

Le DGS, fonctionnaire manager et entrepreneur politique ?

ST20 Sociologie des entourages politiques

Jean-Yves Robin – U.C.O Angers – CRF/CNAM/Paris – jean-yves.robin@uco.fr
Hélène Desfontaines – U.C.O Angers – CENS/Nantes – helene.desfontaines@uco.fr

Introduction

Parce qu'ils dépendent directement des élus pour leur recrutement et qu'ils s'insèrent dans l'organisation des collectivités territoriales (Brémaud, Durat, 2014), les Directeurs Généraux de Service (DGS) font partie de ces professionnels qui composent, explicitement, leur entourage. En charge de la conduite de l'action publique locale, leur rôle apparaît lui aussi avec clarté et précision : à l'élus et son équipe la question politique, aux Dgs la mise en œuvre administrative de celle-ci.

Pour autant, transformer un programme initialement politique en une série d'actions publiques au service de tous les habitants ne dit rien de l'activité concrète nécessaire à sa réalisation. La prise en charge des finalités qui lui sont confiées à travers la mise au travail des agents et la mobilisation de son expertise le plus souvent juridique, conforte dès lors le flou du rôle effectif de ce dirigeant territorial. Les attributs de flou (Jeannot, 2011) et d'invisible sont particulièrement opérants pour qualifier le travail des cadres dirigeants de collectivités territoriales, quel que soit d'ailleurs le statut d'emploi dans le sens où « ... la poursuite des finalités publiques passe par l'émergence de missions et de rôles qui ne sont pas configurés de façon opératoire et doivent être investis, interprétés et pris en charge par les acteurs au travail (Demazière, 2011, p.XIII). Assurer l'efficacité de l'action publique passe dès lors par la construction de la relation à l'élus. Celle-ci relève d'une activité d'autant plus invisible qu'elle est structurante du travail car le DGS ne dispose ni de l'autorité décisionnelle ni de la légitimité électorale. Métier de l'entre-deux, une part non négligeable de son activité consiste à mobiliser auprès de « son » élus des ressources cognitives et discursives pour faire aboutir l'orientation politique. Un subtil jeu relationnel entre distance et proximité à l'élus se donne alors à voir dans des manifestations aussi prosaïques que révélatrices d'une tension entre deux polarités en apparence distincte mais consubstantielles de l'action publique, le politique d'un côté, l'administratif de l'autre. C'est ce jeu que nous donnons à voir dans cette communication au travers de quatre formes d'engagement professionnel

Les résultats sur lesquels s'appuie cette communication relèvent d'une campagne d'entretiens longs menés en 2014 et 2015 auprès de Directeurs Généraux des Services (DGS) et Directeurs Généraux Adjointes (DGA) ayant suivi entre 2013 et 2015, un cycle de formation à la direction générale des collectivités de 10 000 à 40 000 habitants. Sur les quatre promotions totalisant 64 individus, nous avons pu en interroger dix, auxquels s'ajoutent un responsable national du principal syndicat professionnel et deux responsables de formation. Plusieurs, en raison du contexte électoral, n'ont pu concrétiser leur accord au moment de la rédaction de ce texte. La population des 11 DGS et DGA se répartit comme suit : 6 femmes et 5 hommes âgés de 30 à 54 ans, exerçant dans des communes et intercommunalités, possédant les grades d'attaché ou d'attaché principal, massivement titulaires d'un bac+4 ou 5, une seule personne n'est pas en emploi fonctionnel, une autre est contractuelle.

Les rencontres se sont effectuées dans les bureaux des dirigeants ou des chercheurs, parfois à l'abri de regards indiscrets, dans des lieux improbables comme des cafés éloignés et reculés des domiciles personnel ou professionnel des interviewés. Ces rencontres furent assez longues. Il n'était pas rare de consacrer une matinée ou un après-midi complets pour échanger autour d'un quotidien professionnel se laissant difficilement approché par des questions pré définies. Les enregistrements rendent compte de ce rythme bien singulier, il diffère en fonction des interlocuteurs de terrain. Ce sont les premiers résultats de cette recherche en cours que nous souhaiterions livrer en précisant qu'il s'agit d'hypothèses interprétatives ; elles présentent un caractère heuristique et devront sans doute être remaniées au fur et à mesure de l'analyse plus détaillée du corpus recueilli et actuellement traité.

Un métier de nature relationnelle et intrinsèquement conflictuel

Sur la base des premiers matériaux en notre possession, un constat s'impose. Les DGS passent une grande partie de leur temps à négocier avec les directeurs adjoints, les directeurs des services techniques, les agents, ainsi qu'avec les élus qu'ils soient maire, président, vice président ou conseiller. Ces DGS pourraient pourtant laisser croire qu'ils exercent un métier à caractère exclusivement technique. Leur "biographie éducative" le laisse entendre (Dominice, 1990). Ils sont, dans la grande majorité des cas, titulaires de diplômes universitaires. Ils ont souvent reçu une formation juridique. Ils sont parfois géographes, économistes ou spécialistes de questions afférentes aux finances publiques. Ils ont réussi avec brio un concours, celui d'attaché voire d'administrateur. Cette réussite, ils la doivent à un savoir d'expertise, ils ont su le conquérir au fil du temps ainsi qu'à la faveur de différentes formations suivies. A priori, ce sont des experts de l'administration publique. Pourtant, comme le montre Laurence Durat (Durat, 2010) en étudiant leurs agendas, les DGS consacrent une grande partie de leur temps à gérer et animer des équipes, à échanger avec des élus ou des partenaires extérieurs. La fin de la journée est souvent la bienvenue car ils vont désormais pouvoir se consacrer à ce qui constituerait le cœur de leur métier, à savoir la gestion de dossiers techniques exigeant une certaine expertise. C'est précisément lorsque les agents ont quitté leurs bureaux que les DGS sont en mesure d'instruire des documents précis pour lesquels ils rédigent une note, donnent un avis ou apposent une signature. Un DGA explique ainsi ses sorties de la mairie à 20h : "*(...)le matin de 8h-midi, 13h30-14h jusqu'à 18h00, je suis continuellement en réunion et, quand je retrouve mon bureau à 18h00, j'ai 7-8 parapheurs à valider avant de les rendre à la signature du maire, j'ai 50 à 60 mails, j'ai des rapports à valider et à 18h00, c'est le moment où on peut être dans son bureau, alors, pardon pour les collègues mais on n'est plus dérangé, c'est là où l'on se pose et l'on peut travailler dans le calme.*"(DGA communal, 46 ans)

Loin d'être une profession à caractère technique, cette activité de dirigeant pourrait être rangée dans la catégorie des métiers du rapport à autrui, sur autrui et avec autrui (Maubant, 2013) comme le sont, par exemple, les professions de la santé ou du travail social. Cette dimension relationnelle transparaît nettement lorsque les DGS décrivent leur quotidien ordinaire à l'instar de ce DGS communal en détachement au moment de l'entretien : *« en terme de management, ce que j'explique aux cadres, c'est que souvent, il y a des problèmes sur lesquels ils n'osent pas recevoir les agents parce qu'ils ont l'impression que ça va être une montagne, machin obscur, des risques psycho-sociaux... Vous vous rendez compte que, moi souvent j'arrive, je ne dis rien, j'écoute, j'écoute, j'écoute et le gars il sort, il y a 90% de son problème qui est réglé, pas tout mais une bonne partie. Pourquoi ? Parce qu'il a parlé, il a essayé de le formaliser, (...). Et vous vous rendez-compte qu'il y a 90% du problème qui est réglé. Donc... et déjà ça roule, il y a cette situation de confiance, d'écoute, et finalement, il y a des gens qui ne reviennent jamais vous voir. Ça leur a suffi. Ça leur a suffi. Et vous les retrouvez, super. Vous n'avez rien fait ! Vous avez juste été là en relais, en posant les petites*

