Normandie jusqu'à Berlin, en commandant 10 000 hommes, sans utiliser la radio, en ne communiquant "à la voix" qu'avec un simple mégaphone. Ayant perdu dix fois moins d'hommes que l'ennemi, son unité a été la plus efficace de l'armée américaine, et cela parce que ce commandement à la voix permettait l'initiative de ses subordonnés, qui pouvaient dès lors adapter ses consignes aux contingences du champ de bataille. De son côté, le général Eisenhower a écrit, lors du débarquement de Normandie, une lettre individuelle à chacun de ses parachutistes leur expliquant la situation générale, leur situation particulière, l'action de leur régiment et leur mission spécifique. Cela a permis à chacun de tirer le meilleur parti d'un dispositif qui lui avait été expliqué. Ma conviction est que, pour obtenir le meilleur résultat, il faut toujours expliquer le contexte et le but à atteindre afin que chacun puisse s'exprimer de manière libre et autonome. Cela prend du temps, certains bougent plus vite que d'autres, mais, petit à petit, le système évolue dans ce sens.

Cela relève d'une alchimie délicate, mais, comme dans toute expérience scientifique, l'observateur que je suis peut fausser les résultats. Il me faut alors savoir prendre le recul nécessaire. Pour autant, mes collaborateurs savent que je suis là en recours.

Un livre m'a inspiré ces idées lorsque je préparais l'ENA. Il s'agit de *Notre État*, de Roger Fauroux et Bernard Spitz¹. Une de leurs formules m'a marqué : « *Nos hauts fonctionnaires s'enorgueilliraient de travailler deux heures de moins tous les jours mais de faire en sorte que chacun de leurs collaborateurs travaille dix minutes de mieux.* » Je choisirai peut-être cette sentence comme épitaphe ! Je ne cherche pas à être celui qui travaille le plus et je suis souvent le dernier à arriver dans le service, mais je suis préoccupé, en permanence, de savoir comment améliorer les choses. Je m'efforce de diffuser cet état d'esprit, ensuite, ce sont les agents qui savent faire et qui trouvent les solutions.

Serious game et SAF-lab

On est souvent surpris de voir que l'on vous fait des cadeaux en retour. Ainsi, nous sommes parmi les douze prétendants, et l'un des deux seuls du secteur public, au 12^e Trophée des Achats, et je suis (presque...) sûr que nous allons gagner² ! Pourtant, nous sommes face à de grands groupes du privé dont, par ailleurs, tous les membres du jury sont issus. Nous nous y sommes présentés avec un outil que nous avons conçu : le Jeu de la commande publique. C'est un jeu de stratégie destiné à expliquer la commande publique aux chefs de projets, afin qu'en jouant physiquement face à face avec les acheteurs, ils puissent mieux se comprendre les uns et les autres, dans une inclusion plus forte. Les joueurs y trouvent, en situation, les aspects juridiques, la performance économique, la problématique de sécurité, etc. Ce *serious game* est à la fois un bel objet, un vrai jeu de plateau, un instrument pédagogique et un poster permettant de visualiser tout le cycle de l'achat. Cette idée n'est pas venue de moi : c'est un cadeau de mes collaborateurs, qui l'ont réalisée en mode projet en plus de leur travail. Je la trouve fabuleuse et je la porte avec enthousiasme, car elle me permet de changer la philosophie de l'achat. Nous cherchons désormais un éditeur pour la commercialiser.

Mes collaborateurs ont également demandé à refaire, toujours en mode projet, toute la décoration des locaux, afin d'avoir l'envie et la fierté de venir dans un environnement qui soit le leur. L'un d'eux a également créé un incubateur interne, le SAF-lab, à finalité managériale et financière, grâce auquel nous allons travailler sur de nouvelles options administratives ou de *process* tout en respectant la voie hiérarchique, qui conserve ses mandats et son travail. Ainsi, nous créons un nouveau système d'exploitation, non concurrent vis-à-vis du *process* actuel mais qui l'enrichira, avec les dix meilleurs agents du SAF qui travailleront sans que je ne m'en occupe directement.

