

Management et leadership à l'université : regards croisés d'I. Barth, J. de Chilly et D. Verhaeghe



POGO, ETA - Lyon - mercredi 3 octobre 2018 - Analyse n° 130021

« Le management n'est pas une science, mais un art qui allie relations humaines et comportements, d'un côté, à des outils et des process, de l'autre. L'un ne va pas sans l'autre, mais tout est question de dosage. C'est une dentelle fine qui craque parfois », selon [Isabelle Barth](#), chercheuse en management et directrice générale de l'Inseec school of business & economics.

Elle était invitée, aux côtés de deux autres intervenants, par l'association des DGS, le 26/09/2018 à l'Université Claude Bernard Lyon 1, pour évoquer les spécificités du management à la française, notamment dans le secteur public.

Jacques de Chilly, ancien directeur général de l'Aderly (Agence de développement économique de la région lyonnaise) et de la Métropole de Lyon, évoque « le management complexe et difficile d'une collectivité quand on ne sait pas vraiment qui décide : le président ? l'élu ? le cabinet ? ». Il revient sur son approche : « J'ai décidé, quand je suis arrivé à la direction de la Métropole de Lyon, une nouvelle entité qui regroupait des services du département du Rhône et de la communauté d'agglomération du Grand Lyon, de donner des espaces de liberté aux équipes de mes sept directions pour, dans un environnement complexe, apporter un sentiment d'utilité. »

[Damien Verhaeghe](#), Igaenr devenu DGS de l'Université Claude Bernard Lyon 1, note « une même problématique pour nos universités réunifiées qui se composent parfois de services de 130 personnes auxquels il est difficile de faire passer du sens. Il nous faut réfléchir à de nouvelles organisations ».

News Tank, qui assistait à la rencontre, reprend les principaux éléments des interventions et échanges entre Isabelle Barth, Jacques de Chilly, Damien Verhaeghe et les DGS présents.

« Être manager : beaucoup de joies, mais aussi de difficultés »

« Nous évoluons dans un monde digitalisé, globalisé et nous devons affronter le changement, la seule constante. La mission des managers est de conduire le changement avec des hommes et des femmes qui sont d'accord sur le principe du changement, pourvu qu'il ne les concerne pas.

Être manager apporte beaucoup de joies, mais entraîne aussi de nombreuses difficultés », indique [Isabelle Barth](#) en préambule pour évoquer les notions de management et de leadership.

« *Le management au quotidien revient à prendre en compte quatre paramètres Vica inventés par l'armée américaine dans les années 1990 : volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté.* »

« Bien manager », la check-list d'Isabelle Barth

« Donner du sens, avoir un cap et surtout savoir planter des fanions. Quand on parle à 10 ans et de grandes ambitions, les équipes ne suivent pas. Il faut savoir **articuler les temps** pour diviser ce temps en étapes.

Savoir avoir les yeux qui divergent : comme en montagne, sachons garder les yeux sur ses pieds, pour avancer pas à pas, et garder un œil sur le panorama, pour aller au but.

Savoir sortir du sentier et avoir des détours productifs. Ce qui n'est pas toujours facile. **Les gens aiment le séquentiel** avec des étapes A, B et C. Mais il faut aussi savoir faire Z avant X et avant H. Pour faire passer ce genre de détour, il faut rassurer les collaborateurs.

Être rassurant quand nous-mêmes nous avons un peu peur. L'art du management est de rassurer quand on sait que ce n'est pas simple.

Savoir faire avancer dans une même direction une population qui n'est pas homogène : des personnels expérimentés, des jeunes, des personnes non motivées, des gens malades... Il faut alors **customiser la façon dont on va s'adresser à chacun** et introduire une relation personnalisée.

Savoir féliciter, se féliciter et rappeler le chemin parcouru.

Savoir se débarrasser des mauvaises habitudes, s'alléger et savoir désapprendre. Abandonner un bureau, un process, un logiciel reste toujours très inconfortable. Mais **créer une ligne claire aide à dégraisser.**

Arrêter de tout psychologiser. Il faut beaucoup de bienveillance quand la frontière s'écroule entre vie privée et vie pro, mais **établir une règle repose**, particulièrement le management intermédiaire.