questions comme ça, en faisant accoucher, de la maïeutique quoi ! » (DGS communal). Le quotidien du travail est fait d'une foultitude de tâches associant le technique, le relationnel, le convivial, le juridique, le financier et le hiérarchique etc... Au terme d'une journée, nombre d'entre eux éprouvent le sentiment de n'avoir rien fait de bien tangible ou palpable. Pourtant, ils ont contribué à dénouer de nombreuses difficultés, à déjouer un certain nombre de pièges, à anticiper tel ou tel écueil qui pourrait ralentir le rythme de l'action publique. Ce même DGS communal évoque, à propos de la temporalité de son poste précédent, cet espace-temps de la fin de journée dans une mairie vide où il est enfin « tranquille » : « (...) *il faut dire ce qui est ; c'est là où je pouvais bosser sur les dossiers de fond. Donc ça va vite quand vous commencez à 18h et tout ça : hop ! bien 2-3h [de travail] et pof ! 21h « ah merde il faut que j'y aille, il est 21h* » Il a occupé ses journées à « (...) *ce genre de trucs. Voilà, à débloquer des situations, à essayer de voir le maire pour débloquer ça ou certains adjoints... à me battre en fait... À me battre et donc ne préparer les dossiers que le soir...* ». Ce métier est de nature relationnelle même s'il exige de mobiliser des savoirs d'expertise.

Pour autant, le descriptif du métier ne s'arrête pas là. Les DGS ne sont pas maîtres chez eux. Ils doivent composer avec l'autorité politique. Ils exercent en prise avec le pouvoir des élus mais peuvent aussi pour quelques-uns exercer une certaine emprise sur l' élu..... C'est qu'il y a dépendance de ce fonctionnaire politique au travers d'un statut d'emploi dit fonctionnel et interdépendance entre celui-ci et l' élu dans le cadre d'une conduite de l'action publique marquée du phénomène de politisation fonctionnelle de l'administration (Eymeri, 2005) : l' élu doit composer avec les injonctions du « new management public » portées par le DGS qui doit lui, composer avec les dimensions électorales de l'action publique locale. Cette bicéphalité marque de son empreinte le fonctionnement de toutes les collectivités territoriales. Par ailleurs, les DGS comme les élus éprouvent au quotidien ce que peut signifier l'influence exercée par un environnement de plus en plus compétitif et mondialisé. Les ressources de l'administration ne sont plus extensibles et le contexte¹, européen notamment, est là pour rappeler combien les règles budgétaires subordonnées au double principe de l'austérité et de la rigueur doivent être respectées.

Cette forme d'injonction se heurte au demeurant, à une autre composante, tout aussi prescriptive, mais de nature plus politique, il s'agit du gouvernement d'une collectivité territoriale. L' élu puise sa légitimité à la suite d'élections au cours desquelles sont défendus des programmes, des visées, des finalités et des idéaux tandis que le DGS participe à définir le cadre institutionnel de l'action publique. On pressent que cette distinction entre gouvernance et gouvernement (Foltzer et Mahieu, 2001) est à l'origine de bien des "conflits d'orientation" pour reprendre l'expression de Mispelblom-Beyer (Mispelblom-Beyer, 2006). Ces « conflits d'orientation peuvent opposer tout particulièrement le DGS à son élu ; le premier exigera plus de rigueur ou une réorganisation au nom de l'efficacité, le second invitera à choisir le scénario de la souplesse et parfois celui des accommodements ; ils ouvrent la voie à quelques compromis quand ce ne sont pas des compromissions, sur l'urbanisme par exemple. Pour autant, aurions nous eu à faire qu'à des DGS vertueux.. qui narrent leur rôle de garde-fou juridique et d'aiguillon réglementaire auprès d'élus pas toujours regardants ou au fait des obligations légales. De manière plus certaine, cette récurrente description permet à ces professionnels d'énoncer leur rôle par une norme de conduite (Briquet, 1994), autant requise par les obligations statutaires que par la dimension principalement relationnelle de l'activité (Demazière, Le Lidec, 2014). Ainsi, pour nous expliquer son quotidien, cette DGS communale de 45 ans choisit de relater l'interaction entre elle et deux élus à propos d'une commande de jeux de plein air faite directement auprès d'un fournisseur : « (...) *je prends un exemple tout bête : marché public. Une fois, je me retrouve avec deux adjoints qui décident de*

¹ C'est le courant de la didactique professionnelle qui distingue l'environnement, le contexte et la situation.

travailler sur un espace jeu. Bon. Moi, je venais d'arriver à la mairie de X, donc ce n'était pas ma priorité, j'étais plus dans l'organisation, rencontrer les gens. Et on m'envoie un petit mail pour me tenir informée, quand même (!) :

- « voilà, on a choisi tel projet 56 000€ » : belle somme. Et moi je leur réponds :

- « je veux les devis de consultation, je veux.... » Voyez, marché public quoi ! 56 000€... Est ce qu'on a respecté le code ? [C'est-à-dire] sur un cahier des charges identiques qu'on met en concurrence sur des choses précises avec un cahier des charges etc.

- « Pas du tout ». Je dis :

- « ah bon ? »

- « ah ben non, en a vu trois mais pas de traces écrites, on n'a pas de cahier des charges ».

Alors je dis :

- « ah mais moi ça va pas du tout votre truc. »

- « Oh oui mais bon, vous comprenez »...

- « Moi je comprends tout ce que vous voulez mais là, vous n'êtes pas dans le cadre. Vous n'avez travaillé qu'avec l'administratif »

Ils avaient fait leur petit truc dans leur coin. Donc moi je suis allée voir le maire, je lui ai dit :

- « moi là je ne sais pas, je vous préviens : le risque de contentieux il est celui-là, après, vous prenez vos responsabilités, c'est vous qui voyez. Moi je veux bien fermer les yeux mais vous ne viendrez pas me dire que je n'ai pas respecté le code quoi. Moi je vous fais une note, voilà.

Ça, ça va pas, ça, ça va pas, ça, ça va pas. »

Voyez ? Et ben ça, ça leur a pas plus. Mais s'il y avait eu le moindre contentieux sur ce marché-là, c'est le maire qui allait au pénal, ce n'est pas les adjoints qui avaient fait n'importe quoi. Donc c'est hyper important aussi que nous, on le tienne informé de ce genre de chose parce que la responsabilité, c'est toujours la sienne quoi, personnelle ; quand bien même il a délégué un adjoint. Regardez Xynthia, ce n'est pas l'adjoint à l'urbanisme dont on parle, c'est le maire. »

Un autre DGS communal choisit aussi d'évoquer la composante relationnelle de son travail et donc le caractère flou de son métier (Jeannot, 2011) à partir de la même récurrente difficulté à faire entendre raison juridique au maire. Il explique, en dialogue et en prenant l'exemple des dimensions juridiques d'une décision politique, ce qu'est son rôle :

« (...) Mon rôle s'arrête là :

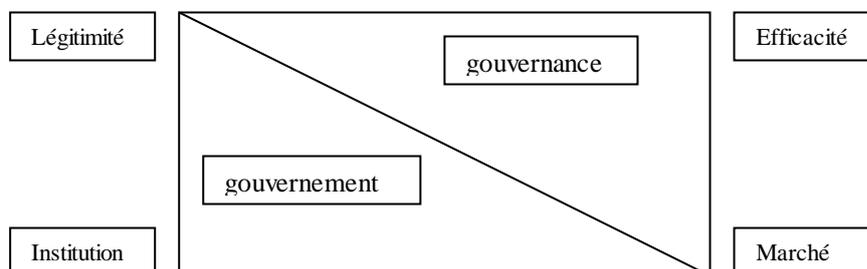
- « règlementairement il y a ça, ça et ça qui est possible, maintenant ça, je ne vous le conseille pas, ça ce serait mieux, moi personnellement, si j'étais dans votre position, je ferais ça. Maintenant, c'est à vous de prendre une décision en connaissance de cause. »

Moi je suis sensé, je considère que mon rôle en tant que DGS c'est d'apporter tous les éléments pour que la décision politique se fasse en toute connaissance de cause. Y compris quand il y a des risques juridiques. Je vais dire

- « ok Mr le maire, vous voulez allez plus vite sur telle décision, le code du marché vous emmerde : il y a peut-être ça, c'est moins risqué, mais je vous préviens qu'il y a ce risque-là. Vous le prenez ou vous ne le prenez pas. Si vous le prenez ça veut dire ça, il y a 90% de chances que ça passe mais les 10% ne venez pas me chercher moi, en disant que je vous ai mal conseillé. » Ça, c'est le rôle du politique que de prendre ces risques-là. » (DGS communal, ville littorale).

