

Congrès des Directeurs Financiers

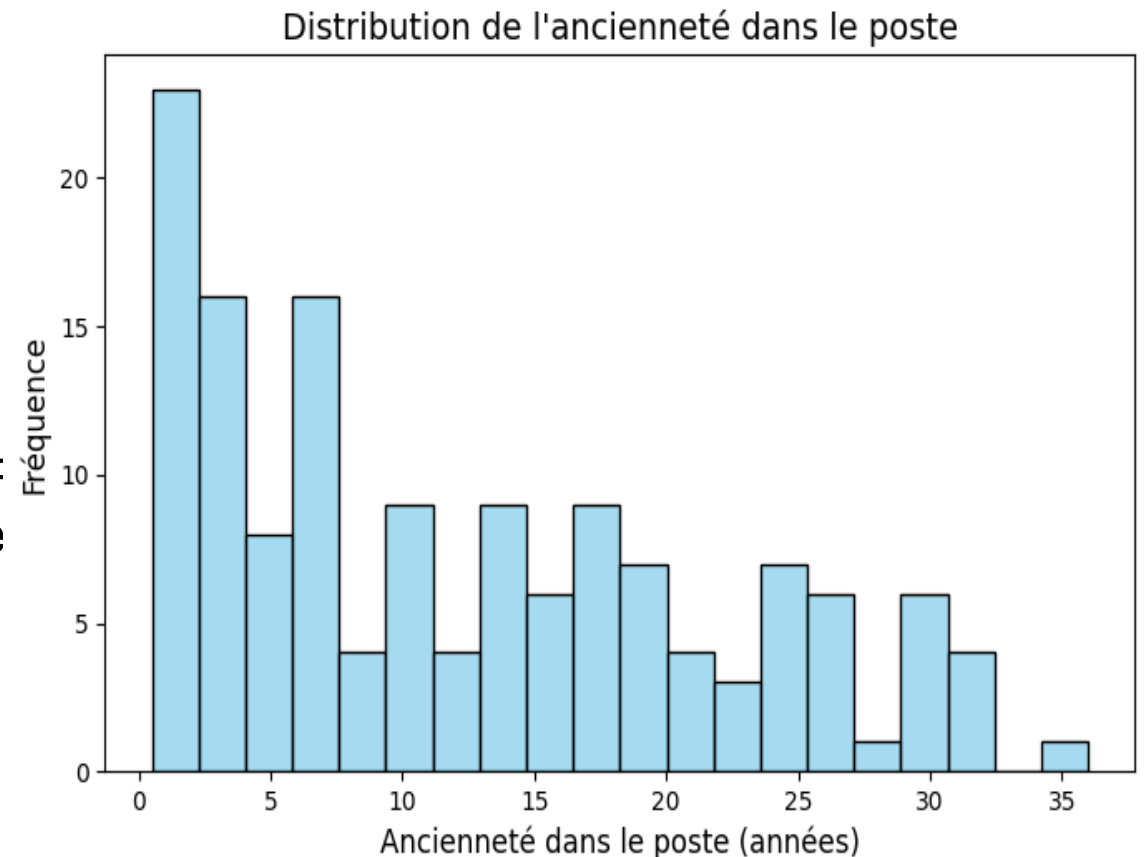
20 juin 2025, Liège

Julie Gérard (Première assistante et Professeure associée)
Faculté des Sciences Sociales - ULiège

Contexte en mutation

- Réforme des grades légaux: modernisation du fonctionnement des administrations locales, formalisation de nouveaux outils de gouvernance, nouvelles missions, etc.
- Transposition et influence du nouveau management public (NMP) au sein des institutions publiques.
- Changement de rôle et du métier de DF: les DF comme acteurs stratégiques, responsables de la légalité financière et de la logique économique de l'administration, etc.

⇒ Des changements pouvant devenir sources de « tension » pour les plus anciens en fonction.



3 clés d'interprétation pour comprendre l'évolution du métier de DF



L'influence du contexte et du modèle de GRH:

Les conventions de GRH (Pichault et Nizet, 2017)



L'importance des valeurs et de leur « grandeur » :

La théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991)



Les sources du pouvoir comme enjeux stratégiques:

L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)

1) L'influence du contexte et du modèle de GRH: Les conventions de GRH (Pichault et Nizet, 2027)

- Ambition des auteurs:
 - Offrir une analyse contextualiste des pratiques de GRH.
 - Mobiliser une approche contingente, situationnelle.
 - Croiser les cinq configurations organisationnelles établies par Mintzberg (1982, 1986) et systématisées par Nizet et Pichault (1995, 2017) avec cinq conventions de GRH.