Savoir affronter les échecs, ses propres échecs, ceux de ses collaborateurs et en faire quelque chose. Les transformer en ce qu'on appelle une compétence. Le génie humain doit reprendre le leadership en sachant cultiver les "soft skills". Savoir se regarder faire, prendre du recul, accepter les échecs et en faire quelque chose. Que faire d'un "plantage" et avancer quand même ? Les équipes acceptent aussi cette vulnérabilité. **Le déni est une perte de temps incroyable.**

Savoir se faire aider de ses équipes et de conseils extérieurs tout en étant attentif à **l'effet de cour** qui amène un manager à s'enliser. Il faut savoir élargir le cercle avec le réseau ou des personnes qui sont **dans l'opposition.**

Être malin dans un univers compliqué et complexe. Le manager doit **savoir saisir l'opportunité** qui fait gagner des petits succès ».

« Être courageux et exemplaire »

Selon Isabelle Barth, « on est sur des injonctions paradoxales et difficiles : être courageux et exemplaire ».

« Le courage est une vertu essentielle. Il faut être courageux pour être loyal à ses valeurs, tout en étant exemplaire et en sachant montrer le chemin. Le manager doit accepter de partager et surtout de partager le sens. »

« Freud disait "Gouverner, éduquer et analyser sont des métiers impossibles". Manager, c'est un peu les trois. Il n'y a pas de clé magique ni de manager parfait. Chacun doit accepter d'être un manager imparfait. »

[Joris Benelle](#), DGS de l'UGA parle, en évoquant l'exemplarité, « d'une lourde responsabilité des dirigeants dans leurs comportements, car le mimétisme des équipes est réel. » Isabelle Barth confirme que « le management est une fonction incarnée, mais les N-2 peuvent également adopter une position d'exemplarité critique, quand ils ont suivi des formations au management. »

« Savoir s'entourer de talents »

[Damien Verhaeghe](#), DGS de Lyon 1 après avoir exercé la même fonction à Marseille lors de la fusion des universités et être passé par l'Igaenr, expose des grands principes « appris sur un terrain de rugby » qu'il transpose dans sa mission de management :

« montrer l'exemple : être le premier sur le terrain et le premier en termes d'implication ;
donner un sens au projet, en expliquant aux équipes pourquoi on veut gagner ;
appliquer l'équité dans les décisions, ce qui est parfois plus difficile, sans oublier de faire la passe aux autres joueurs ;

savoir s'entourer de talents : si un directeur s'entoure de cadres moyens pour briller, il commet une erreur. Prendre des gens meilleurs que soi-même, c'est faire gagner le collectif ;

s'ouvrir sur l'extérieur, aller chercher des bonnes pratiques et les appliquer à son organisation. »

« Dans le public, peu d'items liés à la performance » (J. de Chilly)

« Je venais du privé et j'ai mesuré combien il était facile de trancher : les résultats et la rentabilité étaient le curseur. Dans le secteur public, peu d'items sont liés à la performance : la tutelle réduit ou non le budget sans relation avec la performance des équipes en place. Il faut donc trouver d'autres formules pour manager les équipes dans le secteur public », dit Jacques de Chilly en évoquant sa double expérience d'entrepreneur puis de directeur général de collectivité locale à Lyon.

Il note aussi que « des jeunes sont de plus en plus sensibles au sens et aux valeurs qu'ils peuvent porter au service d'une organisation publique. »

« L' élu ne doit pas intervenir dans le management »

Pour Jacques de Chilly, « chacun doit rester dans son rôle et à la place qui est la sienne » : « Il faut parfois rappeler à son élu qu'il ne doit pas intervenir dans le management des équipes. C'est aussi une forme de courage. »

[Frédéric Dehan](#), DGS de l'Université de Strasbourg et président de l'association des DGS rappelle « qu'un DGS est contraint d'être loyal à un projet et qu'il se heurte parfois à des règles basiques de gestion ».