L'interpénétration des logiques politiques et administratives de l'action publique se donne à voir dans les limites toujours problématiques d'une relation de proximité entre ces deux gouvernants (Hassenteufel, 2008, p150). C'est dire, qu'au-delà des caractéristiques des acteurs, la relation entre le maire et le DGS est intrinsèquement et consubstantiellement conflictuelle. Dans tous les entretiens que nous avons conduits, dans toutes les archives que nous avons recueillies et consultées, il apparaît nettement que le couple DGS/élu est "un duo infernal". Le premier joue souvent les rôles de « gardien du temple » ou de conseiller du

prince en prenant maintes fois le risque de devenir, à son corps défendant, le *fou du roi*. Parer ces potentiels glissements de rôle suppose des dispositions professionnelles à circonscrire une place (« *mon rôle s'arrête là* ») et formaliser une prérogative liée à celle-ci (« *je vous fais une note* »).



Or, ce potentiel bras de fer à fleuret moucheté, opposant le DGS à son élu s'inscrit dans un cadre juridique marqué du sceau de la dissymétrie car la plupart de ces postes relèvent de l'emploi fonctionnel. Cet emploi, au recrutement dérogatoire puisque le fonctionnaire est en détachement pour exercer une fonction, est vécu de différentes manières, de l'épée de Damoclès au « *risque du métier* » tandis que tous s'en servent comme d'une ressource de pouvoir afin d'inscrire et d'affirmer leur place professionnelle dans ce rapport social dissymétrique. C'est sur ce rapport égalitaire en apparence, puisque cimenté par la confiance, que s'est joué la répartition du DGS à son maire à propos d'une récurrente demande de délégation de signatures. Précisons que DG qui occupait précédemment un poste au Conseil Départemental a fini par répondre favorablement aux sollicitations mayorale de recrutement sur un poste de DGA, que les protagonistes ont le même âge, ont vécu leur jeunesse dans cette même ville. L'extrait suivant relate une interaction verbale entre le maire et le DGA au moment où il a remplacé le DGS partant : « *L'autre jour il me dit : « mais si ça [ne] va pas André, tu sais je peux te virer.* » Lui de répondre : « *Je sais en 6mois, et moi, Hubert, je peux partir et je n'ai pas besoin de 6mois* », voilà. Donc vous voyez on a des propos qui sont francs. » A la question de la réaction du maire, le DGA répond : « *Ça l'a surpris, il m'a regardé avec un sourire et on est parti sur un autre sujet. (...) Je [ne] cherche pas forcément à être vainqueur vis à vis du maire. C'est même lui qui doit être, c'est lui le patron, je n'oublie pas.* » (DGA communal, H. 46 ans)

Depuis la loi du 26 janvier 1984 modifiée par celle du 13 juillet 1987², il peut être mis fin au détachement des directeurs généraux des services sur les "emplois fonctionnels" à tout moment, sauf pendant les six mois suivant leur nomination ou suivant le renouvellement de l'organe délibérant. Une telle décision prise par l'autorité territoriale n'a pas à être motivée. En résumé, ce métier de dirigeant est à risque, précisément, parce qu'il est dans son essence même, de nature relationnelle et conflictuelle.

² Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale

² Décret n°87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés. Décret n°87-1102 du 30 décembre 1987 relatif à l'échelonnement indiciaire de certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés

Devant de tels enjeux et de pareilles incertitudes, quels sont les stratagèmes adoptés par les DGS, les astuces et les modes de résolution et de régulation mobilisés par ces dirigeants ? En quoi ces gestes du métier seraient les marques de fabrique des DGS qui ont acquis au fil du temps un certain professionnalisme ? En quoi ce « bricolage » quotidien relève du savoir-faire (Le Bart, 1999) ? Tout au long de la lecture des entretiens, il a été possible d'identifier plusieurs "agirs" professionnels, ils correspondent en quelque sorte à cette marque de fabrique dont nous venons de parler. Au quotidien, il importe de maintenir un état de veille quasi permanent afin de prévoir et de prévenir d'éventuelles difficultés (Bronner, 2014). Pour ce faire, il est indispensable de privilégier "un troc relationnel" auquel les débutants sont rarement préparés. C'est le seul moyen d'éviter un double piège : celui de l'emprisonnement bureaucratique ou du dysfonctionnement pervers. L'essentiel dans ce type de profession, c'est d'avoir du jeu, il s'agit donc de jongler tout à la fois avec les règles, les normes et les valeurs. Ces trois notions définissent "la zone grise" de l'activité du dirigeant (Lamarzelle, 1996). C'est précisément l'acquisition de ce savoir implicite qui permet de comprendre pourquoi l'investissement des DGS prend l'allure de différentes formes tacites d'engagement : la collaboration, la coopération, la confrontation et la coordination.

Prévoir et prévenir (ça roule ou ça coince ?)

Telle serait l'interrogation que se posent les DGS dès leur arrivée, le matin, dans leur bureau. Est ce que les dossiers avancent ? Est ce que le projet de rénovation de tel ou tel bâtiment est en bonne voie ? A t-on bien respecté certaines règles de sécurité avant de prendre telle ou telle décision ? Le directeur de cabinet a t-il été prévenu ? Les questions pourraient être multipliées par 10 ou 100, là n'est pas le problème. Ce qui transparaît ici, ce sont "des structures conceptuelles de situation" (Durat, 2012). En d'autres termes, est ce que les projets sont sur les rails (ça roule) ou alors, quels sont les facteurs qui permettent de comprendre pourquoi tel ou tel dossier n'avance pas, que nombre d'acteurs s'impatientent devant une telle inertie (ça coince !) ? Parmi ces freins, il est fréquent de constater que se répète dans les collectivités territoriales le scénario du 2 contre 1. Nombre de fois, les DGS sont impliqués dans des triades et cette configuration relationnelle n'est pas toujours à l'avantage des dirigeants. Il se peut, par exemple, que des agents puissent contrecarrer l'action du DGS en intervenant directement auprès du maire ainsi que nous le raconte cette jeune DGS communale qui a réussi à faire admettre au maire de travailler en concertation avec elle : « (...) *bon le maire c'est l'autorité territoriale, il sait me le rappeler de temps en temps, et donc (...) il est le chef du personnel. Alors ça... Pffft, c'est un truc qui m'échappe. Parce qu'au départ, au tout départ où je suis arrivée, les agents quand on leur disait un truc ils étaient habitués à l'ancienne méthode et ils me disaient « bon ben j'irai voir le maire (...) » Et il [le maire] m'a fait une fois le coup, plus jamais il n'a recommencé parce que je lui avais dit « si vous recommencez je ne resterais pas, parce que je ne sers à rien. Je ne suis pas juste là pour faire joli quoi ! » Donc la personne était allée le voir et puis elle le connaissait, il est pharmacien, il en connaît pleins des agents ! Et il lui avait accordé le truc et là j'étais, j'avais été très en colère et du coup, il ne m'a jamais refait ça. » C'est d'autant plus facile lorsque l'agent est un ami d'enfance, par ailleurs président de diverses associations dans la commune. L'enjeu pour l' élu est alors bien compréhensible, il s'agit de préserver son électorat, d'éviter un vote-sanction lors de la prochaine campagne électorale.*

Le DGS peut aussi se voir contraint d'entretenir une cohabitation parfois délicate avec le directeur de cabinet. Le second peut venir contrecarrer les décisions du premier, configuration relationnelle contribuant à disqualifier la position du cadre dirigeant auprès des agents. Ces derniers sont alors condamnés à l'impuissance, l'inaction et le repli. Quant au DGS, il n'a parfois qu'une seule issue, celle de démissionner.