Cette phase fonctionne dans la mesure où les collaborateurs savent que je suis un recours susceptible d'intervenir en cas de besoin. Cela a été récemment le cas pour un bureau du service en crise dont le responsable voulait préserver tout son pouvoir et ses prérogatives. En trois séances, une réorganisation administrative a permis de libérer les énergies et d'apaiser les tensions. Lorsque le chef ne comprend pas et résiste au changement auquel ses collaborateurs aspirent, il faut alors trancher pour permettre au système de respirer.

Je conçois une telle organisation comme un système vivant, et non comme une pyramide, dont la finalité première est, rappelons-le, d'être un tombeau. Il faut pour cela voir son service "en 3D", comme animé d'une vie propre et d'une énergie qu'il faut entretenir et orienter. Le rôle du chef est alors d'agir sans agir, ce qui n'est en rien du laisser-faire mais requiert une attention de tous les instants pour ses collaborateurs et leurs résultats. Don et contre-don, main ferme et cœur chaud, préoccupation permanente pour mes collaborateurs, telles sont mes convictions. Cette liberté est difficile à vivre pour un chef qui voit son dispositif lui échapper dans un chaos, qui est pourtant nécessaire afin que les choses puissent se décomposer avant de se réordonner dans un nouveau sens qui parle à chacun.

-
1. Roger Fauroux et Bernard Spitz, *Notre État – Le livre vérité de la fonction publique*, Pluriel Poche, 2002.
 2. Ils ont effectivement gagné peu après la séance (NDLR).

Un intervenant : *Comment rendre tout cela pérenne ?*

Laurent Pellegrin : Le système, au début, a besoin d'une impulsion qui, ensuite, doit être portée en permanence par le chef, sauf à ce qu'elle retombe très vite et que le système se referme dans le *statu quo ante*. Mon objectif est de rendre rapidement les agents plus forts et plus autonomes de façon à empêcher toute régression après mon départ, la durée des affectations sur ces postes étant très courte. Cependant, il faut aussi savoir protéger ses troupes de l'excès des chefs du "dessus", souvent très sollicités par les cabinets ministériels, qui masquent sous des demandes incessantes de fiches et de rapports une anxiété bien compréhensible.

Un métier sous contraintes

Int. : *À la différence du vendeur, qui peut se permettre de rater une vente, l'acheteur est souvent malheureux car, même lors d'un achat réussi, il ne pourra jamais démontrer qu'il n'aurait pas pu mieux faire. Les critères de sa réussite sont toujours fabriqués, jamais naturels. Ressentez-vous cela ?*

L. P. : Il arrive, dans une procédure d'appel d'offres, qu'aucune entreprise n'y réponde, ou que celle qui y répond ne soit pas conforme. Notre hantise, c'est cet appel d'offres infructueux qui fait perdre plusieurs mois de travail et oblige à lancer des procédures de gré à gré. Comme nos clients internes sont toujours dans l'urgence, cela rend notre métier très compliqué. Je passe donc mon temps à essayer de trouver des marges de manœuvre pour les redonner à mes équipes. Loin de moi l'idée de dire que c'est l'acheteur qui gagne. Pour moi, dans l'idéal, c'est l'équipe prescripteur-acheteur qui va gagner, parce que la livraison se fera à temps, au bon endroit, avec un bon rapport qualité-prix, une maintenance adéquate, etc. Dans la vraie vie, malheureusement, ça ne se passe pas toujours ainsi. Nous ne passons pas assez de temps à écrire ensemble les cahiers des clauses techniques particulières (CCTP) mais beaucoup trop à contractualiser, et nous avons ensuite beaucoup de difficultés à suivre notre marché. Comme nous sommes très administratifs, avec trois services distincts pour s'occuper d'un même appel d'offres, trop peu techniques et toujours dans l'urgence, les entreprises en profitent parfois en mettant face à nous des ingénieurs de très haut niveau qui font la pluie et le beau temps. Le métier devient alors rapidement fort déplaisant. Mon souhait est donc de parvenir à définir le besoin très en amont, afin de faire baisser, au final, le coût marginal.

Int. : *Parvenez-vous à rendre visibles les bonnes coopérations ?*

L. P. : Lorsque nous avons gagné ces 4 millions d'euros après seulement une heure et demie de négociation, nous avons fait un pot, au champagne, avec l'équipe technique au complet. Tout le monde était très fier de ce succès et je l'ai évidemment bien mis en scène. Ce moment de communauté m'a également permis de refaire passer quelques messages, certaines personnes n'étant toujours pas convaincues par mes méthodes.

