

**Sous embargo jusqu'au 20 août 2025 à 14h30**



Rapport final relatif à l’Audit managérial  
décidé par le Gouvernement  
sur le Département de la Formation,  
de la Culture et des Sports (DFCS)

Auteur : Dr. Daniel Held  
CEO PI Management Sàrl

13 août 2025

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Les fondements de l’audit .....</b>	<b>4</b>
1.1	Objectifs du mandat.....	4
1.2	Champ de l’audit .....	4
<b>2</b>	<b>Climat général et contexte .....</b>	<b>6</b>
2.1	Introduction .....	6
2.2	Climat général et déroulement concret de l’audit.....	6
2.2.1	Un état d’esprit positif des audités.....	6
2.2.2	De l’émotion, de la souffrance mais rien sur le terrain juridique. ....	6
2.2.3	Une peur assez généralisée .....	7
2.3	Un contexte de plus en plus tendu.....	8
2.3.1	Une arrivée de Moutier source de tensions.....	8
2.3.2	La solitude du ministre .....	8
2.3.3	Un ministre trop proche du peuple.....	8
2.3.4	Un président pas toujours dans son rôle.....	9
2.3.5	La relative faiblesse institutionnelle des fonctions d’état-major et transverses 9	
2.3.6	Economies et/ou modernisation de l’Etat ? .....	9
2.3.7	Des organismes de médiation peu utilisés .....	9
2.3.8	Synthèse.....	10
<b>3</b>	<b>Martial Courtet : un profil qui a des forces et des limites très marquées</b>	<b>11</b>
3.1	Un talent réel mais particulier.....	11
3.1.1	Un profil puissant dans un cadre qui lui convient .....	11
3.1.2	Un profil sous pression hors zone de confort.....	12
3.1.3	Des « saboteurs » bien présents .....	12
3.2	Implications.....	14
<b>4</b>	<b>Martial Courtet, chef de Département .....</b>	<b>15</b>
4.1	Les défis du leadership.....	15
4.2	La difficulté à proposer une vision et des orientations claires .....	15
4.3	La difficulté à poser un cadre et à définir rôles et responsabilités.....	16

4.4	La difficulté à mettre en place une organisation adaptée et une équipe performante.....	17
4.4.1	Organisation DFCS – état des lieux rapide.....	18
4.4.2	La difficulté réelle de management du SFP.....	19
4.5	La difficulté à prendre sa juste place.....	20
4.5.1	Des bilatérales peu stimulantes.....	21
4.5.1	Ingérence ou micro-management.....	21
4.5.2	Méfiance et souffrance.....	21
<b>5</b>	<b>Martial Courtet, membre du gouvernement.....</b>	<b>22</b>
5.1	Les défis de la collégialité.....	22
5.2	Intérêt collectif, confiance et respect mutuels.....	23
<b>6</b>	<b>Synthèse et recommandations.....</b>	<b>24</b>
6.1	Principaux résultats de l’audit.....	24
6.2	Implications.....	27
6.3	Recommandations.....	28
6.3.1	Plan d’action pour Martial Courtet.....	28
6.3.2	Plan d’action pour le Gouvernement.....	29
6.3.3	Suggestions générales à court et moyen terme.....	30
<b>7</b>	<b>Annexes : Contexte et réflexions préliminaires relatives à l’audit.....</b>	<b>31</b>
7.1	Contexte général.....	31
7.2	Objectif de l’audit :.....	32
7.3	Le cadre de « sécurité ».....	32
7.4	Les cinq cercles potentiels de l’audit.....	33
7.5	Déroulement.....	35
7.5.1	Groupe de pilotage.....	35
7.5.2	Déroulement.....	35
7.5.3	Implication de l’audité.....	36
7.5.4	Les auditions effectuées.....	36
<b>8</b>	<b>Au sujet de l’auditeur - Daniel Held.....</b>	<b>37</b>

# 1 Les fondements de l'audit<sup>1</sup>

## 1.1 Objectifs du mandat

Cet audit est particulier, puisqu'il est mandaté par le Gouvernement, mais que, en soi, le Gouvernement n'a qu'un pouvoir limité sur le plan d'action à mettre en œuvre – puisque Martial Courtet est un élu du peuple. Nous avons donc choisi d'une part d'identifier les dysfonctionnements et d'autre part de déterminer les chances de pouvoir retrouver une situation favorable. L'objectif est de pouvoir redonner aux équipes la sécurité psychologique nécessaire pour pouvoir s'engager à fond pour des objectifs qui font du sens, avec le plaisir de réussir ensemble.

En d'autres termes, il s'agit d'examiner ce qu'il serait nécessaire de faire évoluer pour que performance, engagement, confiance et plaisir soient présents. Nous voulions aussi clarifier si la problématique était générale, ou plus particulièrement propre à l'un ou l'autre service.

Pour évaluer ces questions, nous avons focalisé notre audit sur la manière dont se passent les activités et interactions avec les principales parties prenantes du travail du ministre :

1. Des considérations initiales sur le climat général et le contexte actuel (chapitre 2)
2. Une réflexion générale sur le profil du ministre, ses talents et ses limites (chapitre 3)
3. Nos constats sur M. Courtet, chef de département (chapitre 4)
4. Nos constats sur M. Courtet, membre du gouvernement (chapitre 5).

La manière dont il gère les relations avec la population et les autres instances, internes et externes au canton, n'a pu être abordée que par le biais des entretiens avec ses collaborateurs directs et de quelques témoignages issus du terrain. Des enquêtes plus larges auraient été nécessaires dans ce but. Elles étaient évidemment irréalistes dans le temps et le budget imparti. Les éléments concernés ont été intégrés dans les trois chapitres mentionnés.

Les recommandations spécifiques et générales figurent dans le chapitre 7.

## 1.2 Champ de l'audit

Nous avons interrogé les acteurs actuels, et ceux qui ont interagi avec le département dans les 3 dernières années dans un rôle clé:

- Les membres du gouvernement, au sujet de leur manière de travailler ensemble, y compris le ministre parti fin 2024.
- Les chef-fes de services, qui sont a priori les seuls avec lesquels le ministre entretient un contact régulier ; également les anciens chefs de service partis dans les 3 dernières années, et les fonctions assimilées.

---

<sup>1</sup> Voir les détails sur le mandat dans l'Annexe (chapitre 8)

- Les fonctions transverses (Chancellerie, RH, Trésorerie, Juridique).
- Dans les grands services (SEN, SFP), aussi les cadres intermédiaires.
- Et nous avons ouvert durant près d'un mois la possibilité à tout un chacun, sur la base d'un processus entièrement externe à l'administration, de contacter l'auditeur pour un témoignage confidentiel et anonyme.

Cela représente au total plus de 65<sup>2</sup> témoignages recueillis, 2/3 selon une liste définie par l'auditeur, 1/3 sur une base volontaire. Le choix des audités et les processus mis en place ont tous été concertés avec le groupe de pilotage. Cela représente aussi 4 entretiens individuels avec M. Courtet, pour un total de 12 heures. Notons aussi que les auditions de collaborateurs, compte tenu de leur petit nombre en proportion des effectifs du département, ne constituent que des compléments aux informations récoltées de la part des acteurs choisis, et d'aucune manière une source statistiquement significative de données.

**Dans ce rapport, nous ne mentionnerons ici que peu de faits concrets, pour éviter de mettre en péril notre engagement de confidentialité et d'anonymat. Nous ne tirons également jamais de conclusions d'un seul témoignage, sauf pour quelques fonctions vraiment spécifiques et qui se sont exprimées publiquement. Derrière chaque élément mentionné, nous avons donc toujours plusieurs témoignages convergents, ce qui garantit la pertinence et la validité de nos constats.**

Notons que l'auditeur a défini un cadre très précis, s'engageant au respect total de l'anonymat et de la confidentialité, mais exigeant aussi de la part des audités de ne pas dévoiler ni ce qu'ils ont dit, ni ce qui a pu être discuté durant l'entretien avec l'auditeur. Tous les détails à ce sujet figurent dans l'Annexe (chapitre 8).

Avant d'entrer dans le vif du sujet, remarquons que les auditions se sont toutes très bien déroulées, avec une bonne ouverture et une réelle confiance, même si nous avons ressenti parfois une certaine retenue. Celle-ci semble s'expliquer par la peur de représailles si l'on venait à reconnaître ce que ces personnes ont dit. Pratiquement toutes ont insisté lourdement pour que leur témoignage reste anonyme. Nous traiterons le sujet de cette crainte plus loin, parce qu'elle est évidemment au cœur de la problématique abordée.

---

<sup>2</sup> 5 ministres + 1 ex-ministre ; 4 membres de fonctions transverses ; 10 chefs de service + 7 anciens ; 11 cadres intermédiaires choisis ; 26 cadres et collaborateurs volontaires.

## 2 Climat général et contexte

### 2.1 Introduction

Les auditions ont été globalement très convergentes face aux problématiques de fond soulevées, qui sont toutes basées sur des faits et du vécu concrets.