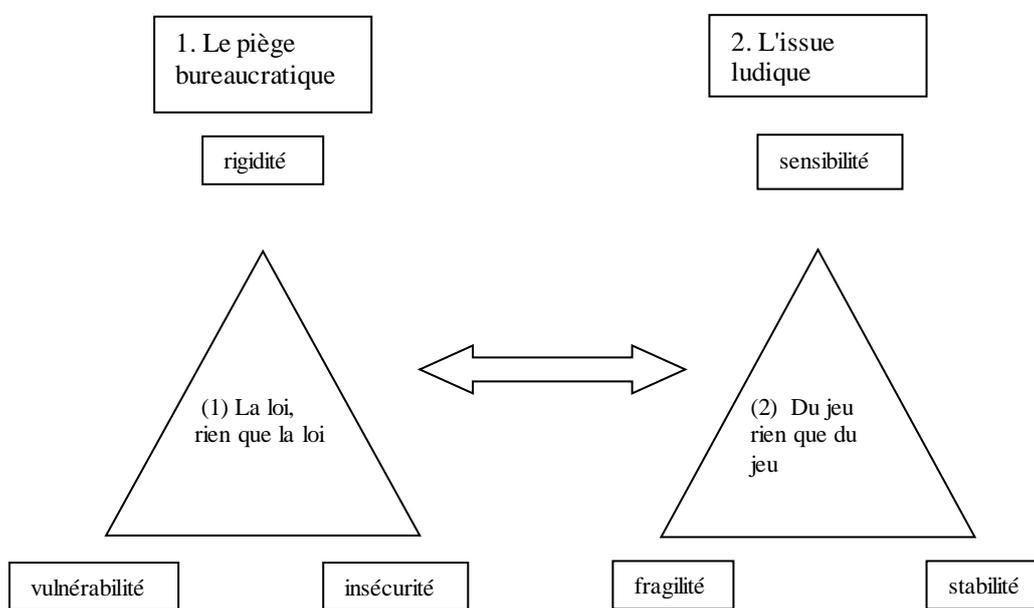
Procéder au "troc relationnel"

Pour éviter ce scénario catastrophe, il importe de procéder à un "troc relationnel". De quoi s'agit-il ? La notion de troc relationnel renvoie au vocabulaire issu de la clinique de l'activité. Cette terminologie a été retenue par Dominique Lhuillier (Lhuillier, 2006) lors de ses travaux consacrés aux gardiens de prison. Sa thèse pourrait se résumer en quelques mots. Plus le jeune gardien veut appliquer strictement la règle, plus il se met en danger, excluant tout compromis avec les détenus. Il croit à tort se protéger mais en fait, il n'en est rien. Il va par contre acquiescer les gestes du métier lorsqu'il sera en mesure d'interpréter le cadre juridique. Une évidence finira donc par s'imposer : appliquer le règlement à la lettre, c'est une impasse. Par un certain côté des choses, les enjeux auxquels sont confrontés les DGS sont de même nature. Plus les DGS veulent s'enfermer dans un cadre bureaucratique et réglementaire rigoureux afin de se protéger, plus ils deviennent leur propre geôlier. C'est tout du moins en ces termes qu'il est possible de comprendre les témoignages qui vont suivre. Ainsi ce DGS communal conclue sa justification du jeu avec les règles juridiques par le fait qu'il est « *peut-être un peu atypique* » mais que « *faire avancer* » les projets justifie ce jeu : « *Parce qu'il faut être pragmatique, si vous respectez tout à la lettre, si vous respectez le code des marchés, le CGC [le code général des collectivités territoriales], tout ça, le temps que vous lanciez les opérations en début de mandat, si ils ont.... le ruban n'est jamais coupé. Alors maintenant avec les normes, on va mourir des normes, les normes d'accessibilités, les normes voilà. Si vous prenez tout ça au pied de la lettre, on ne fait rien, on ne fait rien. Donc il y a un moment, voilà, moi ce que m'a appris le métier de DGS (...) c'est que le directeur général, il prend quand même un peu de pragmatisme. Et c'est là qu'il faut que le lien avec le politique, mais c'est à lui (le DGS) de dire : « voilà, moi je suis prêt à vous faire prendre ce risque-là, de vous accompagner sur ce risque-là. Donc ça veut dire que si on plonge, on plonge tous les deux. Et moi je considère que le jeu en vaut la chandelle et même si juridiquement, c'est un peu limite, déontologiquement et tout ça c'est ce qu'il fallait faire et voilà. »* Il faut donc du jeu pour jouer, et c'est précisément parce que ce scénario relève du clair-obscur qu'il est simultanément mou et flou. Et même si on avance, cahin-caha en boitant pour reprendre l'expression de Mispelblom-Beyer (Mispelblom-Beyer, 2006), c'est toujours mieux que d'être confronté à l'inhibition de l'action. Cependant, il importe de prendre la précaution suivante : éviter les solutions "boîteuses". Le DGS serait-il un innovateur au sens où l'entend Norbert Alter (Alter, 2000), disposé à prendre le risque d'être assimilé à un déviant ? Le DGS serait en quelque sorte un braconnier du quotidien, un contrebandier de l'impossible, celui qui crée du jeu³ dans un espace sans cesse sous contrôle des services de l'Etat ou de la Préfecture. Mais en même temps, le DGS n'oublie pas qu'il est « le gardien du temple ». Il exerce donc son métier sur "le fil du rasoir".

³ Comme le rappelle Winnicott, sans jeu pas de créativité.

Eviter le piège bureaucratique pour avoir du jeu

Pour rendre intelligible les dilemmes auxquels sont confrontés les DGS, il est possible de se référer à deux schémas. Ils illustrent combien l'action du DGS n'échappe pas à un certain nombre de paradoxes, ils sont pour une part indépassables.