Int. : *Acheter pour les autres implique de s'enquérir de leur éventuelle (in)satisfaction. Dans le domaine si particulier qui est le vôtre, un dialogue avec ceux que vous servez est-il possible ?*

L. P. : Étant nécessairement en lien avec ceux pour qui nous achetons, nous sommes informés de ce qui se passe au sein de la Direction, dans les limites du "droit d'en connaître". Plus on crée de liens avec les prescripteurs, plus on s'intéresse à eux, plus ils nous donnent d'informations et le retour du terrain se fait ainsi. Nous ne sommes évidemment pas informés de ce qui se passe au niveau des opérations, mais nous avons toujours un retour d'expérience, global et formalisé, afin de pouvoir réenclencher un nouveau cycle d'achats. Comme je dirige la commission des marchés, je vois comment les choses évoluent d'un marché à l'autre et comment les techniciens améliorent leurs commandes au fil du temps. Ainsi, les acheteurs fourbissent leurs leviers de négociation et de maîtrise des coûts.

L'art de commander ses chefs

Int. : *Votre hiérarchie supporte-t-elle la liberté que vous donnez à vos collaborateurs ?*

L. P. : Il m'est arrivé de vivre une situation dans laquelle mon supérieur de l'époque était extrêmement jaloux de mes succès. J'avais été nommé parmi les 50 meilleurs directeurs des achats de France, dont 9 étaient issus de la fonction publique, et il a tout fait pour que cela ne se sache pas ! Il ne m'a plus adressé la parole pendant un an mais, de mon côté, j'ai vécu ma vie pendant ce temps et le service a été délivré à la satisfaction de tous. Je sais que je prends parfois beaucoup d'espace et qu'il me faut faire attention à ne pas trop en abuser. Un chef, qu'il soit brillant ou non, est obligatoirement anxieux et il faut donc le rassurer, l'apaiser. Dès lors que l'on y parvient, on devient très libre. C'est là tout l'art de commander ses chefs, que l'on apprend à Saint-Cyr ! Concentration des efforts, économie des forces, liberté d'action... je ne fais que réinventer "à mon petit niveau" les principes stratégiques de Foch.

Int. : *De leur côté, vos collaborateurs vous sentent-ils soutenu par la hiérarchie ?*

L. P. : Un indicateur me rassure sur ce point. Nous avons toujours eu beaucoup d'inspections, de contrôles et de suspicion, en particulier sur la conformité juridique des marchés. Les indicateurs scrutés par les diverses missions d'audit pour l'ensemble de la Direction étaient au nombre de 272, dont 222 nous concernaient. Mon prédécesseur m'avait dit qu'il n'avait quasiment pas pu travailler, étant sans cesse en train de rendre des comptes à une armée de contrôleurs. C'est « *L'enfer des règles* » dénoncé par Christian Morel. Cependant, depuis, cette pression excessive a été allégée. Ainsi, depuis ma prise de fonction il y a dix-huit mois, je n'ai eu qu'un seul contrôle. Il a été reconnu, par le général commandant en second, que la direction de l'Administration est la direction qui a le plus changé en deux ans et ce, alors qu'elle est confrontée à des chantiers majeurs et qu'il serait bon d'en tenir compte. De plus, lors de notre dernière réunion, le directeur de l'Administration en personne est venu rencontrer les 150 agents pour clore la séance et nous affirmer son soutien. Cela rassure !

Don et contre-don

Int. : *L'Administration ne vous octroie qu'un temps très court dans vos différents postes. Comment composez-vous avec cette contrainte ?*

L. P. : Nous sommes dans la logique du don et du contre-don. Les gens attendent d'être reconnus, il faut donc que le feed-back soit rapide. Mon objectif est d'être un "manager minute" : quand quelqu'un fait bien, je le dis de suite, quand il fait mal, c'est tout aussi immédiat. L'idée est d'être en permanence dans le système, alors, quand on me donne, je rends aussitôt. Cela représente des interactions quotidiennes, dont j'ai dû accroître le rythme par rapport à ce que je faisais antérieurement, ceci afin de ne pas être en situation de me dire : « *Alors que ces gens m'ont beaucoup donné pendant un an, je ne peux cependant pas les inscrire à l'avancement.* » Même si c'est mon successeur qui sera en charge de le faire, je me dois de lui préparer le terrain correctement. Il m'a parfois été donné la tâche déplaisante de devoir présenter à la notation le dossier de gens que je connaissais à peine et sur lesquels mon prédécesseur n'avait laissé que deux lignes d'appréciations. Un dossier se construit et l'on se doit de prendre du temps dans la notation pour qu'elle ait un minimum de sens pour la personne notée, y compris lorsqu'il s'agit de décisions déplaisantes pour elle. Dans tous les cas, il faut que les collaborateurs sentent qu'ils sont soutenus et qu'ils trouveront en vous un recours. Je me définis comme un leader serviteur.

