

# « L'IMPOSTURE OU L'ENVERS DES POSTURES DANS L'ADMINISTRATION ».....

## QUELLE AUTHENTICITÉ DERRIÈRE LE MASQUE?

*« Derrière le masque il y a quelqu'un, un homme qui passe, un comédien »*

Michel Sardou, "Les masques"

A l'instar des sociétés humaines, l'administration publique semble conduire ses agents à jouer un rôle dans un environnement que l'on peut assimiler à un décor, selon une mise en scène les appelant à jouer une partition écrite par d'autres. Ce processus de théâtralisation laisse place à l'idée d'une superficialité des comportements de chaque *acteur* de l'organisation. Peut-on, et jusqu'où, distinguer le rôle de la personne ?

Les processus et les procédures mis en place renforcent des manières d'être, penser et agir (une « culture de l'Institution ») qui peuvent être différentes voire se situer à l'opposé des attentes ou des discours institutionnels.

En effet, pour recruter, former, fidéliser des cadres dynamiques et adaptables aux mutations du travail, aux évolutions sociales, aux nouvelles technologies, et ce, dans un cadre budgétaire contraint en un monde ouvert et concurrentiel, l'administration déclare promouvoir une gestion des RH souple, la valorisation des compétences et la reconnaissance du mérite. Tout cela appuyé sur des engagements et des valeurs portées haut et rendus publics.

A l'opposé de ce discours, le ressenti des fonctionnaires et notamment des cadres ne semble pas vraiment en adéquation avec cette doxa. Et leur réalité professionnelle paraît bien éloignée de ce qui est affirmé et prescrit.

Nombre d'entre eux, contraints d'adopter des postures qu'ils sentent artificielles, déplorent la multiplication des contradictions, injonctions paradoxales ou encore la primauté donnée au « faire savoir » sur l'action : discours et réalité semblent disjoints.

Au-delà du discours et des apparences, les agents attendent de leurs cadres une parole authentique (sincérité de l'engagement).


Soucieux de réduire les tensions possibles entre jeu d'acteur / valeurs / loyauté, répondant ainsi à un besoin puissant de congruence, chacun semble fondé à interroger l'authenticité des postures des autres et en particulier des cadres, voire de l'Institution elle-même.

## PROGRAMME DU JEUDI 2 FEVRIER

**9H30** : accueil café


**10H00** : introduction par Nathalie MARCEROU RAMEL, présidente du RESP

**10H10 – 11H40** : « *La fabrique des imposteurs dans les sociétés de contrôle* » par Roland GORI à distance

-  Faire prévaloir la forme sur le fond, se fier à l'apparence et à la réputation plutôt qu'au travail et à la probité intellectuelle, s'abandonner aux fausses sécurités des procédures plutôt que se risquer à la vraie réflexion.... Voilà le terrain où prospère l'imposture.


**11H40 - 11H50** : pause

**11H50 – 13H10** : « *Manager, leader ou chef ? Comment faire vivre la mission ?* » par François BERT

-  On oppose traditionnellement le manager, cherchant à mesurer la performance, au leader souhaitant le développement des personnes. Dans ce paradigme, il y a une grande absente : la mission. C'est précisément le rôle attendu du chef : développer une intelligence contextuelle de la mission au sein de l'entreprise. Manager, leader ou chef donc ? Cette conférence conciliera ces trois notions en abordant les questions suivantes : qui suis-je, comment m'entourer et comment traverser les difficultés ?

**13H15 - 14H15** : déjeuner

**14H15 - 14H30** : « *Qu'est-ce qui se passe dans mon cerveau quand je joue un rôle ?* » par Christophe RODO à distance

-  Endosser un rôle, c'est avoir des motivations, adopter des comportements, viser des objectifs qui ne sont pas forcément les siens et peuvent même grandement en différer. Mais que se passe-t-il dans le cerveau lorsque l'on joue un rôle ? Pour tenter d'apporter un début de réponse à cette complexe question, il est possible de s'intéresser aux personnes qui dans le cadre de leur activité professionnelle ont poussé le fait d'endosser un rôle à son paroxysme : les acteurs et actrices. Au cours de cette intervention, nous plongerons dans le cerveau de ces artistes pour en apprendre davantage sur ce que le fait de jouer un rôle peut avoir comme conséquence sur notre propre individualité.

**14H30 - 16H00** : « *Comment parvenir à donner du sens à l'action et créer de la cohérence ?* »

-  « *7 ancrages stables dans un environnement déstabilisé et déstabilisant* » par Philippe DE GESTAS


Sommes-nous condamnés à subir les conséquences des injonctions paradoxales, des contradictions, des décalages entre le discours et le réel, de l'instabilité des équipes, d'une autorité parfois défaillante parfois hyper contrôlante, du formatage croissant, des impostures et des faux-semblants ? les cadres que nous sommes n'ont-ils aucune ressource pour atténuer leurs effets sur leurs équipes ? ne pourrions-nous pas nous épanouir dans nos fonctions ?

Retrouvons le sourire, c'est possible, à une condition toutefois : s'ancrer dans tout ce qui constitue notre humanité, en assumant parfaitement notre mission et s'appuyant sur la présence à soi et aux autres.