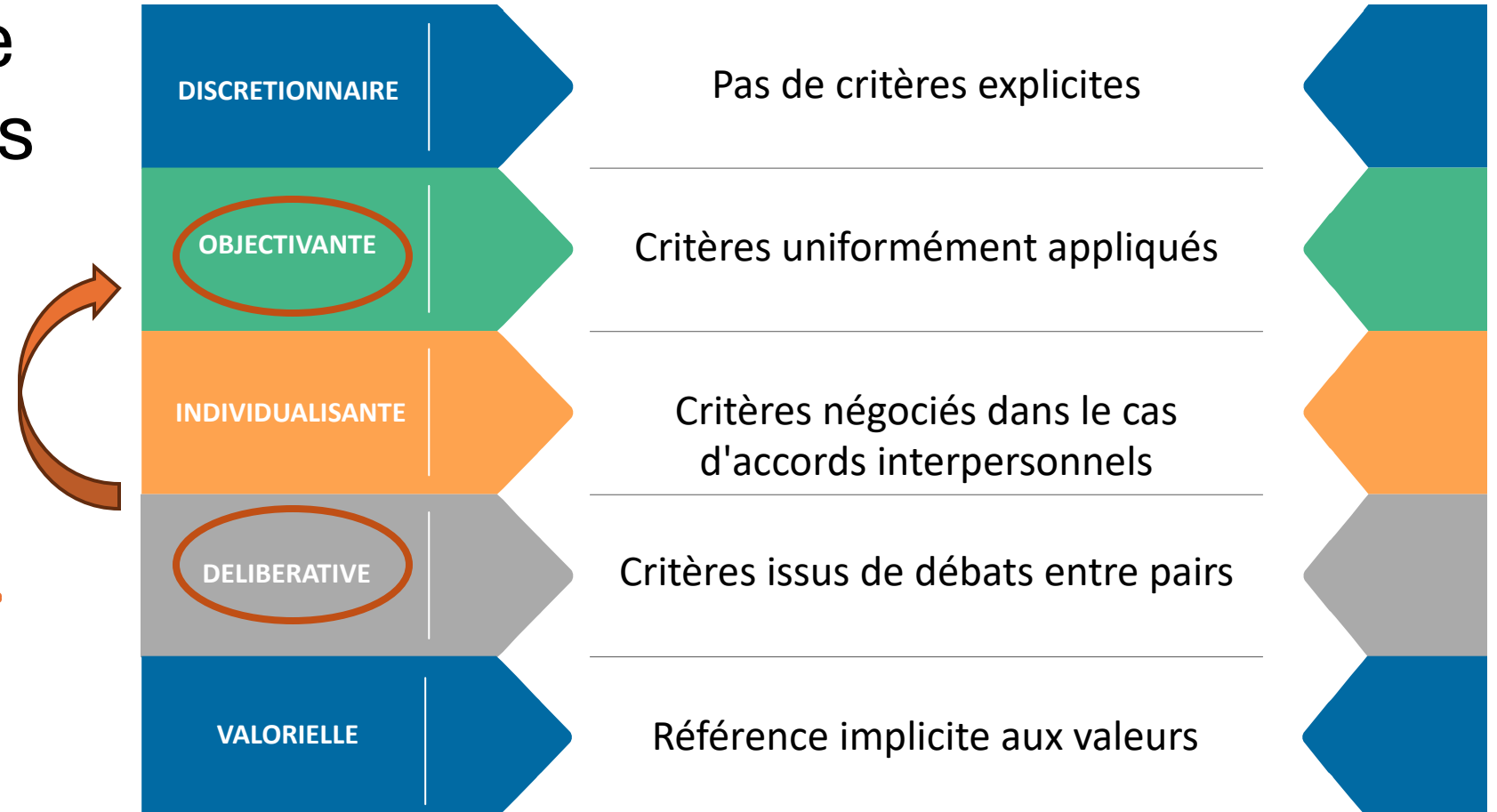


Différenciation des conventions de GRH



Configurations	Acteurs dominants	Mode de coordination	Convention de GRH
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Supervision directe	Discrétionnaire (Arbitraire)
Bureaucratique - Mécaniste	Analystes de la technostructure	Standardisation des procédés ou des résultats	Objectivante
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Standardisation des qualifications	Délibérative
Missionnaire	Pas d'acteur formellement désigné	Standardisation des valeurs	Valorielle
Adhocratique	Opérateurs qualifiés/ligne hiérarchique (pouvoir décentralisé)	Ajustement mutuel	Individualisante