Les résultats rejoignent tous le constat d'importants déficits managériaux et de comportements souvent inadéquats. La situation est globalement précaire, avec un niveau d'énergie plutôt bas, des peurs latentes fortes, une confiance en berne et des obstacles non négligeables à surmonter de la part de M. Courtet pour espérer changer significativement le cours des choses. Mais rien n'est impossible si l'ensemble des parties prenantes s'engagent pour donner une chance à cette éventualité. L'intention seule du ministre ne suffira évidemment pas. Nous y reviendrons plus loin dans ce rapport.

Ces résultats concernent bien sûr une personne, qui a une personnalité propre et a vécu aussi certaines phases délicates dont il faut tenir compte. Il concerne aussi un contexte politique pas toujours bienveillant et un système politique qui, après 50 ans, mérite d'être réévalué dans sa capacité à permettre au canton d'assurer son fonctionnement dans un climat serein et de solidarité. Le modèle a été mis à mal par une situation économique délicate, par les années Covid, par la guerre en Ukraine, par des limites structurelles (notamment le défi de la taille critique) et aujourd'hui aussi par l'intégration de Moutier, qui se révèle être un dossier engageant.

### 2.2 Climat général et déroulement concret de l'audit

#### 2.2.1 Un état d'esprit positif des audités

L'implication des audités fut remarquable (fiabilité, flexibilité, ouverture, préparation). Il est cependant à noter qu'il y a eu beaucoup d'interrogations :

- Quant à la confidentialité et l'anonymat – peur d'être identifiés et de subir des représailles.
- Quant à l'utilité d'un tel audit dans la perspective de : Qui a le pouvoir d'agir ?
- Quant à la possibilité d'obtenir un réel changement de comportement et de bien-être.

Il est à noter aussi que relativement peu d'événements saillants se sont produits avant la phase de l'audit, ce qui a permis à tous les témoignages d'être exprimés avec du recul et dans un cadre émotionnel généralement bien maîtrisé.

#### 2.2.2 De l'émotion, de la souffrance mais rien sur le terrain juridique.

Dans ce dossier, nous avons entendu des témoignages corroborant une accumulation de faits plus ou moins graves, et une détérioration générale du climat à presque tous les niveaux.

Nous avons perçu beaucoup de souffrance accumulée, de la frustration, souvent de la résignation. Nous avons vu des cadres de talent qui ont quitté, frustrés et déçus, souvent à la limite de la rupture, volontairement ou suite à ce qu'ils ont perçu comme des pressions. Mais, juridiquement, tous sont partis sur une base volontaire, sans processus de licenciements et sans aucune plainte pénale. Cependant, nous avons entendu leur souffrance, leur déception, leurs rancœurs, et aussi constaté qu'il s'agissait de cadres qui tous ont réussi à obtenir un poste équivalent ou meilleur dans un temps record. Ce qui signifie que le canton a réellement perdu des talents.

Notons encore que, selon le processus existant, il n'y a pas eu de signalement du groupe de confiance avant le lancement de l'audit. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas eu de personnes qui se sont adressées au groupe de confiance, mais qu'aucune n'a souhaité que ce dernier en réfère au Service des ressources humaines ou qu'il n'y a pas eu un nombre de sollicitations pour une même situation qui aurait déclenché de signalement avant le lancement de l'audit.

### 2.2.3 Une peur assez généralisée

La peur très importante que nous avons perçue et observée constitue un premier résultat de l'audit. Cette peur est présente depuis pas mal de temps, et s'inscrit dans des comportements observés et largement relayés de « chasse aux sorcières », avec menaces explicites ou larvées associées, ou à des réactions violentes (colères et menaces) bien plus fréquentes que ce que l'on serait en droit d'attendre d'un ministre. La peur est généralisée, aussi parce que les gens parlent de ce qui s'est passé, et que les bruits se diffusent très rapidement, avec un spectre parfois amplifié. Mais, dans le domaine qui nous concerne (l'efficacité et le bien-être au travail), la perception devient la réalité humaine de l'organisation. On peut discuter des faits associés. **Mais la peur partagée étant réelle, c'est la réalité que nous devons prendre en compte.**

Les peurs prennent logiquement plus d'importance dans un relativement petit canton, avec des citoyens qui sont très attachés à leur région, qui se connaissent et où tout se sait. Nous avons entendu de vraies peurs de perdre son emploi, de subir des représailles, d'être pénalisé pour la suite de sa carrière, pour sa famille, pour sa réputation, et l'impact que cela a sur les comportements (on se résigne ; on se tait ; on attend ; on évite de prendre des risques...). On laisse donc à un ministre pour qui la maîtrise et le pouvoir jouent un rôle important, trop de place et de liberté. Il en profite, surtout qu'il reçoit peu de feedback. Mais dans la durée, cela se retourne logiquement contre lui, avec une confiance fortement entachée qui devient un frein majeur aux actions de progrès.

Certains ont parlé anonymement devant les médias, ceux que nous avons invités ont tous parlé ouvertement sous la protection du cadre défini dans notre bureau. D'autres ont préféré s'abstenir pour se protéger. Beaucoup ont insisté sur l'anonymat, avec une réelle peur de représailles. Et, au-delà de savoir ce qui est vrai et ce qui l'est moins, ce constat, **cette peur est le problème principal de toute cette affaire.** Parce que cela signifie manque de confiance. Et nous savons que, en matière de leadership, il ne peut y avoir de réussite véritable sans confiance.

**La situation mérite donc un changement, que tous ceux avec qui nous avons parlé ont souhaité, pour retrouver un climat serein, positif et stimulant.**

## 2.3 Un contexte de plus en plus tendu

### 2.3.1 Une arrivée de Moutier source de tensions

L'arrivée de Moutier mobilise beaucoup d'énergies. La contribution de M. Courtet à ce dossier a été critiquée plusieurs fois (un certain manque de vision et de capacité à prendre le problème par le bon bout, à définir une orientation et un cadre, avec pas mal de frustrations et de tensions associées, notamment au SFP sur le choix de filières ou formations à transférer). Et cela a augmenté le niveau de stress pour plusieurs personnes.

### 2.3.2 La solitude du ministre

Les ministres, élus par le peuple, se retrouvent à la tête de départements parfois importants, avec des défis certes politiques et stratégiques, mais aussi opérationnels et humains auxquels tous n'ont pas été préparés.

Certains d'entre eux ont une expérience managériale éprouvée, mais ce n'est pas la règle. Pour les autres, le choc peut être brutal et la confrontation avec la réalité difficile. Certains ont constaté (et un peu déploré) l'absence de soutien (ex. secrétaires généraux, conseillers personnels, collaborateurs scientifiques). D'autres ont réussi à dépasser leur solitude grâce à une équipe de chefs de services proches et engagés, ou grâce à des collègues du gouvernement pour échanger et partager. M. Courtet n'a pas vraiment réussi à développer ce type de relations, et se trouve donc particulièrement isolé, ce qui rend plus difficile la remise en cause de ses schémas comportementaux et la confrontation de ses manières de faire.

### 2.3.3 Un ministre trop proche du peuple

Louable en soi – écoute du terrain - la proximité entre élus et électeurs est particulièrement grande dans un petit canton, où beaucoup se connaissent personnellement. Les ministres sont donc régulièrement interpellés lors de leurs sorties ou en direct pour des questions spécifiques. Les renvoyer aux processus en place dans les services n'est pas toujours facile. Avec trois conséquences :

- Une écoute du terrain qui a généralement un impact électoral positif en cas de prise en compte des demandes ;
- Une tendance à être aspiré vers l'opérationnel par des demandes qui ne devraient pas être du ressort d'un ministre ni même des chefs de service ;
- Le risque de court-circuiter la voie hiérarchique, en traitant parfois en direct des sujets qui relèvent du niveau terrain.

### 2.3.4 Un président pas toujours dans son rôle

Dans cette période récente et assez chahutée, il semble que l'essence du projet jurassien et son pouvoir rassembleur se soit « évaporée » au profit de visions plus personnelles ou partisans.

Il apparaît aussi que tous au sein du Gouvernement n'ont pas la même compréhension des divers rôles, en particulier de celui de Président, notamment en termes de représentation externe. Le président désigné annuellement doit représenter le Gouvernement dans des manifestations officielles, pas remplacer n'importe quel ministre empêché d'aller à une manifestation. L'envie de M. Courtet d'être partout, en contact avec la population, est une réelle source de tension avec ses collègues. Et si la crédibilité du président est atteinte, sa capacité à créer des conditions pour des débats de qualité, des décisions pertinentes et des communications cohérentes ne sont pas remplies.

*NB. De plus, plusieurs situations avec des conflits d'intérêts potentiels existent : notamment députés – collaborateurs ; chefs de services, candidats aux élections. Ces situations sont-elles vraiment claires et bien cadrées ?*

### 2.3.5 La relative faiblesse institutionnelle des fonctions d'état-major et transverses

Les fonctions qui pourraient permettre au Gouvernement d'être au bon niveau sont présentes et compétentes – notamment Chancellerie, RH, Finances, Juridique... – mais avec un pouvoir limité et une posture adaptée à leur mission actuelle. Ce qui ne pose pas de problème tant que chacun respecte les processus, s'est révélé insuffisant pour pouvoir assurer une cohérence dans les approches au moment où des dérapages ont commencé à avoir lieu. M. Courtet a donc pu tenir bon sur certaines décisions manifestement peu appropriées (ex. nominations), malgré d'autres recommandations reçues.