Ainsi, le triangle 1 (la loi rien que la loi) est en quelque sorte un piège. Pour se protéger, il importe d'appliquer le règlement, rien que le règlement mais tout le règlement. Cette rigidité se traduit par le fait que le DGS souhaite se réfugier dans des procédures strictes. Il aspire à une forme illusoire de stabilité qui risque d'engendrer de la vulnérabilité (rappelons qu'au sens étymologique, la notion de vulnérabilité renvoie à l'idée de blessure). L'extrait suivant illustre ce qui apparaît comme un pari selon lequel en nommant les engagements respectifs, chacun les respectera. Voulant tirer les enseignements d'une expérience de non travail avec le maire précédent, cette DGS communale entend sceller les places et les rôles de chacun par une charte des valeurs qui déploie en filigrane, une fiche de poste du DGS : « (...) *Au moins être associé au niveau du projet... Si tout est bouclé... et que le conseil ou l'accompagnement n'est pas considéré comme légitime, c'est frustrant, on voit les choses un peu... en dehors quoi, ça tourne tout seul, la machine elle est lancée toute seule... Après c'est « quel est le rôle de l'élu, l'élu doit être un technicien ou pas ? » C'est vraiment ça. Et je travaille actuellement sur une charte des valeurs que je veux faire valider en début de mandat par les élus et par mes directeurs. Donc, on a déjà fait un brain storming dessus où je pars des pré-supposés, des préjugés des élus sur les services et des services sur les élus [du type] « les services nous parlent de choses mais on n'y comprend jamais rien », « les élus sont trop pressés ». (...) Donc on va faire une charte des valeurs, l'élu s'engage à ne pas vouloir être technicien : si le service technique décide d'un plan, ce n'est pas à l'élu de redessiner le plan. Vous voyez ce que je veux dire ? « Qui fait quoi. » Et chacun reste légitime dans ses fonctions. (...) Je suis en train de rédiger cette charte des valeurs que je voudrais faire valider pour partir vraiment sur de bonnes bases ».* Cette DGS de 40ans dont c'est le troisième poste dans la fonction,

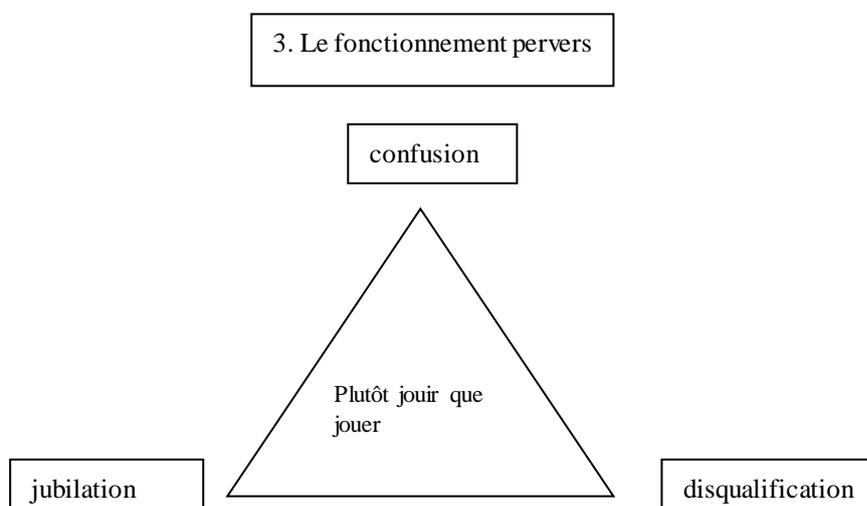
estime qu'elle se mettra à l'abri de certains dysfonctionnements en procédant de la sorte car nous explique-t-elle : « *Il n'y a pas eu de binôme maire-DGS depuis 2008 ! On a travaillé côte à côte avec Mr X.* » Elle poursuit pour justifier le bienfait d'encadrer le travail par des règles pour qu'il soit collectif : « *De temps en temps, on se voyait pour régler une histoire de poignée qui fermait mal ou quoi que ce soit, mais on n'a jamais travaillé ensemble. Donc ... voilà, je pense qu'on a eu une incompréhension totale. On ne communique pas pareil, on n'a pas les mêmes convictions sur les choses qu'il faut faire. Par exemple, moi j'aime bien instaurer des règles pour que ce soit plus confortable pour les services. Mr X me dit : - « ben oui il y a la règle mais enfin l'agent de base, il peut bien comprendre qu'il faut là adapter la règle ».*

Moi je lui dis :

- « non, l'agent il n'est pas sensé... »

On est sur des ... des fonctionnements complètement différents, sur comment tenir une réunion, voilà, ne serait-ce que l'ordre du jour municipal, on se réunit toutes les semaines dans le bureau municipal avec les adjoints... J'essaie de faire un ordre du jour, de demander les points aux élus, enfin de faire des règles ! 5 minutes avant Mr X rajoute 10 points, les élus ne sont pas au courant, il arrive en réunion comme ça... [C'est] une méthode dans laquelle je ne me suis jamais retrouvée. ». En procédant de la sorte, cette DGS pense gagner en sécurité alors qu'elle se rend plus vulnérable. En fait, rester sensible à ce qui se joue dans son environnement proche, c'est jouer constamment avec le possible et le souhaitable, c'est accepter l'à peu près, le désordre organisé. Ces bricolages quotidiens font partie du métier.... pour autant qu'ils puissent être mis en œuvre.... Ils inscrivent le rôle dans un cadre qui ne rigidifie pas mais autorise le jeu. Dans ce mode de fonctionnement, le DGS se met à l'abri de potentielles crispations, il entretient une certaine fluidité, il évite les blocages et maintient le lien avec l'élu. En acceptant un scénario plus ludique et moins rigide, il n'échappe pas au caractère fragile de sa position de par les compromis qu'il assume et les risques qu'il prend mais c'est le prix à payer pour asseoir sa fonction et entretenir une certaine stabilité. Pour reprendre l'expression d'Hartmut Rosa (2010, 2011), "la reconnaissance positionnelle" (ou statutaire) ne suffit pas, ce qui est en jeu ici, c'est une lutte pour "la reconnaissance" qui se doit d'être "performative" et cette qualité ne s'acquiert qu'à la faveur d'une ré interprétation quotidienne des règles.