Distinction qui repose sur le type de critères utilisés pour gérer la composante humaine de l'organisation



Différenciation des conventions de GRH

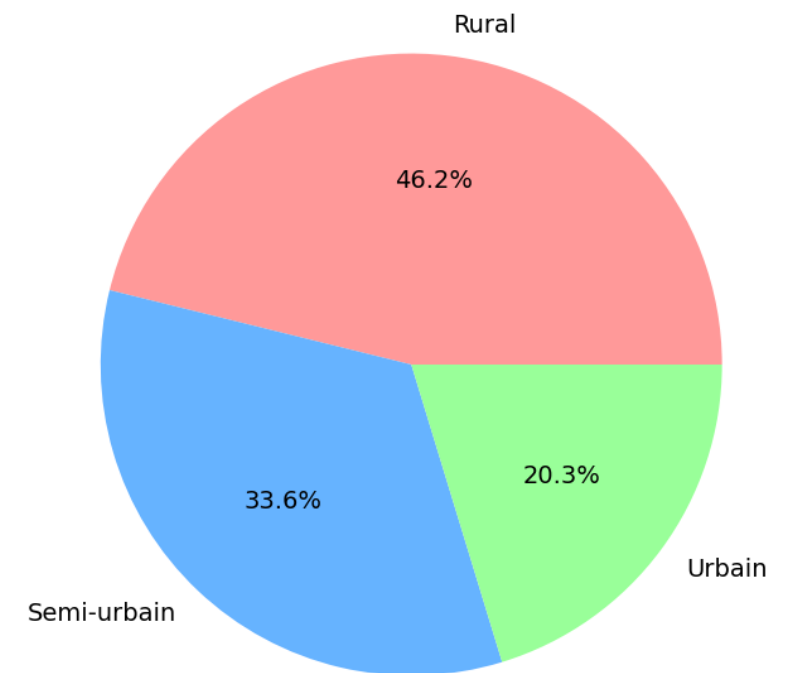
Conventions	Critères	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
Discrétionnaire	Implicites	Faible	Elevée	Faible
Objectivante	Formalisés dans des règles	Elevée	Faible	Faible
Individualisante	Formalisés dans un cadre interpersonnel	Elevée	Elevée	Intermédiaire
Délibérative	Formalisés à la suite de débats	Variable	Variable	Elevée
Valorielle	Implicites (référence aux valeurs)	Faible	Elevée	Conditionnelle



Une approche contingente et variable en fonction du type de commune dans laquelle exercent les DF

- Rappel: *la plupart des réponses viennent de commune en milieu rural (46,2%), et en province du Hainaut (37%) ou de Liège (31%).*
- Hypothèse: plus on est en milieu urbain, plus les critères sont formalisés et uniformément appliqués.

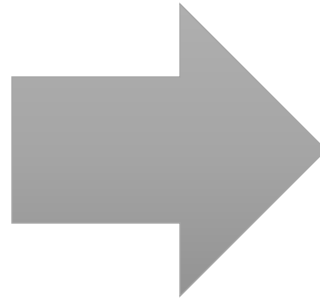
Répartition des réponses par type de commune



Données issues de la 1^{ère} clé d'interprétation

- Avec le NMP, la réforme des grades légaux, le changement contextuel:

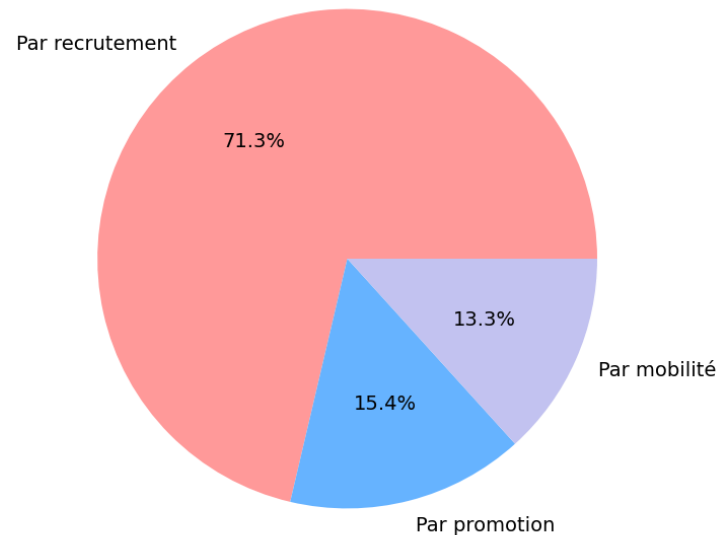
Standardisation par les qualifications/compétences, auto-ajustement entre les acteurs, relations interpersonnelles, fonctionnement par buts de missions, etc.