### 2.3.6 Economies et/ou modernisation de l'Etat ?

Le canton est confronté depuis de nombreuses années à une situation financière délicate. L'intention d'utiliser cette problématique pour augmenter l'efficacité et fixer des priorités est bien présente, mais sa concrétisation a rencontré pas mal de difficultés. Il s'agit en effet de pouvoir amener les acteurs, en lien avec un projet politique clair, à repenser les structures, les manières de procéder et l'allocation des ressources en profondeur.

Martial Courtet, sur ce plan, s'est montré à la fois bon élève - pour mettre de la pression sur ses équipes en matière d'économies et d'absence de moyens – et peu performant, pour amener à penser hors du cadre et se réinventer et à prendre les vrais sujets en mains – de peur de fâcher autrui selon les dires de ses équipes.

### 2.3.7 Des organismes de médiation peu utilisés

Le fait qu'il n'y ait pas eu de signalement du groupe de confiance d'une part, la gravité des critiques formulées de manière anonyme, hors de tout canal institutionnel d'autre part,

interpellent sur la capacité du système à éviter des dérives de l'importance de celles observées. Il semble que la peur de représailles ait été plus forte que tout le reste.

### 2.3.8 Synthèse

Ces divers facteurs méritent d'être gardés à l'esprit pour mettre toutes nos observations dans un contexte et pour comprendre pourquoi les dérives observées ont fini par prendre une telle ampleur. Le manque de préparation des élus, leur solitude face aux responsabilités et aux choix, une dérive irrémédiable vers l'opérationnel, la perte de focus sur un projet commun pour le Jura, un besoin de clarifier des situations potentiellement délicates et l'absence, en cas de conflits, d'instances fédératrices, nous semblent les points principaux qui méritent réflexion au niveau du Gouvernement, voire du Parlement.

La situation globale qui s'est détériorée durant les dernières années interpelle donc sur la capacité du système à réagir à temps, malgré des facteurs nombreux et multiples.

Les questions que nous nous sommes posées :

- En quoi le « système » en place a-t-il failli à donner aux acteurs la confiance et la sécurité suffisante pour pouvoir partager les souffrances vécues et pour faire remonter dans un cadre formel des comportements inacceptables, en direct ou par le biais des instances existantes (autres ministres, groupe de confiance et RH notamment) ?
- En quoi aucun acteur ni aucune institution n'ont-ils permis de thématiser formellement certains abus et débordements manifestes, permettant de facto aux comportements toxiques de perdurer ?
- Pourquoi la situation n'a-t-elle pas donné lieu à des actions collectives susceptibles de faire changer les choses, par prise de position groupée, par activation du groupe de confiance, par mobilisation de fonctions transverses..., jusqu'à un cumul de réactions anonymes dans les médias ?

La situation, abordée à la source, aurait permis certainement de prendre des mesures appropriées. Après 10 ans, divers schémas comportementaux se sont installés et ont détruit progressivement la confiance et surtout le plaisir de réussir ensemble. Le phénomène s'est probablement encore accentué lorsque M. Courtet a traversé une période de turbulence dans sa vie privée – et l'on sait que ces périodes-là appuient particulièrement sur nos points de vulnérabilité.

La peur s'est installée et la plupart ont préféré la résignation plutôt que de prendre un risque dans une action ouverte.

**Un changement est-il encore possible ?** En entretien, la majorité des audités ont exprimé de grands doutes à ce sujet et exprimé l'envie de repartir sur de nouvelles bases.

**Sur la base de ce rapport, c'est la question à laquelle M. Courtet, le Gouvernement et les cadres de l'organisation devront finalement répondre. Sans oublier que le dernier mot reviendra au peuple si M. Courtet se représente.**

## 3 Martial Courtet : un profil qui a des forces et des limites très marquées

Le contexte que nous avons décrit et les défis stratégiques, organisationnels et humains au DFCS sont très exigeants. Celui-ci aurait nécessité des capacités de leadership particulières. Pas au niveau intellectuel, mais dans sa posture et son impact. Martial Courtet manifestement n'en dispose que partiellement. Parce qu'il n'a pas été formé pour. Parce qu'il n'avait guère d'expérience managériale avant son élection. Parce qu'il n'est pas manager dans l'âme (même s'il a du leadership). Parce que, instinctivement, il a mis en place des schémas comportementaux qui se sont installés, et qui sous pression ne fonctionnent pas bien...

### 3.1 Un talent réel mais particulier

#### 3.1.1 Un profil puissant dans un cadre qui lui convient

Martial Courtet dispose fondamentalement de nombreux talents, mais avec un profil que nous appelons dans notre jargon « atypique ». Ce qui signifie qu'il a de grandes forces, et de grandes limites, qu'il doit savoir gérer au mieux.

Ses talents s'expriment particulièrement lorsqu'il a des défis difficiles et stimulants à gérer avec des personnes qu'il a choisies. Il est alors orienté vers les résultats, mettant son intelligence, son pragmatisme, sa rigueur opérationnelle, sa capacité à résoudre des problèmes, son charisme, son dynamisme et sa persévérance au service d'un projet ambitieux. Mais ce projet doit être clair, bien cadré et il doit se sentir légitimé à le réussir.

Naturellement, de tels profils ont tendance à avoir des exigences élevées, souvent inappropriées et non exprimées. Ils peinent à reconnaître les prestations, et tendent à voir d'abord les problèmes et à dire non.

Leurs exigences sont souvent claires dans leurs têtes, mais pas dans celles de l'autre. Les réactions ne sont donc pas toujours prévisibles, créent un stress parfois intense (« on pense faire juste et on se ramasse sans comprendre pourquoi »), déstabilisent et démotivent.

Certains acceptent cela et avalent « les couleuvres » - mais de loin pas tous. Certains naturellement ont une attitude « au service de », et on les ménage largement. Donc, M. Courtet a un leadership charismatique – auprès des électeurs et des députés notamment – mais des profils de ce type sont rarement de grands managers. Parce que le résultat seul les intéresse, pas le moyen d'y parvenir.

Martial Courtet est donc un leader, qui sait séduire pendant un moment. Et comme il le fait bien, il a naturellement mis la priorité sur la satisfaction de ses électeurs plutôt que sur l'engagement de ses équipes.

Il soigne l'électeur avec passion et talent, mais évidemment avec des conséquences connexes qu'il a sous-estimées. Notamment parce que les gens dans ses équipes se sentent peu reconnus et utilisés à des tâches subalternes peu stimulantes. Alors que les vrais sujets ne

sont pas suffisamment abordés à leurs yeux. Et ils ne sont pas rassurés quand ils ne sont pas certains de ce qu'il veut vraiment.

Nous avons aussi observé qu'il peut être très agréable en relation lorsqu'il ne se sent pas en danger. Il peut alors se montrer à l'écoute, capable de traiter des problèmes multiples, intéressant. Donc, plus il est dans son talent, avec un projet clair et motivant, plus il sera agréable de travailler avec lui. Et ce n'est pas parce qu'il cache sa réalité profonde. C'est plutôt que sous pression une autre réalité va surgir.

### 3.1.2 Un profil sous pression hors zone de confort

Ces talents très marqués, qui font de lui une personne de valeur, ont des corollaires qui sont à l'origine de ses problèmes : **ses peurs viscérales de ne pas être à la hauteur, de décevoir, de ne pas maîtriser, de ne pas exister notamment**, émergent dès qu'il a peur de perdre la maîtrise ou la face. Et lorsque cela touche à son système de valeurs – fort mais comme tous les systèmes de valeurs, subjectif – cela peut devenir une source de conflits forts (p.ex. sa notion de la confiance et de la loyauté).

Tant que les sujets ne représentent pas un enjeu majeur pour lui, il sait se comporter de manière appropriée – malgré des limites managériales évidentes liées à un manque de formation, d'expérience et d'intérêt. Mais dès qu'il est face à des enjeux stratégiques majeurs, qui l'exposent, où il s'agit de savoir prendre sa juste place et de co-construire, les résultats sont clairement en-dessous des attentes. Il n'est manifestement pas à l'aise, tendant à en faire trop ou trop peu, à passer de l'attentionné au dominant, de manière pas toujours prévisible, et cela déstabilise beaucoup de monde. C'est ce qui s'est passé notamment avec les divers chefs de service du SFP et les délégués à la CDIP.

Lorsqu'il est en danger (le « reptilien » prend alors le contrôle), M. Courtet peut devenir :

- Très dominant
- Blessant
- Désécurisant
- Irrationnel et peu pertinent.

Les témoignages que nous avons recueillis s'inscrivent largement dans ces différents comportements. Ceux-ci surviennent à certains moments, sous pression. La multiplicité des défis et la pression qu'il se met l'exposent donc particulièrement. Et ces comportements sont bien ceux qui sont à l'origine du climat de peur qui s'est progressivement installé dans son département. Et le problème, c'est que même s'ils ne sont pas nombreux, ils ont un impact fort sur les perceptions véhiculées.