Int. : *Dans l'Administration, certains sont réfractaires à toute forme d'évolution. Comment les gérez-vous ?*

L. P. : C'est une différence majeure entre le public et le privé. À Saint-Cyr, on m'a appris que l'on commande les gens tels qu'ils sont et non tels qu'on voudrait qu'ils soient. C'est donc au chef de s'adapter. Cela change la donne et je passe ma vie à m'adapter aux gens avec qui je travaille. Dans 80 % des cas cela fonctionne très bien, car l'autorité, c'est ce qui élève, et on s'efforce de toujours donner une seconde chance aux personnes. Pour les autres, qui perturberaient le système ou tenteraient de s'y soustraire, c'est *up or out*, et ils sont invités,

assez fermement, à trouver un autre poste au sein de l'institution. Ce mouvement est assez naturel. Certains, sachant qui je suis et étant conscients qu'il ne leur sera pas possible de rester, décident de partir de leur propre initiative et laissent ainsi aux autres de l'espace pour se déployer.

Int. : *Vous avez une haute conscience de votre mission, mais où est le jury qui vous délivre les satisfecit ?*

L. P. : Ce n'est pas mon principal souci. Tout cela sera révélé au grand jour et finira bien par se voir. Je pense avoir plutôt réussi dans mes précédentes affectations et, à ce jour, je n'ai jamais revendiqué un poste, car on est toujours venu me les proposer. Je ne suis pas un ambitieux mais un passionné, au croisement de la chose militaire et de son histoire, et du management. Ancien timide, j'ai intégré Saint-Cyr pour acquérir la force physique et mentale qui me faisait défaut et me former à l'art de commander. Cela fait vingt-cinq ans que j'observe et que je lis. Pendant six ans, j'ai tenu un blog d'un millier d'articles sur le management, qui a eu un certain succès et m'a tenu lieu d'autoformation. Au sein de la direction générale de l'Administration et de la fonction publique (DGAFP), le message que nous nous efforçons de faire passer est : « *Prenez en compte le management dès votre début de carrière et formez-vous tout au long de votre vie.* » Lors d'un stage de sous-directeur à l'ENA, Daniel Herrero, psychologue et ancien joueur de rugby, nous avait dit : « *Le mot expérience vient d'expirer, c'est-à-dire enlever la peur.* » C'est l'expérience qui fait toute la différence et aujourd'hui, après dix-huit mois de pratique dans ce service, je me sens légitime pour dire que ça marche.

Int. : *Quelle suite voyez-vous à tout cela après votre départ ?*

L. P. : C'est la vraie question. On dit qu'on reconnaît un vrai leader non à ce qu'il a fait, mais à ce qui perdurera après son départ. Je dirais que l'important, c'est ce que les gens ont intériorisé, l'état d'esprit qui leur a été insufflé. Ce que j'espère, ce n'est pas qu'ils fassent "du Pellegrin", chose que je n'ai jamais demandée, mais qu'ils réalisent leur potentiel, individuel et collectif. Je suis juste là pour les aider à ce que cela se mette en place, en travaillant sur la confiance et l'estime de soi, et pour que ce souffle perdure en eux.

■ Présentation de l'orateur ■

Laurent Pellegrin : haut-fonctionnaire (corps préfectoral), de formation militaire et passionnément impliqué dans tout ce qui touche à l'art de diriger, commander ou manager. Ayant eu plusieurs vies, il n'a cessé d'alterner entre le ministère des Armées et celui de l'Intérieur, et a eu une expérience de quatre années dans une PME. Il est chevalier de l'ordre national du Mérite et officier des Palmes académiques.

Diffusion octobre 2018