« En tant que fonctionnaires, nous sommes garants d'une certaine conformité réglementaire et à la fois nous devons respecter les décisions de notre président sur la conduite d'un projet. C'est un paradoxe dans lequel il est parfois difficile de sortir. »

Isabelle Barth rappelle que « la loyauté est toujours un dilemme : est-on loyal à son N+1, à un projet ou à ses propres valeurs ? » Elle conseille « une petite phrase magique : “Je suis dans mon rôle” ».

« Au-delà de ses envies et de ses valeurs personnelles, un manager à un rôle à tenir. Le dire rappelle qu'on n'est pas en train d'attaquer, mais simplement de respecter une feuille de route et une mission. L'affectif prend souvent le dessus. Apprenons à objectiver. »

Éviter le « syndrome de la toute-puissance »

« Dans des organisations complexes, persiste le risque d'une direction générale coupée de la fonction stratégique, or elle doit être partie prenante de la stratégie sans la considérer uniquement comme une équipe qui met en œuvre », analyse Jacques de Chilly.

Le rôle du manager est « de mesurer les risques d'un projet et d'expliquer qu'il faut aussi de la souplesse, que les mondes se mélangent, que la technologie s'imprègne de la stratégie et, qu'inversement, un VP finances reconnaisse les compétences de son DAF après quinze ans d'expérience dans un grand groupe », poursuit Damien Verhaeghe.

Isabelle Barth parle alors des « frustrations [de certains agents dans] la fonction publique, qui pourtant ne la quittent pas, pour ne pas abandonner leurs avantages ». Elle observe, en parallèle, « un syndrome de toute puissance quand on atteint certains niveaux de hiérarchie ».

« La fonction publique génère très rapidement des frustrations, pour les jeunes et les moins jeunes, devant lesquelles nous nous sentons assez impuissants », dit Frédéric Déhan. « Les jeunes aujourd'hui partent s'ils ne sont plus en accord avec le projet », constate aussi Damien Verhaeghe.

Leader ou manager ?

« Le leader ne cherche pas à garder des équipes avec lui. Contrairement au manager qui doit construire dans la durée, faire grandir ses collaborateurs avec lui, le leader garde la position du premier », dit Isabelle Barth.

Plusieurs intervenants sont, par ailleurs, d'accord sur ce principe : « Tout le monde n'est pas fait pour le management ».

L'enjeu de la décentralisation dans le contexte de fusion

Jacques de Chilly rappelle ce qu'a été sa mission à la Métropole de Lyon : « Mélanger deux cultures, celle du département du Rhône, axée sur des services sociaux, et celle du Grand Lyon, davantage tournée vers des sujets techniques. »

« Pour réussir, nous sommes allés au bout de la décentralisation, un pari pas toujours facile en France, pour que chaque grand service gère ses fonctions supports décentralisées. »

Un « clivage au sein des administrations » ressenti par Damien Verhaeghe qui participe à la fusion de trois universités et deux grandes écoles sur le territoire lyonnais.

« Il semble judicieux dans une première étape de centraliser pour, dans un second temps, décentraliser, quand l'organisation aura fait émerger des composantes fortes ».

Il reconnaît que, dans un premier temps, « l'approche client, c'est-à-dire les services aux étudiants, aux enseignants et aux chercheurs, n'est pas au cœur du projet lors d'une fusion, mais que plus tard, quand les moyens seront alloués, ils permettront d'améliorer les services aux usagers. »

Un autre DGS présent craint « de ne plus rien maîtriser » quand la fusion des universités à laquelle il participe sera réalisée.

La notion du temps « pas assez prise en compte »

Pour Isabelle Barth, il faut « accepter que tout le monde n'aille pas au même rythme, or, dans le cadre de fusion à l'université, cette notion du temps n'est pas assez prise en compte, tout comme la vision de clans qui s'y perpétue ».

« La recherche reste très clanique. On essaie de faire entrer les chercheurs dans le monde de la performance et ça coince. Dans une Comue, un chercheur n'a rien à gagner aux changements. »

Il reste encore de grands sujets tabous à l'université, selon Isabelle Bart : « La rémunération des enseignants, les fiches de postes des enseignants-chercheurs ou bien la formation des présidents ou des vice-présidents d'université. Des curseurs mis en place dans le secteur privé, mais inexistantes au sein des universités françaises. »