### 3.1.3 Des « saboteurs » bien présents

Sans vouloir aller trop loin dans des considérations psychologiques, nous avons identifié 5 facteurs qui nous ont semblé particulièrement intéressants et importants, que nous avons qualifiés de « saboteurs ». Ce terme dit que, en fonction de la représentation mentale que l'on se fait d'un sujet, on déploie des comportements inefficaces autant pour les autres que pour soi.

Ce sont les éléments, largement discutés avec M. Courtet, qui rendent son leadership peu efficace, voire toxique :

- a) **La confusion entre exigences et intolérance** : M. Courtet se dit exigeant. Mais être exigeant signifie clarifier les attentes et évaluer le travail fourni de manière objective par rapport à celles-ci. La peur de ses réactions montre bien qu'on parle de réactions émotionnelles et imprévisibles, pas d'attentes élevées et clairement exprimées.
- b) **L'absence marquée de confiance en soi, associée à des peurs profondes** : M. Courtet, tout autoritaire et dominant qu'il soit, manque au fond de confiance en soi. Il est donc sujet à des peurs latentes - de ne pas exister, de décevoir, de ne pas maîtriser, de ne pas être réélu et considéré... Et ce sont ces peurs qui sont à l'origine des comportements qu'on lui reproche : domination, autoritarisme, critiques excessives, mensonges... tous destinés à garder la maîtrise quoi qu'il arrive – mais à quel prix ?
- c) **Une sensibilité extrême à la loyauté**, donc à la confiance qu'il doit pouvoir mettre dans l'autre. Dès qu'il a quelqu'un de fort en face, il ne peut s'empêcher d'anticiper une trahison, une rupture de confiance. Au point parfois de l'anticiper, sans raison, et de créer les conditions pour démontrer qu'il avait raison. La confiance, qui est la dimension clé dont il s'agit, et le respect qui en est le corollaire indispensable, ne sont pas construits par M. Courtet sur une base de mutualité avec ses partenaires. De ce fait, avec des personnalités fortes, la confiance reste souvent bien en-deçà de ce qui serait nécessaire. Et devient un manque de loyauté, source de rupture qu'il considère comme inévitable – alors qu'elle ne l'était nullement. Sa vision de la loyauté constitue donc un saboteur majeur.
- d) **La priorité donnée à la satisfaction de l'électeur par rapport à l'implication de ses collaborateurs** : en ne sachant pas équilibrer les attentes de toutes les parties prenantes, M. Courtet donne à ses équipes un message qui leur fait penser que seule compte chaque voix et que leur travail n'est pas vraiment reconnu et important. Avec de la démotivation, de la frustration et de la souffrance inutiles.
- e) **La difficulté à vouloir Réussir ensemble**, à se réjouir du succès de l'autre, à être là pour aider l'équipe ou son partenaire à atteindre un succès, qui sera celui de chacun. On sait notamment que le « Réussir ensemble » est la clé no 1 du succès du leadership, là où il s'agit de construire quelque chose qui n'existe pas encore (p.ex. des formations pour l'avenir ; des réalisations culturelles innovantes ; ...). Très préoccupé par son succès, sa réélection et la maîtrise, le réussir ensemble (p.ex. ministre-chef de service, équipe de cadres ; équipe de direction du service, ...) apparaît comme un chaînon manquant.

Ces « saboteurs » jouent un rôle dans la manière dont M. Courtet perçoit le problème. Parce que, ce qui occasionne la souffrance chez l'autre, n'est pas une réelle intention de nuire. C'est juste lié à ses peurs et à ses schémas comportementaux bien ancrés.

Dépasser ces cinq saboteurs constitue donc un réel programme, ambitieux, presque irréaliste à réussir en quelques mois, mais que M. Courtet dit se sentir prêt à empoigner.

Saura-t-il regagner la confiance de ses équipes et aller au bout de la démarche?

## 3.2 Implications

Le développement que nous avons fait ici signifie que M. Courtet est une personne au fond agréable, à l'écoute et bienveillante, mais qui peut devenir inappropriée voire dangereuse dans certains contextes défavorables. C'est l'image que la plupart ont de lui, puisqu'ils ont peur de ses réactions, de représailles, de perdre leur emploi, de faire faux et de se « ramasser ». Et c'est évidemment une perception qui va « plomber » tout ce qu'il entreprend. Donc :

- Dans un contexte favorable, ses talents sont réels pour réussir des missions exigeantes, avec des personnes qui acceptent son leadership mais démontrent une réelle compétence.
- Dans un contexte plus confrontant, il ne pourra réussir que s'il dépasse ses peurs pour en faire des amis et qu'il intègre dans ses comportements naturels la posture du partenariat, donc du Réussir ensemble avec des gens qui peuvent être meilleurs que lui dans leur domaine, qui doivent pouvoir être dans la lumière lorsque c'est utile, avec qui il s'agit de co-construire et de débattre autour de la vision, de la stratégie et de sa mise en œuvre. Sans cela, il restera un leader toxique en situation délicate, avec son lot de souffrance et de peurs inutiles générées. Il existe des moyens de le travailler de manière expérientielle (ex. équicoaching), mais il faut un peu de temps et une motivation sans failles.

## 4 Martial Courtet, chef de Département

Ce chapitre concerne celui du leadership, et plus généralement des comportements associés. Nous l'avons déjà mentionné, M. Courtet a des qualités réelles, mais nous avons aussi montré que ces qualités s'expriment mieux sur des projets concrets que dans un leadership à spectre large et dans une posture de partenaire.

### 4.1 Les défis du leadership

Pour réussir à assumer un rôle de leadership à large spectre dans les meilleures conditions possibles, il s'agit :

1. de proposer une vision et des orientations claires,
2. de poser un cadre adapté (terrain de jeu pour chacun et les principes non négociables associés)
3. de définir une organisation efficace et de mettre en place une équipe performante,
4. de démontrer de l'authenticité et une capacité de dialogue, de co-construction, et surtout de créer un climat de confiance et stimulant pour Réussir ensemble.

Et ces quatre points sont tous très compliqués pour M. Courtet dans son rôle de chef du département. Intellectuellement, le défi ne lui pose guère de problème. Mais dans la pratique, outre le fait qu'il lui a manqué de l'expérience et de la formation managériale (passer d'un rôle de conseiller pédagogique à chef d'un département de près de 2000 personnes est un saut qui normalement ne s'improvise pas)<sup>3</sup>, il se montre en difficulté, ou peu habile, sur les quatre points mentionnés. Et ces limites sont particulièrement patentes dans un domaine très délicat en termes de leadership, parce qu'il comprend la gestion d'entités autonomes - p.ex. les écoles au SFP - et de personnes très sensibles à leur indépendance - p.ex. les enseignants au SEN.

Ces 4 dimensions seraient autant d'axes de transformation de sa posture et de son action managériale.

### 4.2 La difficulté à proposer une vision et des orientations claires

Unaniment, les audités ont répondu que Martial Courtet manquait de vision, d'orientations et de ligne directrice. Et que cela leur posait problème.

Il tend en effet à trop répondre aux priorités du moment et aux attentes des électeurs plus que d'être l'architecte d'une évolution de son département et de son action. C'est en tout cas ce qui amène la plupart des audités à ne pas percevoir les éléments stratégiques qui semblent quand même exister.

---

<sup>3</sup> Le gouvernement, a décidé pour la nouvelle législature d'imposer un cycle de formation managériale à ses ministres. Une première leçon très positive tirée de cette expérience notamment.

Il manque une vision globale pour le département, qui concernerait à la fois l'ensemble des activités DFCS (ce que l'ensemble des services pourraient vouloir réussir ensemble) et chacun des services.

La réponse qu'il nous a donnée est que les services sont trop différents pour avoir un projet commun. Nous lui avons expliqué qu'il y a toujours quelque chose qui peut réunir et que cela est important pour une dynamique d'équipe (sentiment d'appartenance, synergies, intelligence collective) et assez facile à valoriser pour créer un esprit de corps, p.ex. :

- Des valeurs communes, des objectifs métras à définir et à poursuivre en commun, solidairement, pour cultiver un Réussir ensemble qui apporte beaucoup.

*P.ex. la manière de servir les bénéficiaires, de répondre à leurs attentes, de devoir dire non parfois ; la manière de repenser les organisations et les processus, pour plus d'efficacité, d'efficience et d'impact ; la manière de gérer les équipes, en partageant des bonnes pratiques, des valeurs (p.ex. sur la responsabilisation, la performance, la collaboration).*

- Des synergies à exploiter, par exemple par rapport à des sujets imbriqués

*P.ex. Sports, Enseignement et Formation professionnelle ; Sports et Culture ; Sports et Egalité ; Orientation scolaire et Enseignement/formation professionnelle (ex. élèves en difficultés) ; Orientation professionnelle; etc.). Tout un potentiel qui pourrait faire du bien à la motivation et à l'esprit de corps.*

- Des approches propres à un service, à partager parce qu'elles peuvent donner des idées aux autres, ou permettre de se réjouir du succès des autres et le faire savoir.