Se prêter au fonctionnement pervers

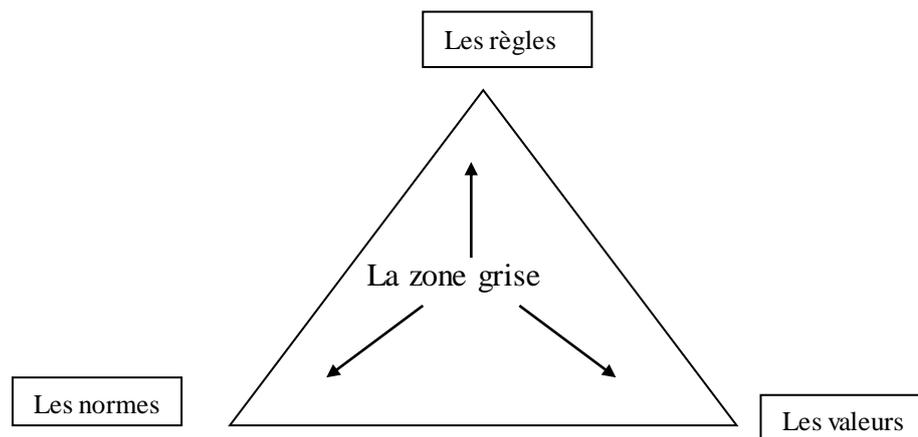


Mais cette réinterprétation peut parfois se métamorphoser en fonctionnement pervers comme le laisse entendre le troisième triangle. Dans ce genre de scénario, le DGS prend de gros risques. Le premier d'entre eux consiste à ne plus établir de distance franche et nette entre son rôle de dirigeant administratif et la fonction d'élu (confusion). Au nom d'une certaine militance, des DGS s'engagent plus que de raison dans l'arène politique. L'un, disant posséder « *un profond sens de l'intérêt général* » est allé jusqu'à faire grève avec les agents communaux à propos d'une mesure salariale : « (...) *ça a été un épisode assez impressionnant parce qu'ils voulaient, ils se sont rendus compte qu'il y avait X jours de RTT [attribués à chaque agent] donc ils se sont dits d'autorité « je vais supprimer 10 jours à tout le monde ». Je leur ai dit : « Ne faites pas ça ! Vous savez [que] j'ai fait une note parce que là, en plus à un an des élections, c'est suicidaire. Le côté politique, c'est votre problème, mais ne faites pas ça, les gens ne vont pas comprendre... Ça va faire grève, ils vont bloquer la mairie » [le maire et l'adjoint aux finances de répondre] : « mais non c'est bon ». Ils ont fait quand même... Et donc moi j'ai fait grève avec eux ».* Invoquant la « *logique de projet* » qui l'anime et alors qu'il est en fin de détachement, autrement dit mis à la porte par le maire, ce même DGS donne des consignes à ses anciens cadres afin de ralentir le développement de projets dans la perspective de son retour à la faveur des prochaines élections « *sinon c'était irrémédiable, on ne pouvait pas revenir dessus* » : « *Donc moi les consignes c'était : « vous bloquez tout, faites en sorte de trouver des raisons règlementaire comme quoi ce n'est pas possible, vous retardez les commissions »... en accord avec le futur maire.* » Si cette transgression des règles a produit une certaine jubilation chez ce DGS, à moyen ou long terme, le coût d'un tel retour pourrait s'avérer exorbitant. Comme le rappelle Laurence Durat (2012, p 154), "la légitimité par le prestige tirée de la réputation [...] fonctionne comme activateur lorsque le dirigeant est en recherche de poste [...] il aura à gérer son remplacement [...] pour ce faire, il importe d'accroître et de maintenir sa réputation de compétence managériale dans l'intention de valoriser son capital humain sur le marché des dirigeants." Dans le cas présent, on peut poser l'hypothèse que les ressources inhérentes à ce capital sont épuisées. L'intéressé pressent qu'il ne finira pas sa carrière dans cette fonction (disqualification), il envisage même de se reconverter.

Entrer dans la zone grise

La zone grise désignerait ces espaces-temps non codifiables au cours desquels les élus et les DGS interagissent entre eux. Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, ils échangent, négocient, discutent, nuancent, avertissent, rappellent etc. Tout au long de ces interactions, les contraintes de la situation pèsent lourdement sur l'activité du dirigeant. Il s'agit de respecter les impératifs bureaucratiques sans ignorer que le respect inconditionnel des règles conduit à des impasses. Il est également indispensable que l'action publique soit au service des valeurs républicaines car elles constituent selon eux, les fondations d'un fonctionnement démocratique. Par ailleurs, l'activité d'un DGS est aussi le produit d'une histoire. Elle a façonné un territoire donné. Elle est à l'origine de normes culturelles, il importe de les connaître pour éviter bien des malentendus ou des maladresses. Tous ces éléments révèlent combien l'activité du DGS est marquée du sceau du paradoxe. Même s'il revendique une obligation de réserve, même s'il se doit de respecter une neutralité face aux orientations prises par telle ou telle équipe municipale, même s'il évoque sa loyauté envers le vote démocratique, il ne peut échapper à la nécessité de rappeler des règles, elles-mêmes sous tendues par les valeurs de la République. La part militante de son engagement professionnel, si minime soit-elle ne peut être totalement phagocytée par l'exercice strict du métier. Il est même dangereux de sortir de cette dialogique des contraires. Trop de règlements paralyseraient l'action. Ignorer les normes d'un territoire façonnées par l'histoire conduirait à

des impairs. Se référer ostensiblement à des valeurs, un dessein ou un projet politique participerait au brouillage des frontières. La relation entre l' élu et le DGS pourrait se résumer en quelques mots : une nécessaire distance et une indispensable proximité afin que se maintienne un scénario relationnel sans confusion ni séparation.



Osciller entre différentes formes d'engagement

Sans confusion ni séparation, enjeu bien délicat à relever et, révélateur du travail politique comme activité collective et protéiforme. L' élu tient en effet sa légitimité de l' élection et occupe de fait un rôle central tandis que le DGS tient la sienne de la politisation fonctionnelle de l' administration publique et entend bien contribuer de sa place au travail politique. Si la division de ce travail s' affiche en théorie et de manière univoque comme une répartition technique de rôles complémentaires entre des tâches politiques et administratives, elle se joue en pratique dans la réalité des interactions. Ainsi que l' énoncent Demazière et Le Lidec en s' appuyant sur l' analyse par Hughes de la division du travail et du rôle social : « c' est au cœur du travail, des situations de travail, que les activités sont distribuées, que les contours des rôles se dessinent, que les métiers prennent forme, dans un processus de « division du travail aux limites toujours fluctuantes. » » (Demazière et Le Lidec, 2014, p.21). Les acteurs ici « s' accordent et s' affrontent » à partir de modes relationnels qui témoignent et révèlent des manières diverses d' investir leur rôle professionnel de DGS. On peut dégager quatre formes d' engagement sur un continuum de rôles incarnés par deux polarités idéal typiques, à une extrémité le fonctionnaire dit webérien, neutre et loyal, à l' autre le fonctionnaire politique.

Le modèle d' un fonctionnaire qui administre de façon non partisane imprègne toujours les représentations alors que celui-ci a un rôle politique du fait de sa participation à la construction de l' action publique. Dans ce contexte, le fonctionnaire dit politique exerce des fonctions dirigeantes au sein de l' appareil administratif et à l' interface avec le pouvoir politique (Hassenteuffel, 2008, p142). La réalisation de ce travail politique suppose d' importantes et étroites interactions entre fonctionnaires et élus, ce qui légitime pour le premier, une autonomie d' exercice tout en le subordonnant au politique qui le recrute mais aussi peut le révoquer, le plus souvent au motif d' une perte de confiance. Ainsi, le DGS doit en permanence donner des gages d' une légitimité concédée par procuration d' une confiance donnée à l' élu employeur par des électeurs. Autrement dit, la légitimité professionnelle ne suffit pas pour accomplir son travail de fonctionnaire politique. Elle se gagnera via la relation engagée pour accomplir un travail en interaction avec le chef de l' exécutif. Cet enjeu est d' autant plus crucial que la qualité de la relation présente fabrique une réputation future sur ce

marché de l'emploi des dirigeants territoriaux, vécu pour quelques-uns comme un « *mercato* ».

Cependant, tout excès de zèle en la matière peut induire une perte de crédibilité. Cette "légitimité par procuration" est donc assimilable à la langue d'Esopé, c'est la meilleure et la pire des choses. La meilleure car comme l'ont confirmé les interviewés, c'est par elle que se mette en œuvre des actions et des projets, la pire parce qu'un déficit de confiance entre l' élu et le DGS est à terme ingérable.

Pour autant, si la différence et les éventuels différends entre le DGS et l' élu ne peuvent excéder l'épaisseur d'une feuille de papier à cigarettes, cette distinction si minime soit-elle, est à cultiver et à entretenir. Là encore, les jeux relationnels sont subtils. Ils sont ce qui permet le travail. Comme fonctionnaire politique, le DGS doit fabriquer la relation car c'est d'elle dont dépend la réalisation effective de son travail. Il doit en permanence osciller entre distance et proximité avec l' élu, cette tension est même ce qui caractérise son rôle professionnel. Construire la relation consiste à objectiver une relation empreinte d'affect et d'affinités (le DGS est plus choisi que recruté). La mise en place d'un registre corporel de relation s'apparente à un « dispositif de promesse » visant à neutraliser les effets d'une relation fondée sur la confiance, donc toujours incertaine (Karpik, 1996). Dans la majorité des cas, le DGS s'interdit de tutoyer son élu, il refuse d'être embrassé par lui, il exige parfois que son bureau ne soit pas accolé à celui du maire préférant être installé dans le bâtiment dévolu aux agents. Cette DGS (41 ans) d'intercommunalité et de la commune centre développe longuement sa pensée à propos de l'importance de la relation de travail aux élus et conclue « *moi j'embrasse pas !* » :