Bureaucratisation du travail (standardisation des procédés et des procédures), autonomie fragilisée, compétences clés moins activées (procéduriers *versus* professionnels), formalisation des rapports, engagement par recrutement, importance des buts de système, hiérarchisation via les grades légaux, etc.

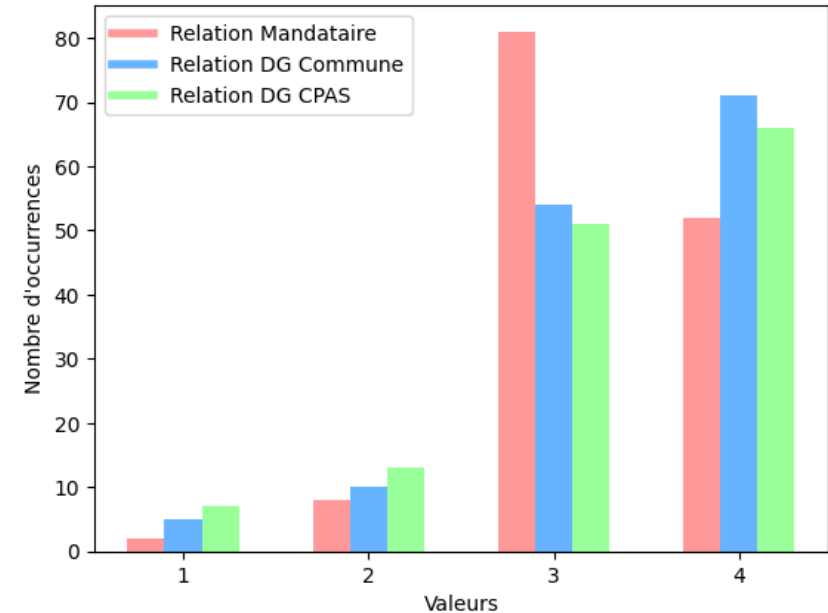
Données issues de la 1^{ère} clé d'interprétation

Mode de désignation des directeurs financiers



Importance des processus de recrutement formalisés

Distribution des relations entre directeurs financiers et divers acteurs



Relation privilégiée avec le DG (acteurs stratégiques de la Commune et du CPAS)

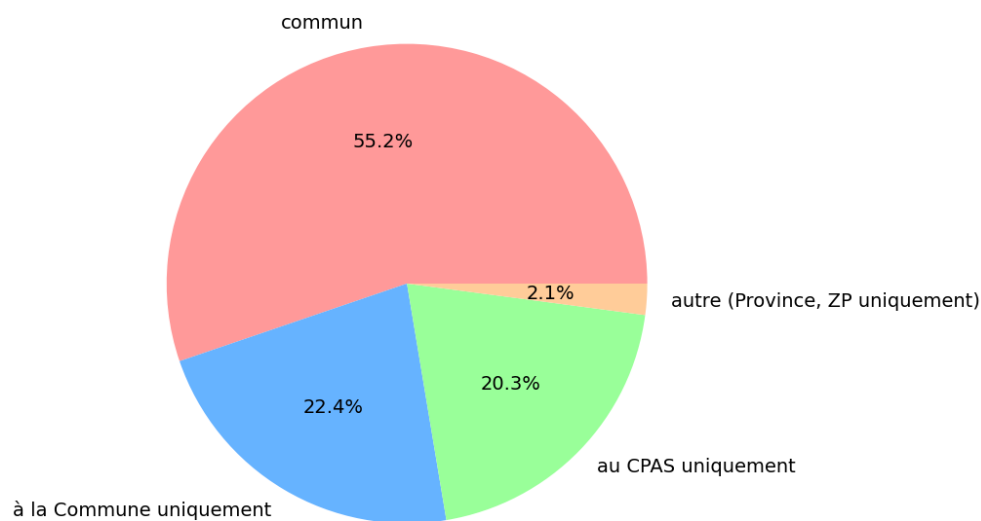
- Passage d'une configuration professionnelle à une configuration mécaniste
- Passage d'une convention de GRH délibérative à une convention objectivante