- ...

Chaque service doit aussi, en lien avec la vision globale du département (voire du canton), disposer d'une vision propre, qui guide son activité de manière claire et cohérente. Une vision est la condition sine qua non d'une responsabilisation réussie. Chaque vision est à partager au sein du département et bien sûr avec ses équipes, pour que les efforts s'inscrivent tous dans une dynamique cohérente et stimulante, dont chacun pourrait tirer de l'énergie et de la fierté.

Sans vision, il n'y a pas de leadership. C'est donc par là que toute transformation devra commencer, pour clarifier et fédérer.

### 4.3 La difficulté à poser un cadre et à définir rôles et responsabilités

Officiellement, le modèle managérial préconisé se veut responsabilisant. Responsabilisant signifie que le cadre, le terrain de jeu, ainsi que le non-négociable sont clairs et acceptés. Nous disons bien acceptés, parce que cela fait du sens pour le canton, l'organisation et les gens - pas pour des intérêts personnels. Or ce cadre reste souvent assez flou, ambigu, parce qu'il n'est que rarement posé et que la responsabilisation est associée à de la confiance, et que la confiance est son « saboteur » principal, comme déjà mentionné.

En découle du flou sur ce que les gens peuvent faire et dire. Le discours parle de responsabilisation. Mais la responsabilisation revient à se conformer aux attentes et aux procédures, parfois connues - parfois liées à ses peurs - et à se taire - sauf autorisation expresse (voire plusieurs situations où l'art. 22 de LPer a été invoqué pour intimider ceux qui avaient osé proposer des améliorations et exprimer un avis repris par la presse p.ex.).

Si le cadre était bien défini (le terrain de jeu et le non négociable), les acteurs pourraient agir en confiance (permissions) et être responsables de leurs actes (protection, « je sais ce qui peut me poser problème »). Ceci permet leur mise en puissance. A défaut, dès que la peur de faire faux prend le dessus sur la motivation pour faire avancer les choses, le système devient toxique et sclérosé. Cela semble largement le cas dans le département – en tout cas tout ce qui nous a été rapporté en relève de près ou de loin. Nous inscrivons aussi dans ce cadre une définition bien comprise des rôles et responsabilités, dont le manque de clarté a été à l'origine de plusieurs conflits qui sont remontés sur la place publique.

Notons que la définition des rôles et responsabilités commence par ceux du ministre, qui doit habiter son rôle de manière optimale, au bon niveau (celui de la stratégie et de la ligne politique, de la représentation publique de haut niveau, du pilotage, de la mise en place de l'organisation et des cadres) par rapport au chef de service, chargé de la mise en œuvre autonome et responsable de la stratégie, avec des points et axes de contrôle bien définis. Et ensuite des responsables de filière, d'écoles ou d'activités, qui doivent être eux responsables de la gestion de leur domaine dans le cadre défini. Si chacun est au clair et à sa juste place, les choses fonctionnent, les discussions se font au bon niveau, les interactions sont stimulantes parce qu'elles conduisent au dépassement des limites et de soi. Dans le cas présent, le flou, les ingérences, le micro-management, la « contrôlite » aiguë qui règne à beaucoup d'endroits sont un vrai problème qui démotive, désengage et conduit à un gaspillage de ressources.

#### 4.4 La difficulté à mettre en place une organisation adaptée et une équipe performante

Les réflexions organisationnelles stratégiques sont rares, nous l'avons mentionné. Les réflexions transverses insuffisantes. Chaque service est donc un silo, qui ne sait pas ce qui se passe à côté. Et rien n'est fait pour une approche commune, autour de valeurs, de principes généraux dont on pourrait être fier. Or, nous l'avons souligné, il existe plein de liens sur des sujets qui permettraient des synergies voire des rapprochements, et en plus une compréhension commune de la finalité, des valeurs et de projets transverses.

A entendre les audités, relativement peu de travail a été fait sur l'organisation, les processus et les outils (y.c. digitalisation), malgré les besoins d'augmentation de l'efficacité vu la rareté des ressources. Et les réflexions relatives aux profils des candidats nécessaires pour les postes clés demeurent souvent très élémentaires, malgré l'enjeu clé du sujet.

#### 4.4.1 Organisation DFCS – état des lieux rapide

Faisons un tour rapide des services du DFCS :

- Au SEN, M. Courtet peut compter sur un chef de service compétent, qui a mis en place une organisation intéressante et qui semble bien fonctionner. Il sait bien gérer la relation avec le ministre, s'affirmer quand il faut et faire le dos rond face à quelques frustrations qui semblent plus difficiles à accepter qu'avant. Nous n'avons reçu des critiques ponctuelles lors des témoignages spontanés, relatives parfois à une autonomisation pas aboutie (p. ex. sur la gestion des enveloppes), sur la nomination pas forcément acceptée de certaines directions, sur des errements administratifs, sur des contrôles de méthode plutôt que de résultats pédagogiques, et parfois sur des avertissements vécus comme injustes ou des actions relatives à la domiciliation ou à des promesses non tenues. Mais globalement, les acteurs avec qui nous avons parlé se sont dits bien au SEN et en confiance avec le chef de service. Notons encore que les visites d'école, parfois appréciées, ont été globalement plutôt critiquées car manquant de spontanéité, parce que les gens, semble-t-il, ont peur de représailles s'ils posent des questions (ex. vécus à la clé). Il s'agit clairement d'une bonne initiative, qui ne donne pas tout son potentiel (cf. saboteurs). *NB : il nous semble plus que probable que la candidature du chef de service SEN au GVT génère progressivement des tensions et un climat peu favorable, qu'il serait bon d'anticiper.*
- À l'OCC, le binôme en place se complète bien, dans ses compétences et dans ses missions. Ils savent aussi comment gérer le ministre, obtenir les accords nécessaires et le rassurer sur les points essentiels. Les missions semblent remplies à satisfaction aujourd'hui, avec une attention pour anticiper l'évolution d'une situation pas forcément pérenne.
- Au COSP, on est dans un service qui fonctionne en vase clos. Il y manque clairement un projet et une envie d'amener plus de valeur aux bénéficiaires – notamment au travers de synergies voire d'innovations dans les prestations - même si les choses semblent bien fonctionner et évoluer dans le cadre du programme Modernisation de l'État.
- A l'OCS, la petite taille du service contraste avec l'importance politique donnée au sujet, et nécessite un réel travail de fond. Sa finalité, son importance, son positionnement, ses interactions auraient mérité d'être redéfinis avant la remise au concours du poste de chef-fe de service. Et le statut de CDD proposé, vu les incertitudes, n'a pas facilité non plus la postulation de candidats qui auraient pu être attirés par un défi plus clairement formulé.
- Quant à EGA, les circonstances ne lui ont pas permis de s'occuper optimalement de l'intégration de la nouvelle déléguée. Son probable rattachement à CHA semble une solution favorable, à gérer avec soin.
- Reste le sujet clé du SFP, que nous aimerions traiter en détail.

#### 4.4.2 La difficulté réelle de management du SFP

Le SFP fournit d'excellentes prestations, parce qu'il est composé de divisions gérées de manière très compétente, très autonome et très engagée. Mais le management de ce service complexe pose problème depuis plusieurs années. C'est là qu'ont eu lieu les départs nombreux, les souffrances et échecs majeurs.

Jusqu'à présent, les conflits étaient propres à la relation ministre – chef de service. Avec la nouvelle direction en place, l'insatisfaction est plus entre la Direction et les strates inférieures. Elle devient critique, par rapport à la valeur ajoutée apportée par la direction et au cadre de travail offert. Pourquoi un service à l'activité aussi intéressante et regroupant autant de compétences peine-t-il à trouver un bon régime de croisière et à attirer, actuellement, des candidats de valeur ?

##### 4.4.2.1 Une activité complexe, attractive, à gros budget et à fort impact

Avec un budget d'environ 100 mio, le SFP est un service « mammoth » du canton. Mais c'est aussi un service très stratégique, puisqu'il est en charge de développer les talents et compétences dont le canton a besoin pour assurer sa prospérité - sachant qu'il peut aussi former des talents qui s'en iront et qui ne reviendront peut-être jamais dans le canton. En disant cela, on constate déjà que ce service ne peut fonctionner en vase clos, et qu'il souffre plus que les autres de la faiblesse du projet commun – notamment la conjugaison d'une économie dynamique, d'une main-d'œuvre compétente, d'une infrastructure adaptée et d'une fiscalité attractive – et des silos très marqués dans l'administration.

Ce service est certainement l'un de ceux qui réclament le plus d'intelligence collective et de collaboration entre acteurs pour pouvoir créer un maximum de valeur utile au canton, avec les ressources disponibles. Il nécessite donc une vision et une stratégie partagées, des débats riches et constructifs, ainsi qu'un modèle de pilotage de la mise en œuvre stratégique particulièrement puissant.