« (...) ça ne me viendrait pas à l'idée d'embrasser un élu comme un élu m'embrasse si vous voulez. Il y a forcément une distance physique, si vous voulez. On se serre la main et même si on se connaît depuis dix ans, il y a forcément une barrière physique, une distance que certains n'ont plus, ou n'ont même jamais eue. (...). J'ai des collègues qui m'ont dit « les nouveaux élus sont arrivés avec croissants le matin, et je te dis « tu » et je te tape la bise hein ! » : il y a des élus qui arrivent avec une espèce de proximité et qui ne comprennent pas qu'il doit y avoir un rapport professionnel et qui mettent l'agent dans une situation qu'il n'a pas forcément choisie ! Le tutoiement, et puis, quand on est une femme, est-ce qu'il faut embrasser ou pas les élus, si ils veulent vous embrasser ... Je veux dire moi, je lui serre la main [au maire et président de l'intercommunalité] et ça me paraît.... C'est une posture aussi physique qui rappelle tout le temps qu'on n'est pas des amis et que... Parce que certains, il faut le leur rappeler aussi de temps en temps ... Voilà, on est dans un rôle. Parce ce que l' élu, c'est quand même curieux, certains croient que c'est une assoc', d'autres que c'est un deuxième travail, le troisième que c'est un passe-temps et ils ont pas tous la même position vis à vis de leur mandat et de leur engagement donc nous, il faut qu'on rappelle aussi qu'on ne doit pas rentrer dans leur jeu, se laisser entraîner... parce que c'est compliqué après. Et puis, il faut pouvoir avoir le même positionnement vis à vis de tous les élus aussi. »

Au-delà de la composante démonstrative de la relation de travail, une trop grande collusion entre le DGS et l' élu transformerait le premier en parfait collaborateur du second : fidèle et zélé, comme peut l'être par exemple un directeur de cabinet. Prendre le risque d'une excessive collaboration peut donc à terme détruire toute crédibilité et réduire à néant "cette légitimité par réputation indispensable" au reclassement suite à une fin de détachement.

Outre la construction d'une « *barrière physique* » pour assurer son rôle professionnel, le DGS mobilise sa compétence administrative comme une ressource, protectrice ou offensive. Détenir un savoir d'expertise dans le champ de l'administration publique devient ainsi un refuge, c'est en quelque sorte une planche de salut. Les DGS disent alors se « *retrancher* » sur les tâches managériales pour être momentanément moins en prise avec l' élu. Cette forme

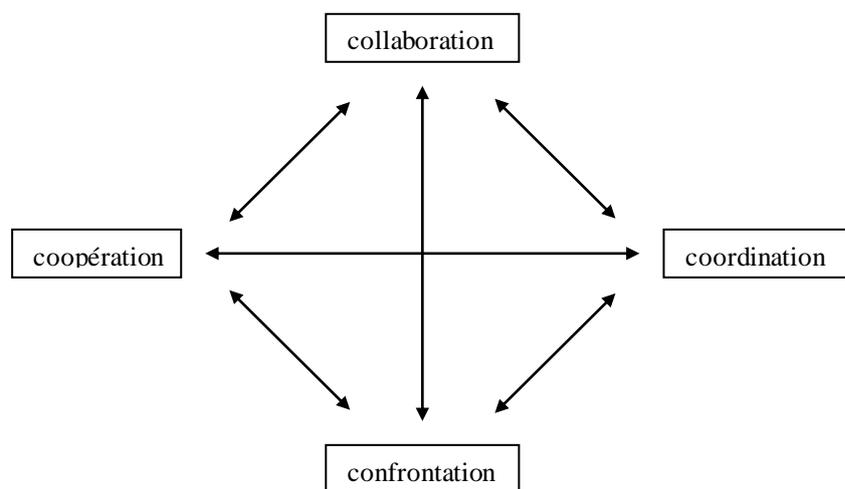
d'engagement vient notamment contrebalancer les dérives potentielles inhérentes, par exemple, à une excessive collaboration. Il peut ainsi incarner ce rôle de chef de l'administration quand la mobilisation de la composante politique de son rôle n'aboutit pas. En proposant qu'il « une charte des valeurs », qui « un projet d'administration », le DGS reconfigure les places de chacun, élus compris. Loin de perdre en apparence sa fonctionnalité politique, il tente de fabriquer à partir de ce rôle reconnu, ce par quoi il pense pouvoir avoir de l'influence ou a minima, l'engagement des élus et des fonctionnaires selon la partition « théorique » des rôles. Les deux extraits suivants évoquent cette lancinante question de la place, dans un idéal de coopération pour l'une et, pour l'autre, dans un pragmatisme managérial, pour cohabiter de manière pérenne : « *Donc on va faire une charte des valeurs, l'élu s'engage à ne pas vouloir être technicien : si le service technique décide d'un plan, ce n'est pas à l'élu de redessiner le plan. (...) « Qui fait quoi ? » Et chacun reste légitime dans ses fonctions.* » L'un comme l'autre nous décrivent cet autre dispositif de la confiance au regard de leur difficulté à jouer leur rôle vis-à-vis d'élus aux positionnements peu compatibles selon eux avec une gouvernance administrée : « *Donc il faut trouver l'entre deux quoi, qui est évidemment pas facile mais qui est la seule solution pérenne de cohabitation entre un élu et un fonctionnaire. Il faut se mettre d'accord sur ce que valide l'élu, enfin les rôles et places de chacun quoi. En gros les places de chacun quoi.* »

La ressource de la coordination peut aussi connaître une certaine métamorphose. L'heure n'est plus aux compromis, aux éventuelles conciliations, il s'agit d'entreprendre des réorganisations et des restructurations ; elles passeront par d'inévitables confrontations, ce qui suppose le soutien inconditionnel des élus. Dans ce scénario, le DGS est un mercenaire, spécialisé dans le lean management (De Gaulejac, Hanique 2015). Il a pour mission d'identifier les surcoûts, d'engager les réformes nécessaires afin de réduire les budgets de fonctionnement à l'instar de l'exemple de ce DGS communal de 54 ans qui s'est fait une spécialité des restructurations gestionnaires : « *Je prends un exemple : comme bon nombre de communes, on avait un service d'aide à domicile, intervention aux personnes âgées assez développé. Je me souviens de cet échange où il [le maire] dit « votre truc là, ce n'est pas viable. On va externaliser. » : J'ai externalisé. Ça nous a pris 6 mois-lan, on a tout externalisé dans des conditions plutôt favorables pour les agents. Mais on a défrayé la chronique. C'est là où, avec le recul et même avec le recul de X [son actuelle commune], il faut pouvoir travailler avec des gens qui tiennent. Parce que... Et c'était le cas du maire de X. Si on fait machine arrière à la première vaguelette... ».*

En fait, le véritable antidote pour se prémunir contre les dérives de la coordination (Dejours, 2015), c'est la coopération. Elle passe par une attention prêtée au collectif. L'une de nos interviewées évoque la nécessité d'investir une nouvelle fonction dans le champ du développement local, celle "d'ensemblier". Il s'agit de mettre en synergie nombre d'acteurs, bien souvent, ils n'ont pas pour habitude de travailler ensemble. Pour ce faire, le DGS est invité à développer un sens aigu des situations et des opportunités ainsi que l'explique cette ancienne directrice de Pays et maintenant formatrice : « *(...) Pour ce genre de poste, c'est effectivement des capacités à être dans des visions un peu prospectives pour accompagner d'un point de vue stratégique les élus et les ... et les DG, de pouvoir effectivement se sentir effectivement totalement responsable et en responsabilité de son domaine, d'être effectivement en capacité de prendre des risques... et d'affirmer des choses. D'être en capacité d'animer des jeux d'acteurs extrêmement complexes, donc de les comprendre déjà, et après de pouvoir les animer. Et c'est vrai que la notion aujourd'hui... on parle beaucoup (...) [de] la notion d'ensemblier par exemple. C'est quelque chose d'extrêmement important, c'est à dire qu'on n'a pas besoin à ces niveaux-là d'avoir quelqu'un qui va être expert de tel ou tel domaine parce qu'à chaque fois, il faudra chercher de l'expertise ailleurs (...), il faut aller chercher un cabinet qui fait que ça, spécialiste de la fiscalité, spécialiste de ceci,*

spécialiste de cela... Par contre lui, il a besoin effectivement d'avoir une compréhension générale de tout ce qui fait sens et système au niveau de son territoire, de ses politiques publiques etc, pour pouvoir animer ça et pouvoir accompagner ses élus, leur dire « on pourrait éventuellement essayer de tenter telle ou telle direction » ou « ce que vous proposez là, attention il y a un peu des difficultés »... C'est vraiment ça. »