Tensions internes et parfois interpersonnelles

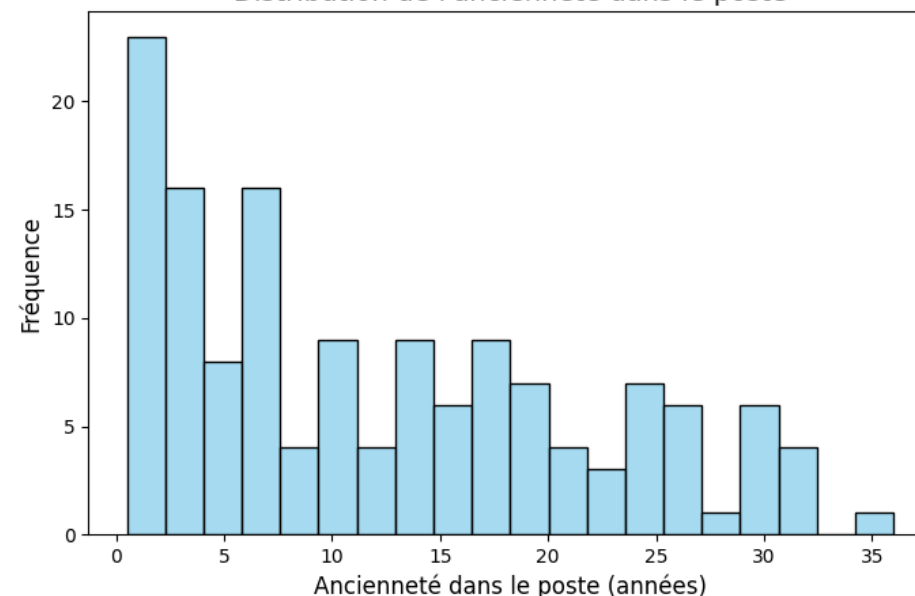
Des questions encore sans réponses

- « La transition vers une standardisation des résultats et des procédés » peut-elle être plus facile pour les directeurs financiers:
 - ayant la double fonction de DF au CPAS et à la Commune?
 - ayant une plus faible ancienneté dans le poste?

Type de mandat des directeurs financiers



Distribution de l'ancienneté dans le poste

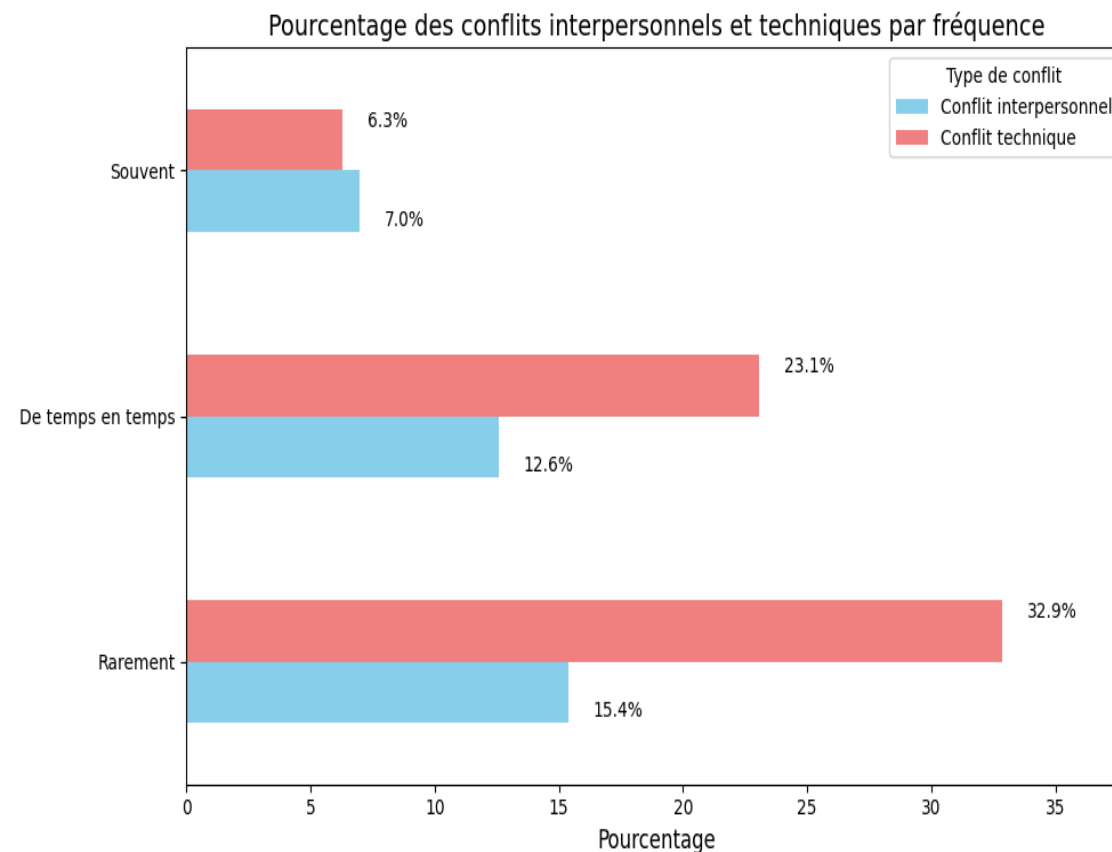


2) L'importance des valeurs et de leur « grandeur » : La théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991)