En effet, la diversité des activités concernées (tous les domaines de formations), les collaborations intercantionales intenses indispensables vu les tailles critiques, le niveau d'autonomie des institutions respectives (écoles, centres de formation, ...) rendent la mission passionnante mais complexe et potentiellement épuisante. Seule une conjugaison optimale d'un leadership stimulant, des synergies entre secteurs et des conditions-cadres permettraient une gestion efficace du service dans la durée. Et force est de constater que, sur ces trois axes, les voyants sont actuellement largement au rouge.

##### 4.4.2.2 Piloter l'autonomie stratégique et opérationnelle

Ce service, compte tenu de sa diversité et de sa complexité, doit réussir un **pilotage centralisé d'organisations autonomes**, ce qui n'est pas du tout l'équivalent d'une centralisation de la gestion.

L'absence de vision et de stratégie claires et la faiblesse aussi d'un cadre de gestion autonome responsabilisant mais aligné sur la stratégie ont pesé lourd dans la balance :

- Le ministre ne peut réussir que s'il co-construit, autour d'un projet clair et ambitieux, les éléments essentiels au départ et se positionne au niveau de celui qui pilote l'ensemble et s'assure de disposer des compétences clés pour gérer et développer le système.
- Il a besoin pour ce faire d'un-e chef-fe de service capable d'aligner et de piloter des institutions bien établies, autonomes par définition, qu'il s'agit de guider mais pas de « tenir en laisse ». Les cadres que nous avons rencontrés nous ont semblé particulièrement compétents, engagés et responsables pour que cela soit parfaitement possible. Mais ils sont en quête d'une vision et d'un cadre clairs pour leur autonomisation réussie, et d'un leader « qui tient la route ». Ils sont particulièrement sensibles à tout ce qui pourrait leur être imposé sans qu'ils n'en voient le sens. La co-construction est à notre avis la seule voie possible pour faire évoluer un système, dans un cadre évidemment défini au niveau de ses contraintes non négociables.
- Ce-cette chef-fe de service doit monter une équipe rapprochée compétente et dynamique, qui l'aide dans sa mission, en pouvant s'appuyer sur des directions de filière et d'écoles compétentes et responsables. Toute cette équipe doit porter ensemble le projet du SFP avec enthousiasme et professionnalisme, aussi et surtout pour mener des réformes indispensables – priorités, réorganisation, modalités de l'autonomisation...
- Le ministre doit donc se positionner au bon niveau, pour piloter les priorités politiques dans une posture de **partenariat avec le-la chef-fe de service**. Et c'est bien là que les limites du ministre sont patentes.

Cela fait plusieurs années que de fortes personnalités se sont heurtées à un manque de vision, de cadre et à des peurs marquées de la part du ministre. Ils n'ont pas pu positionner leur action au bon niveau, en trouvant leur juste place par rapport à celle que devrait occuper le ministre, et en impliquant positivement les acteurs clés. La seule qualité du chef de service n'est pas suffisante pour réussir. Plus encore qu'ailleurs, au SFP, un alignement optimal ministre - chef -fe de service et directions filières/écoles est indispensable, avec un chef de service sachant penser stratégique et responsabiliser et fédérer des entités très autonomes.

## 4.5 La difficulté à prendre sa juste place

Les choses n'étant pas vraiment claires (vision, cadre, rôles), et sous l'effet de talents parfois contradictoires, il est impossible que Martial Courtet réussisse à prendre sa juste place au sein de l'organisation. Il sera donc parfois trop proche de l'électeur, trop distant et peu intéressé à d'autres moments, trop zélé pour se montrer le héros des économies sans aborder les problèmes de fond ou trop impliqué émotionnellement lorsqu'il se sentira en danger et voudra tout contrôler (ingérence, micro-management). Mais rarement à sa juste place, de ministre, membre du gouvernement, chef d'un département comprenant plein de gens compétents et engagés et ambassadeur du canton et de son département à l'extérieur. Les « délocalisations » liées à des priorités purement électoralistes (préparer des centaines

de discours ; préparer des réponses à des questions pas encore posées ; traiter des cas individuels qui ne sont pas du tout du ressort d'un ministre...) surprennent, interpellent et démotivent.

#### 4.5.1 Des bilatérales peu stimulantes

Dans le département, tout passe par les bilatérales. Et c'est un sujet en soi, pour ceux qui en ont une par semaine, avec leur lot d'appréhension sur la manière dont cela va se passer, la frustration liée à la rubrique « actualités » et un vécu qui n'est que très occasionnellement stimulant. Donc, lorsque les chefs de service ressortent des bilatérales (souvent tenues avec du retard et mal préparées selon leurs dires) démotivés, fatigués, frustrés, le constat est que le leadership est « toxique ».

Et au travers de tous nos entretiens, nous n'avons rencontré personne qui nous a dit sortir motivé de ces réunions, même si nous avons observé une large gradation dans les vécus.

Ce constat résume le mieux l'analyse de la situation que nous avons faite. Globalement, les choses peuvent paraître acceptables et satisfaisantes, dans la mesure où les cadres en place sont des acteurs partiellement en souffrance, mais qui y croient encore. En incluant les personnes parties (et nous nous sommes limités pour cela à ceux qui ont quitté l'administration ou le département durant les 3 dernières années), l'image se noircit considérablement, démontrant des schémas comportementaux qui se reproduisent constamment et qui rendent un réel partenariat impossible entre Ministres et Chefs de service. Parmi ceux qui restent, il y a ceux qui se résignent, ceux qui font avec et ceux qui ont peut-être choisi de devenir candidats pour quitter une situation considérée comme insatisfaisante dans la durée.

#### 4.5.1 Ingérence ou micro-management

Un mot qui est revenu dans la grande majorité des entretiens est celui du micro-management. Le micro-management signifie ne pas savoir déléguer, et s'impliquer dans des détails qui sont clairement du ressort des opérationnels. Les particularités du canton du Jura, qui mettent le ministre directement en charge du management des équipes, et avec une accessibilité à toutes les demandes des citoyens, se prêtent particulièrement bien à des dérives en matière de responsabilisation, de délégation, d'ingérence.

De nombreux exemples nous ont aussi été donnés au niveau de la réduction des budgets, de la maîtrise des frais ou des procédures de sélection d'enseignants p.ex. où manifestement le ministre n'agit pas au bon niveau. Estimant faire son devoir ; mais sans réel succès, et surtout avec un impact négatif sur sa crédibilité en interne.

#### 4.5.2 Méfiance et souffrance

Le cadre de ce mandat repose sur une réalité majeure : celle de la méfiance généralisée voire de la peur. Rappelons deux éléments à l'origine de comportements qui sont difficiles à accepter pour ses équipes :

- M. Courtet ne supporte pas que l'on touche à son image (ex. caricatures ; critiques entendues) ou qu'on ne le mette pas en évidence dans un événement p.ex. (photos, citations...). Il démontre une ténacité très forte pour obtenir ce qu'il veut, actions à l'appui si nécessaire (colères, « inquisition », appels ciblés pour changer un texte, une photo, savoir qui a fait quoi...)
- Dès que M. Courtet se sent en danger, contesté, pris en défaut, il peut, selon les auditionnés, « monter les tours », devenant intimidant, déstabilisant et mettant les gens sous pression, ou mentir et fuir les choses, pour éviter de reconnaître un mensonge ou une contradiction évidente. Dans tous les cas, il sait insister sur les problèmes, les difficultés plutôt que sur les opportunités et les succès.

L'absence de confiance est en général un vrai problème pour un manager.

## 5 Martial Courtet, membre du gouvernement.

### 5.1 Les défis de la collégialité

Un ministre est évidemment élu sur la liste d'un parti, dont il doit porter les intérêts, les visions et les valeurs, mais il fait partie d'un gouvernement multi-partis, qui ensemble est au service de son canton dans la lignée des valeurs clés qui sont le fondement de notre pays.

Cette collégialité attendue par les citoyens est plus ou moins facile pour les élus. En effet, et sans analyse approfondie de ce sujet - au-delà des interviews de l'ensemble des ministres - il apparaît que la dynamique collective actuelle du gouvernement n'est pas satisfaisante. Elle rend difficile la poursuite d'une vision et d'une stratégie destinées à permettre au canton de progresser et de sortir de la crise chronique qui semble l'affecter depuis plusieurs années, notamment par manque de moyens financiers. Elle l'empêche aussi de fonctionner efficacement pour les affaires courantes qui nécessitent une décision collective fluide et prend beaucoup de temps et d'énergie pour gérer des situations et des émotions qui n'auraient pas lieu d'être.

Les principales difficultés relevées sont les suivantes :

1. Difficulté à se mettre d'accord sur un réel projet collectif et à privilégier l'intérêt du canton par rapport à des positions personnelles.
2. Difficulté à s'intéresser aux dossiers des autres avec la profondeur et l'objectivité requises pour mener un vrai débat et déboucher sur un consensus véritable.
3. Difficulté à clarifier et à se tenir aux rôles de chacun, notamment à celui de Président respectivement de Membre du Gouvernement.
4. Difficulté à entretenir des relations saines, avec confrontation d'idées mais respect et confiance mutuels.