Cet ingenium ou ce génie des situations supposent de la souplesse et de l'intuition. Il s'agit, en quelque sorte, d'identifier « le potentiel de la situation » (Jullien, 1997) inhérent aux caractéristiques du territoire, de penser mutualisation, d'abandonner chronos au profit de kairos. A priori, cette posture est plus aisément mobilisée par les DGS oeuvrant au sein d'une communauté de communes. Sans doute que cette configuration territoriale contribue à transformer la donne relationnelle. Ainsi, dans ce jeu du deux contre un évoqué précédemment, le DGS dispose d'un atout non négligeable. Il peut faire alliance avec les vice-présidents pour convaincre le président de la pertinence de tel ou tel projet. Par conséquent, le potentiel bras de fer entre ce dernier et son DGS n'est pas tout à fait assimilable à ce qui se joue au quotidien dans une mairie.



Conclusion

Au terme de cette contribution, le lecteur aura probablement identifié combien il est difficile de développer une intelligence de ce que sont les métiers du flou sans recourir à un canevas conceptuel frappé du sceau de la multi-référentialité. En effet, les auteurs cités dans cet écrit relèvent de la sociologie, de la science politique, de la psychosociologie, de la philosophie, de la clinique de l'activité ou de la psycho-dynamique du travail. Cette épistémologie baroque est à bien des égards contestable. Elle a permis cependant de mettre au travail une équipe de recherche⁴, elle se réclame de ces différents courants. On pourra donc nous faire le procès de l'impureté épistémologique, de l'interdisciplinarité voire de l'indisciplinarité (Dominice, 2000). Nous assumons cette critique car le risque pris, tout au long de la rédaction de cette communication, permet en fait d'appréhender, d'identifier nombre d'enjeux subtils, pas toujours accessibles, souvent enchâssés dans les plis et replis de pensées, de sentiments et d'émotions rarement dévoilés par les acteurs de ce quotidien professionnel. Ainsi, les différentes formes d'engagement évoquées dans les paragraphes précédents mettent en

⁴ Il s'agit de l'équipe CaFoRe : Carrières, Formations et Ressources humaines de l'UCO.

évidence combien le contrat de travail n'est en rien rationnel ou réfléchi. Il mobilise des données aux frontières du psychique et du social. Il s'agit en quelque sorte d'accords tacites et implicites, ils ne figurent pas dans le code du travail et pourtant, ils sont à l'œuvre (Rousseau, De Rozario, 2014). Le chercheur est en mesure de les identifier lorsqu'il privilégie une démarche se réclamant de l'herméneutique et de la phénoménologie. Pour ce faire, il importe d'accueillir et d'écouter la parole du sujet souvent malmené par l'histoire. Il ne cesse de se dire, de se contre dire sans s'interdire de dire ce qu'il a à dire. Et parmi ces contradictions, il en est une, elle mérite d'être rappelée. L'équipe de Danièle Linhart (Linhart ; 2002) dans son étude consacrée aux *chaussons* fut confrontée à une énigme. Cette entreprise de sous-traitance allait connaître plusieurs plans de restructuration. Contrairement à ce qui était annoncé par le sommet stratégique de l'organisation, ces projets ne poursuivaient pas l'ambition de sauver la société, bien au contraire, ils obéissaient à une tout autre logique, celle de préparer une transition, elle allait se traduire par la disparition pure et simple de cet outil industriel. Les efforts et les sacrifices consentis par les salariés ne serviraient donc pas à préserver leur emploi. Fort heureusement, certains d'entre eux ont pu retrouver un CDI dans une société proche de leur domicile. Alors pourquoi ces hommes et ces femmes interrogés par les sociologues ont déclaré qu'ils étaient disposés à revenir dans l'entreprise *Chausson* qui les avait malmenés ? Danièle Linhart et son équipe reconnaissent dans leur ouvrage combien cette question restait sans réponse. Ils s'interdisaient même d'accoster sur les rivages d'un territoire qui leur était étranger. C'est précisément ce continent trop souvent négligé, à la frontière du psychique et du social que nous avons voulu explorer.

Références bibliographiques

- Alter N (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF.
- Bronner G (2014), *La planète des hommes – Ré enchanter le risque*, Paris : PUF.
- Clot Y (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF.
- De Gaulejac V, Hanique F (2015), *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Paris : Seuil.
- Dejours C (2015), *Le choix – Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris : Bayard.
- Demazière D. (2011) in Jeannot G. (2011) *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse : Octares.
- Demazière D. Le Lidec P. (2014) *Les mondes du travail politique. Les élus et leurs entourages*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Dominice P. (1990), *L'histoire de vie comme processus de formation*, Paris : L'Harmattan.
- Dominice P. (2000), « *Défendre l'indiscipline théorique pour penser la formation* », in : A la frontière des disciplines et des histoires de vie, Genève, *Cahiers de la Section des Sciences de l'Education*, pp 1-14.
- Durat L (2010), "L'activité des dirigeants de la fonction publique territoriale, une recherche en analyse de l'activité" in : *Savoirs*, n° 22, pp 89-107.
- Durat L, Bollecker M (2012), "La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux des services" in : *Politiques et management public*, pp 145-165.
- Durat L, Brémaud L (2014), *Le DGS communal. Identité, fonction, formation*, Rennes : PUR.
- Eymeri J-M. (2005) « La gouverne au miroir du néo-management public. Libres propos sur les gouvernants élus, les fonctionnaires gouvernants et l'activité gouvernante aujourd'hui. » *Politique et management public*, vol. 33, n°3, pp.1-18
- Foltzer K. Mahieu C., *Gouvernance européenne, un livre blanc*, Bruxelles, 2001.
- Hassenteufel P. (2008) *Sociologie politique : l'action publique*. Paris : Armand Colin
- Jeannot G (2011), *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse : Octares.
- Jullien F (1997), *Traité de l'efficacité*, Paris : Grasset.

- Karpik L. (1996) « Dispositifs de confiance et engagements crédibles » *Sociologie du travail*, n°4, pp. 527-550
- Lamarzelle D (1996), *Clarification des rôles entre élus et cadres des collectivités locales : de la zone grise à la zone à damiers*, thèse de doctorat.
- Le Bart C. (1999) « Le savoir-faire politique comme bricolage » in Poirmeur Y. Mazet P. (dir) *Métier politique en représentations*, Paris : L'Harmattan, p. 293-317.
- Linhart (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris : Erès.
- Lhuillier D (2006), *Cliniques du travail*, Paris : Erès.
- Maubant P (2013), *Apprendre des situations – Un analyseur de la professionnalisation dans les métiers adressés à autrui*, Presses de l'Université du Québec.
- Mispelblom-Beyer F (2006), *Encadrer, un métier impossible*, Paris : Armand Colin.
- Rosa H (2010), *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris : La Découverte.
- Rosa H (2011), *Accélération – Une critique sociale du temps*, Paris : La Découverte.
- Rousseau D, De Rozario P, Jardat R, Pasqueux Y (2014), *Contrat psychologique et organisations*, Pearson.