- Théorie qui:
 - étudie les sources de désaccords entre les personnes,
 - prend en compte le rôle des acteurs humains et non-humains (PST, DPC, procédés, comité de direction, etc.) dans l'analyse,
 - permet de voir comment les individus construisent et argumentent en situation de désaccord,
 - repose sur une typologie de 7 cités reprenant les éléments (valeurs générales, principes ou formes de bien commun) qui sont utilisés dans la justification et auxquels les acteurs se réfèrent.

2) L'importance des valeurs et de leur « grandeur » : La théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991)

- Théorie permet, dans le cadre de cette journée, de comprendre les tensions internes et interpersonnelles chez les DF – mêmes si elles sont jugées peu fréquentes.
- *En moyenne, la relation avec les mandataires est classée à 3.21, avec le bourgmestre à 3.23 et avec le président du CPAS à 3.27.*



2) L'importance des valeurs et de leur « grandeur » : La théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991)

Cité	Principe supérieur commun (ce qui fait sens)	Valeurs à prendre en considération dans la logique argumentative
Civique	Volonté collective et égalité	Unifier, mobiliser, rassembler, débattre, adhérer
Industrielle	Efficacité et performance	Fonctionner, prévoir, organiser, contrôler
Domestique	Relations de confiance La tradition, hiérarchie, loyauté	Eduquer, respecter, reproduire
De l'opinion	L'opinion publique, l'image, la visibilité, la reconnaissance d'autrui	Séduire, persuader, attirer, capter, faire circuler
Marchande	Le marché, la concurrence, le profit, la compétition	Acheter/vendre, gagner, négocier
Inspirée	L'inspiration, le jaillissement	Découvrir, créer, imaginer
Par projets (connexionniste)	Activités, projets, extension du réseau, prolifération des liens	Se connecter, se lier, collaborer, gérer, s'accorder

Données issues de la 2^{ème} clé d'interprétation

- Initialement: CPAS et Commune appartiennent aux **cités civique et domestique**
 - Prédominance du collectif qui vise le bien commun et la participation harmonieuse de toutes et tous (*cité civique*).
 - Fonctionnement traditionnel basé sur la proximité, la loyauté, la tradition et la hiérarchie (*cité domestique*).

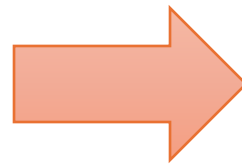
Données issues de la 2^{ème} clé d'interprétation

- Avec le changement de contexte: progression vers des **cités industrielle et par projets**
 - Le fonctionnement traditionnel de la *cité domestique* laisse place à une gestion par les procédés, les résultats et l'efficacité (*cité industrielle*) → les notions de budget, méthodes et contrôle deviennent omniprésentes (meilleure gestion financière, rationalisation, réduction des coûts, etc.).
 - Impulsion à travailler par projets, à davantage de transversalité, de synergies (*cité par projets*)

Données issues de la 2^{ème} clé d'interprétation

- En résumé:

Vers une dépersonnalisation
des relations :
Civique/Domestique



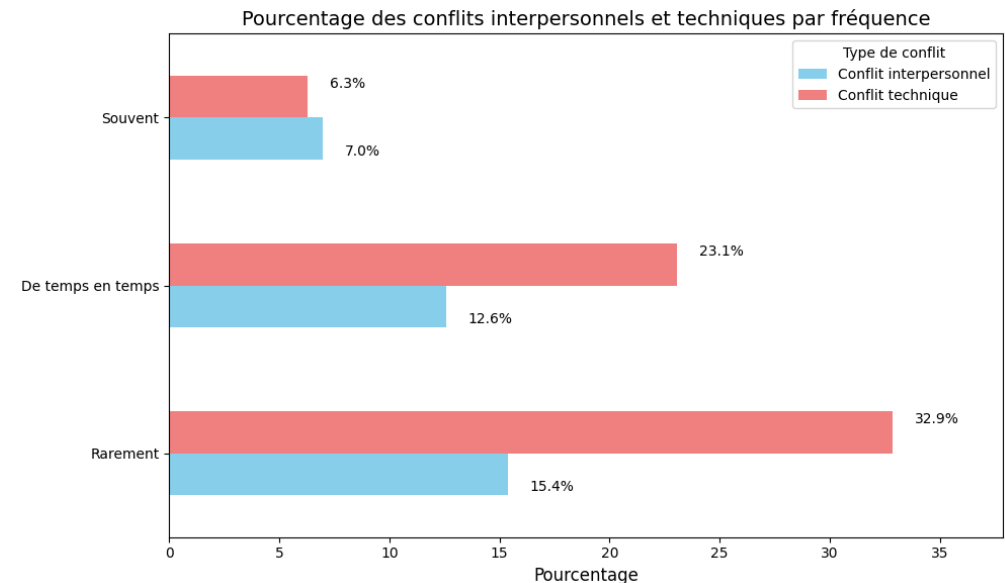
Vers un changement de
configuration et de philosophie:
Industrielle /Par projets