Dans beaucoup de cas, les collègues ont testé la confrontation, sans grand succès. Donc, hormis quelques tentatives réussies pour le faire sortir de ses gonds, on semble partir plutôt

dans le registre résignation (on ne se bat plus), même si un mieux a été reconnu depuis la phase d'audit.

## 5.2 Intérêt collectif, confiance et respect mutuels

La difficulté de M. Courtet à privilégier l'intérêt commun, un manque de clarté, de transparence et d'intégrité perçue, un manque de préparation de ses dossiers – au-delà de la réponse prédéfinie aux potentielles objections – et des postures soit fuyantes, soit rigides, soit émotionnelles et intimidantes, sont relevés comme des facteurs qui rendent le travail peu efficace, peu agréable et parfois même carrément impossible, car rompant la confiance, la qualité des débats et la prise de décision collective. Or, tout le monde le sait, sans la confiance et le respect mutuels, rien n'est vraiment possible au sein d'un collège.

Un changement est attendu à l'occasion des nouvelles élections.

Si M. Courtet en fait partie, alors il est essentiel de redéfinir le cadre pour assurer des modes de fonctionnement (stratégiques, opératoires et relationnels) appropriés, avec processus d'arbitrage prévus. Et en apportant un soutien adapté, en externe ou par un repositionnement des fonctions transverses.

## 6 Synthèse et recommandations

### 6.1 Principaux résultats de l'audit

Cet audit est particulier, puisqu'il est mandaté par le Gouvernement, mais que, en soi, le Gouvernement n'a qu'un pouvoir limité sur le plan d'action à mettre en œuvre – puisque Martial Courtet est un élu du peuple.

Nous avons donc choisi de l'aborder sous l'angle non pas de savoir s'il y avait faute, mais quelles étaient les chances de pouvoir, moyennant un plan d'action énergique, retrouver une situation favorable dans un contexte où les dysfonctionnements sont avérés. L'objectif est de pouvoir redonner aux équipes la sécurité psychologique nécessaire pour pouvoir s'engager à fond pour des objectifs qui font du sens, avec le plaisir de réussir ensemble.

Nous résumons ci-dessous les résultats clés obtenus. Dans une section Recommandations, nous suggérons une série d'actions concrètes à mener, mais dont les priorités seront à finaliser selon les options choisies par les divers acteurs :

- **Le contexte difficile** dans lequel les problèmes qui sont à la base de l'audit se sont manifestés constitue un facteur à prendre en compte, et quelques suggestions ont été faites pour que les conditions-cadres évoluent et rendent le système mieux à même de gérer des situations comparables. Notamment, la peur qui a empêché les gens de faire connaître leur souffrance et leurs problèmes constitue un résultat en soi : il révèle une méfiance généralisée mais aussi un système qui, aux yeux des collaborateurs, ne leur assure pas une protection suffisante pour prendre le risque de s'impliquer pour faire changer les choses.
- **Les relations au sein du gouvernement** semblent actuellement peu solidaires et guère stimulantes. La posture perçue comme peu collégiale de M. Courtet – sans qu'il soit le seul en cause - ne favorise guère les débats au bon niveau, la prise de décision sereine, l'acceptation de remises en cause de certaines propositions et le Réussir ensemble. Notons cependant que l'ensemble du GVT porte aussi une part de responsabilité dans l'évolution de la situation. La confiance et le respect mutuels, également l'envie de collaborer, semblent mis à mal. Depuis quelques mois, les tensions se sont un peu apaisées, notamment parce qu'il y a eu un changement dans la composition du GVT, parce que les collègues n'ont plus envie de se battre contre M. Courtet, par résignation, parfois par peur de conflits, aussi parce que la période d'audit s'est traduite par une « trêve » bienvenue mais fragile. Pour sortir de cette situation, nous recommandons de remettre au centre le projet commun et l'envie de réussir ensemble pour l'intérêt collectif, en reposant le cadre pour des relations où la confiance et le respect peuvent se reconstruire petit à petit. Il s'agit aussi de s'assurer d'un cadre permettant d'assurer des conditions saines et équitables pour les diverses candidatures DFCS et pour la mise en œuvre du plan d'action..
- **Martial Courtet dispose d'un profil très contrasté**, avec des talents mais aussi des points de vulnérabilité marqués. Ses talents lui permettent de gérer favorablement

toute une série de situations, notamment de très bien s'en sortir au Parlement et dans les manifestations auxquelles il prend part. Mais dès qu'il doit s'occuper de sujets qui l'intéressent moins, de personnes qui auraient besoin d'aide, qu'il se trouve dans des situations qu'il perçoit comme dangereuses pour son image (séduction, maîtrise), il expose ses points de vulnérabilité et peut réagir de manière maladroite ou inappropriée. Avec des ruptures de confiance et une généralisation de la peur à la clé. Ceci signifie aussi qu'il fonctionne mieux en mode missions et projets que dans une posture de management à spectre très large comme l'est le DFCS.

- **La posture managériale** de Martial Courtet est une posture orientée électeurs, en négligeant indirectement ses équipes. En interne, elle est en partie bienveillante, mais fondamentalement dominante, en raison de peurs marquées et par sa difficulté à prendre vraiment sa juste place, à proposer une vision, à accepter le débat, à démontrer un leadership authentique pour que chacun ait envie d'apporter sa contribution.
- Le point clé pour Martial Courtet consiste à **regagner la confiance et à veiller à ce que confiance et respect soient mutuels**, ce qui pourrait permettre la responsabilisation, la co-construction, le dépassement de soi (mise en puissance) et le réussir ensemble. Ce sont des qualités essentielles pour piloter des secteurs comme la formation et la culture, pour citer les principaux. Mais les schémas comportementaux bien en place de M. Courtet rendent aujourd'hui cet objectif très difficile à atteindre. Un changement de posture, impliquant d'habiter le Réussir ensemble, avec une capacité à développer du partenariat, serait indispensable.
- L'autre point clé consiste pour lui à réussir à **dépasser ses peurs** (manque de confiance en soi): peur de décevoir, de ne pas être réélu, de ne pas exister, de ne pas maîtriser... Il s'agit de peurs profondes, créatrices de comportements de protection et de repli, à l'opposé d'un climat stimulant favorable aux initiatives et à l'engagement. Nous avons parlé de « saboteurs », où des intentions initialement positives se traduisent en résultats souvent désastreux en termes de dynamique humaine (pour les autres) et de crédibilité et bien-être personnels (pour soi).
- S'y ajoutent ce qui est perçu par beaucoup comme des « **dérives électoralistes** », en étant perçu plus comme à la recherche de voix qu'à l'écoute du citoyen. Mais la population ne perçoit pas toujours ce qui se cache derrière la proximité qu'il soigne tellement bien. Son souci de plaire et d'être réélu semble guider largement son action et la fixation des priorités, au point de lui faire perdre sa ligne et une partie de sa crédibilité en interne. Son leadership devient réactif et opportuniste, la gestion des priorités incertaine, la prise de risque inexistante. De ce fait, il ne s'occupe que des bonnes nouvelles, laissant les mauvaises à ses subordonnés. Ne sachant pas prendre sa juste place, il est souvent mal à l'aise et se montre donc fréquemment maladroit, créant moult problèmes inutiles.

- **Au niveau de ses services**, la situation apparaît en termes de dynamique humaine comme assez **peu satisfaisante partout, mais critique pour le management du SFP** – pourtant le plus beau rôle de l’organisation mais aussi le plus exigeant. Il nécessite pour sa gestion un leadership rare – clarté, cadre et présence forts, et capacité à construire du partenariat avec chacune des entités – en étant dans une posture de partenaire avec le ministre. Les difficultés sont apparues depuis plusieurs années :
  - Parce que le SFP est issu d’une fusion insuffisamment matérialisée dans une nouvelle organisation alignée sur une vision claire.
  - Parce que le SFP ne peut fonctionner en vase clos vu les enjeux stratégiques de la formation pour l’avenir du canton.
  - Parce que la gestion de ce service implique leadership et partenariat, et ne peut fonctionner en mode dominant-dominé. Les principes clés, revendiqués à juste titre par le terrain, sont la co-construction et l’implication. Et c’est bien là que le style de M. Courtet est le moins adéquat, lui qui aime les gens dévoués et engagés, et les situations où il connaît la réponse. Il n’aime guère le débat, être lui-même challengé et devoir piloter selon une ligne directrice plus que selon des règles contraignantes. Il ne supporte pas non plus qu’on lui fasse de l’ombre.
  - Parce que les échecs répétés dans la direction du SFP, liés à l’incapacité de mettre en place une relation partenariale avec des chefs de service très compétents, ont conduit à une succession de départs problématiques. En a résulté une réputation négative et peu motivante, qui fait de ce poste exceptionnellement attractif un job à éviter aux yeux des candidats potentiels dans le contexte actuel, pour sa carrière et son bien-être. Ceci est un problème majeur, qui, sans changement profond de posture, ne pourra trouver de solution tant que M. Courtet sera ministre.
  - Parce que la solution du Triumvirat de direction actuel était peut-être la moins mauvaise à un moment donné, mais apparaît comme dangereuse pour les titulaires et peu crédible aux yeux de l’ensemble des acteurs. Elle se répercute dorénavant par un problème émergent avec les filières et les écoles, qui ne se sentent plus du tout soutenues et impliquées ; contrairement aux chefs de service précédents, qui étaient perçus comme trop proches de leurs équipes, et avaient suscité la perte de confiance du ministre. La situation semble se dégrader rapidement et l’insatisfaction commence à gronder du côté des écoles et filières.