 « *Qu'est-ce qu'un bon communicant ?* » par Carole SCHAAL

Que faire de mon corps, de ma gestuelle pour être plus présent, plus en lien avec mon interlocuteur ? Comment mieux utiliser ma voix, mon regard ? Comment lâcher prise et oser ? Comment rester soi-même tout en faisant l'effort nécessaire pour mieux convaincre ? Il faut savoir faire des efforts pour être plus présent à l'autre, plus présent sur scène, plus souriant pour convaincre et fédérer. Selon moi, être « généreux » c'est-à-dire « faire cadeau de soi » c'est déjà adopter la bonne posture. Mais on ne peut pas « bien » jouer tous les rôles.

**Table ronde** avec Philippe DE GESTAS, Carole SCHAAL et des cadres du service public

 Injonctions paradoxales, contradictions, 'blabla', lourdeur bureaucratique, bref imposture... le contexte d'action du cadre n'est pas facile. Comment peut-il s'épanouir malgré tout dans son environnement professionnel? Comment peut-il concilier la loyauté due à son administration et la sincérité de son engagement?

**16H00** : clôture par Philippe de Gestas

Modérateur de la journée : Jean-René Brunetière

## LES INTERVENANTS



### Nathalie Marcerou-Ramel

Conservatrice générale des bibliothèques, Nathalie Marcerou-Ramel a exercé des fonctions de coordination ou de direction dans différents types de bibliothèques et de structures : service commun de la documentation d'université, Bibliothèque nationale de France, bibliothèque municipale classée, consortium Couperin, bibliothèque de grand établissement. En tant que cheffe du bureau de la formation professionnelle et de la diffusion des savoirs de la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique et technique, puis directrice – adjointe du département « licence » de la Direction générale chargée de l'enseignement supérieur au MESR, elle s'est intéressée aux questions de formation initiale et continue. Après avoir été directrice des études et des stages de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), elle en est devenue la directrice en octobre 2019. Elle assure la présidence du Réseau des écoles de service public pour l'année 2023.



### Roland Gori

Roland Gori est Professeur honoraire de Psychopathologie clinique à l'Université d'Aix-Marseille, Psychanalyste Membre d'Espace analytique. Initiateur avec Stefan Chedri de l'Appel des appels, il est l'actuel Président de l'Association Appel des appels.



## François Bert

François BERT est saint-Cyrien, ancien officier parachutiste à la Légion étrangère et créateur en 2011 d'Edelweiss RH. Il accompagne les dirigeants dans leurs décisions humaines, stratégiques et opérationnelles. Il a fondé en 2019 l'École du Discernement au profit des décideurs publics et privés. Il forme notamment les commissaires de police, les directeurs pénitentiaires, les cadres dirigeants et les haut-potentiels de plusieurs grands groupes à la prise de décision. Il est l'auteur de l'essai *Le temps des chefs est venu* (2016), de *Cote 418*, roman sur la Grande Guerre à l'usage des chefs d'aujourd'hui (2018) et de *Les feux de Notre-Dame*, roman de résilience nationale et personnelle (2021, Edelweiss Editions).



## Christophe Rodo

Christophe Rodo est un neuroscientifique de formation ayant été attaché de recherche et d'enseignement à Aix-Marseille Université. Il est maintenant vulgarisateur, formateur et consultant, pour le secteur privé et public, autour des thématiques neuroscientifiques liant les apports de la science aux avancées de la société. Passionné de sciences cognitives, il participe à différentes initiatives de vulgarisation scientifique par le biais de conférences, d'articles grand-public (*Cerveau en Argot*, *Aux Frontières du Cerveau*, *The Conversation*) et d'une chronique podcastique hebdomadaire (en réécoute sur le podcast *La Tête Dans Le Cerveau* et en partenariat avec Ouest-France).



## Philippe De Gestas

Diplômé de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, puis de l'Enseignement Militaire Supérieur du 1<sup>er</sup> degré, Philippe de Gestas passe 15 années au sein de l'Armée de Terre dans des unités opérationnelles, ou de formation. Après un stage de transition à l'ENA (1999), il rejoint le corps préfectoral (1999-2014) où il occupe différents postes en préfectures de département et de région, et au ministère de l'Intérieur. Il crée en 2004 le Bureau des Ressources Humaines du ministère de l'Outre-Mer, puis est nommé chef de cabinet de M. Nicolas Sarkozy, président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004 – 2006). De 2015 à 2019, il est directeur des Ressources Humaines de la division alimentaire du groupe coopératif Euralis (Pau), puis Directeur de la Communication et des Affaires Publiques du groupe. Il fonde début 2020 le cabinet Tourolis Conseil & Formation. Enfin il est chargé de cours à l'Institut National du Service Public, enseigne également dans l'enseignement supérieur et assure des conférences de formation ou d'inspiration.



## Carole Schaal

« Après un master en communication, j'ai décidé de devenir comédienne... Puis comédienne et formatrice en communication ! Aujourd'hui, avoir la double casquette comédienne et formatrice est un choix passionnant dans lequel je m'épanouis pleinement. En développant des modules de formation via les techniques de l'acteur, mon travail consiste à accompagner individuellement ou en petits groupes les personnes qui désirent développer présence, confiance en soi, charisme et force de conviction pour développer une prise de parole naturelle et à fort impact. »