Sentiment d'injustice et/ou
d'incompréhension et
parfois source de mal-être

Nouvelles exigences et
attentes → pression
supplémentaire et
responsabilité → tensions
multiples

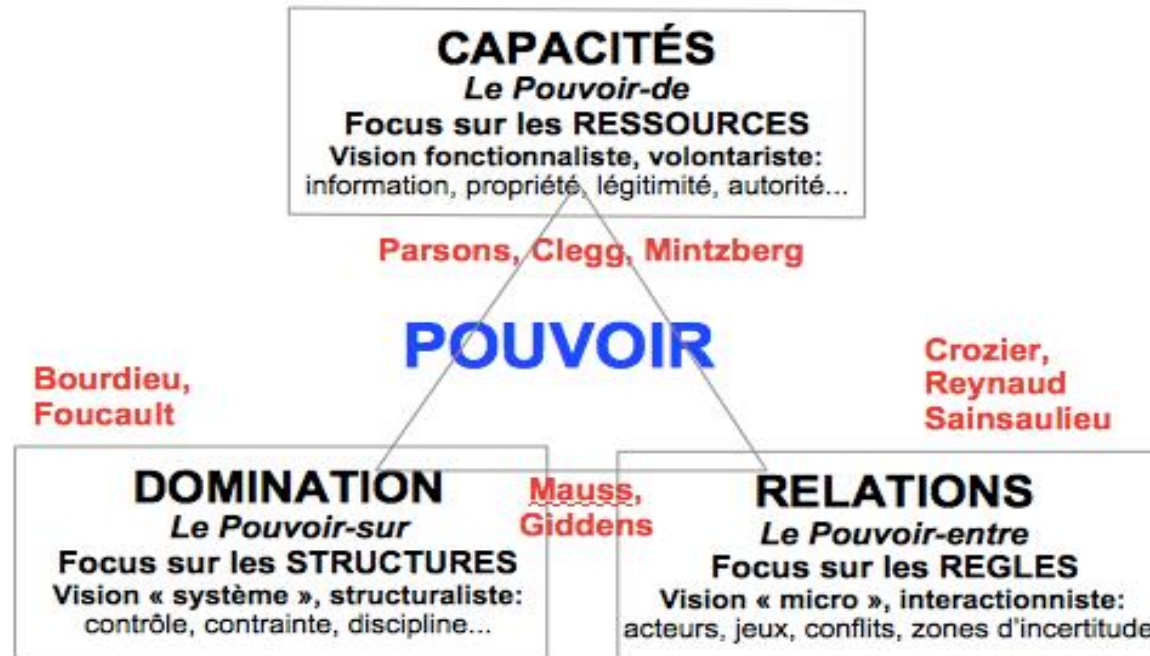
3) Les sources du pouvoir comme enjeux stratégiques: L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977)

- Théorie qui permet d'approfondir les tensions internes et relationnelles vécues par certains DF.
- Part du postulat qu'une organisation est un système d'action composé de multiples acteurs ayant chacun des comportements, des buts personnels et des aspirations professionnelles différents qui vont conditionner leur participation à l'ensemble → enjeux relationnels distincts.



La conception relationnelle du pouvoir

- Concepts clé: pouvoir relationnel, zones d'incertitude, système d'action concret.



Quatre sources possibles de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1981)

- Maitrise des zones d'incertitude \leftrightarrow maitrise d'une des quatre sources de pouvoir.

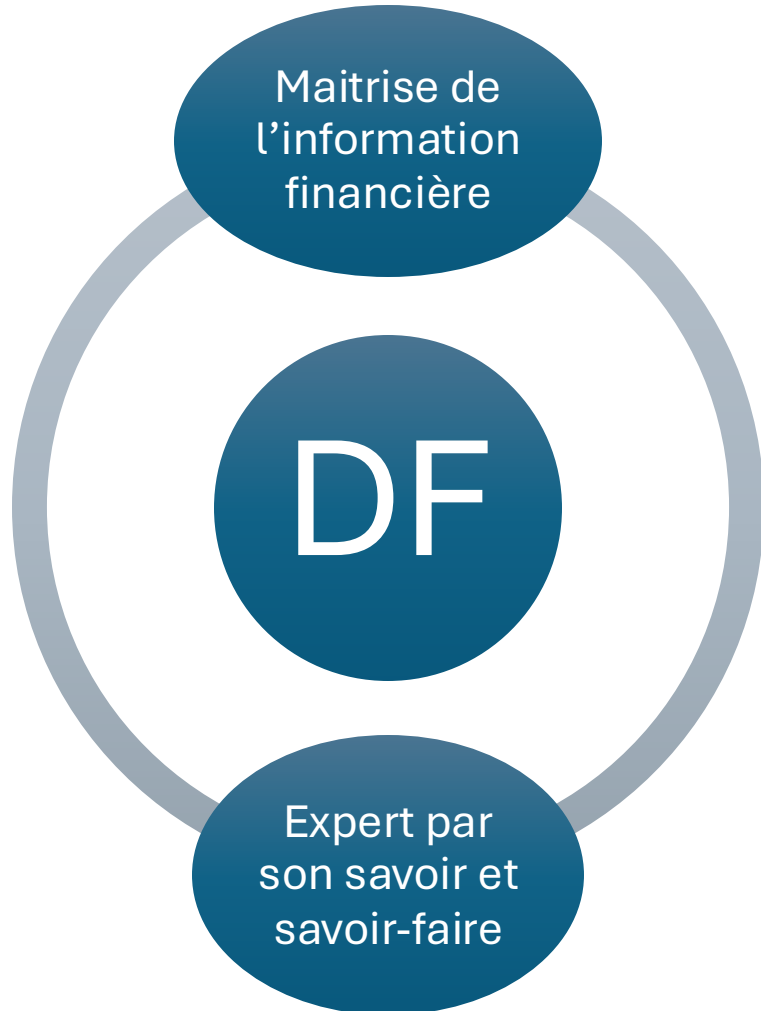
Compétences particulières

Contacts particuliers avec **l'extérieur (environnement)**

Accès à certaines **informations** avec une **rétenion volontaire**

Maitrise des **règles organisationnelles**

Données issues de la 3^{ème} clé d'interprétation



- Maitrise des zones d'incertitude ↔ maitrise d'une des quatre sources de pouvoir.
- Les DF au cœur de 2 sources de pouvoir et de la maitrise de 2 zones d'incertitude → clé d'explication des tensions/conflits relevés.

Des clés d'interprétation pour réfléchir...



L'influence du contexte et du modèle de GRH:

Passage d'une configuration professionnelle à une configuration mécaniste

Passage d'une convention de GRH délibérative à une convention objectivante



L'importance des valeurs et de leur « grandeur »:

Dépersonnalisation des relations
(Civique/Domestique)

Changement de configuration et de philosophie:
(Industrielle/par projets)



Les sources du pouvoir comme enjeux stratégiques:

La maîtrise de l'expertise et de l'information par les DF comme zones d'incertitude face aux autres acteurs

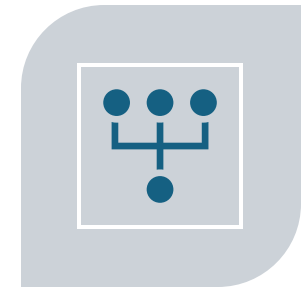
Des métiers aux réalités similaires



Les conseillers emploi du FORem:
standardisation de leurs pratiques,
entretiens de suivi normés, etc.



Les avocats: digitalisation,
professionnalisation, etc.



Attaché de Direction au
Parlement: *accountability*
(responsabilité), *reporting*,
procédures, transparence,
etc.

Ressources

Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Galimard.

Corcuff, P. (1995), *Les Nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale*, Paris; Nathan.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.

Jacquemain, M. (2001), *Les cités et les mondes: le modèle de la justification chez Boltanski et Thévenot*, Liège, département des sciences sociales, Université de Liège.

Nachi, M. (2006a), *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, Armand Colin.

Nachi, M. (2006b), *Justice et compromis. Éléments de sociologie morale et politique*, Liège, Les Éditions de l'Université de Liège.

Nizet, J., Pichault, F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations*, De Bruxelles, Boeck.

Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines Approches contingente et politique*, Paris, Éditions du Seuil.