Le pilotage du SFP, avec une capacité au **partenariat** de la direction du SFP avec le ministre ET avec les entités du service devrait constituer l’urgence managériale No 1 du département.

## 6.2 Implications

En résumé, nous voyons donc bien les qualités de Martial Courtet, mais aussi les écarts majeurs qui existent entre les attentes du rôle – membre de gouvernement, leader de son secteur et personne de référence - et le comportement dont il fait preuve au quotidien. Nous voyons aussi un climat qui s'est fortement détérioré dans le temps, avec de la peur assez généralisée et une confiance largement rompue.

Celles-ci répondent à la question que nous avons posée :

- Les conditions pour redynamiser le département impliquent un travail personnel important de M. Courtet pour dépasser ses peurs et pour faire évoluer sa posture et ses schémas comportementaux.
- Action immédiate nécessaire : une refonte complète de l'organisation et du management du SFP, le joyau mais aussi le talon d'Achille du département. Là où la crise s'est manifestée et se manifeste encore – et qui tient parce que les filières et les écoles sont pilotées par des gens passionnés et compétents, qui travaillent pour les jeunes et les entreprises, pas pour le ministre ou la direction.
- Les dégâts en termes de démotivation, de crédibilité et de confiance semblent rendre la mission d'une reprise en main du département difficile, voire impossible à court terme (la confiance se casse en 1 minute et se reconstruit en 3 ans dit-on couramment). M. Courtet souhaite néanmoins le tenter. Saura-t-il retrouver la confiance de ses équipes ?
- Les prestations sont délivrées parce que la plupart des cadres et collaborateurs sont compétents et motivés par leur mission. Mais globalement, les 4 dimensions clés du leadership sont défailtantes : vision ; clarté du cadre et des rôles ; efficacité organisationnelle (structures, processus et outils) et mise en place d'équipes performantes ; et posture stimulante. Ceci crée un climat général peu dynamique, avec un manque de responsabilisation et d'implication active des acteurs. Cela crée aussi un environnement avec trop peu de confiance et de sécurité psychologique. Ceci se traduit par une perte notable d'efficacité et d'impact, qui coûte cher en une période où rigueur et efficacité sont prioritaires.
- Globalement, il règne dans le département un climat de peur relativement généralisé, et c'est probablement le plus grave dans cette affaire : peur de faire faux, peur de réactions impulsives, peur de représailles... Il en résulte beaucoup de souffrance, de résignation, de prudence, d'absence d'initiatives et de prise de risques, et finalement de plaisir à réussir ensemble. Que la plupart prennent sur eux, par peur précisément de conséquences négatives.
- Les talents de Martial Courtet sont réels, mais pas vraiment dans un management d'envergure : c'est un homme qui fonctionne le mieux en mode

projet ou sur des missions complexes, où il s'agit de trouver et mettre en œuvre des solutions innovantes et efficaces. Et pas vraiment lorsqu'il s'agit de créer les conditions permettant aux équipes de créer de la valeur pour l'ensemble de la population.

**Le défi n'est pas impossible. Mais il est évident que son succès implique que chacun le souhaite vraiment et s'engage à tous les niveaux. Et que le jeu en vaille vraiment la chandelle. Et, au vu de nos entretiens, il semble que cela sera plutôt difficile à obtenir, l'envie de changement étant forte partout.**

## 6.3 Recommandations

Le premier conseil que nous avons donné à Martial Courtet, au vu des défis d'une transformation d'envergure nécessaire, du climat de peur, de la méfiance très répandue et d'une image largement ébranlée en interne mais aussi de plus en plus en externe, est celui d'opter pour une nouvelle orientation de carrière plus en lien avec son talent - qui est suffisant pour lui donner de belles perspectives dans un proche avenir, moyennant bien sûr un peu d'accompagnement.

Mais à titre personnel, il fait une analyse très différente, aimant penser qu'un « senior » pourrait apporter beaucoup. Il pense que le stress de la réélection en moins, et un travail personnel dans lequel il se dit prêt et motivé à s'engager, changeraient le contexte et l'amèneraient à adopter une posture beaucoup plus stimulante.

Notre audit montre que **les écarts à combler apparaissent comme considérables, voire insurmontables dans un délai aussi court**. Et ne rien changer n'est pas une option envisageable. Cependant, rien n'est impossible comme nous le savons, si tout le monde le veut vraiment. Cependant les conditions associées sont des plus exigeantes et la seule motivation de Martial Courtet ne suffira pas. Il s'agirait dans tous les cas de se doter d'un dispositif garde-fou puissant pour éviter de retomber dans les travers actuels.

Concernant le SFP, le danger a changé de camp. Lié jusqu'à présent à des conflits Ministres-Chefs de services, avec un partenariat impossible, il réside aujourd'hui dans une tension fortement croissante entre les directions de filières et d'écoles et une direction du service considérée comme peu crédible et pure exécutrice de la volonté ministérielle. Elle réside aussi parmi les membres mêmes du triumvirat, face aux pressions multiples et à l'ampleur de la tâche.

Nous recommandons que le plan d'urgence nécessaire soit dûment accompagné soit par le groupe de pilotage, soit par un externe reconnu.

### 6.3.1 Plan d'action pour Martial Courtet

- A) Confirmer l'opportunité de sa candidature avec son parti, en privilégiant l'intérêt du canton.
- B) Se retenir de toute velléité de représailles à l'encontre des personnes qui ont participé à l'audit.

- C) Clarifier et communiquer ce qu'il veut apporter au canton en se représentant, pourquoi et en changeant quoi – en ayant fait la démarche d'un plan B motivant lui aussi au cas où les électeurs ne lui renouvelleraient pas leur confiance, ou s'il décidait finalement de jouer la carte de son potentiel (son projet personnel).
- D) Si sa candidature est confirmée, s'engager envers le gouvernement, les électeurs et son équipe à mettre en œuvre un plan de progrès. Accepter l'idée d'une validation trimestrielle (avec communication) des progrès accomplis ; accepter aussi d'en tirer les conséquences en cas d'absence de progrès.
- E) S'il est réélu et poursuit au DFCS, mener un atelier avec ses chef-fe-s de service pour reposer les bases d'un projet et de la confiance mutuelle (vision, cadre, rôles et responsabilités, posture). Puis décliner la vision globale dans des visions et stratégies par service. L'implication volontaire des chefs de services semble juste indispensable pour réussir. Cette étape sera aboutie si l'équipe est d'accord de reposer avec lui de nouvelles bases de confiance autour d'un nouveau projet et d'une nouvelle manière de gérer l'équipe. Et si, en cas d'échec de l'atelier, il en tire les conséquences.
- F) Mettre en route en priorité un chantier : Management du SFP, accompagné par le groupe de pilotage ou un cabinet externe, en mettant en place un-e chef-fe de service considérée comme crédible par toutes les parties prenantes, et avec un accompagnement approprié, assurer des conditions optimales pour le management du service.
- G) Conduire immédiatement un travail personnel en profondeur pour dépasser ses peurs et tordre le cou à ses « saboteurs », en s'engageant à aller jusqu'au bout.
- H) Se former de manière personnelle en management et assurer un accompagnement intensif sur le plan managérial (posture, partenariat), pour dépasser ses schémas limitants et les remplacer par d'autres – pour plus d'affirmation de soi, d'authenticité, de confiance et de respect mutuels, d'envie de réussir ensemble.
- I) En cas de choix d'un autre département, prévoir un atelier de démarrage pour poser les bases de la confiance (vision, cadre, rôles, modes de collaboration), partant du principe que les craintes des cadres concernés seront fortes – les points G et H du plan devant être assurés dans tous les cas.

### 6.3.2 Plan d'action pour le Gouvernement

- A. Discuter ouvertement des résultats de l'audit et entendre les propositions de M. Courtet pour sortir de cette situation difficile. Prendre note et se positionner par rapport à ses engagements. Valider ses propositions et les consigner.
- B. Poser ensemble le cadre pour maintenir une collaboration efficace d'ici la fin de l'année (comportements, arbitrages...).
- C. Revoir le dispositif pour assurer une protection totale aux collaborateurs-trices qui seraient en souffrance et viendraient en référer aux instances définies.

- D. Valider le plan d'action pour le management du SFP, soit avec rattachement provisoire à un autre département ou supervision externe de la mise en œuvre par un groupe de pilotage ou cabinet externe.
- E. Définir qui veillera à la supervision de la mise en œuvre du plan d'action de M. Courtet.
- F. Poser ensemble le cadre pour que les candidatures aux nominations des chefs de services DFCS soient menées à l'avenir de manière saine et appropriée.
- G. Définir la position à adopter en cas de non-respect des engagements pris.

### 6.3.3 Suggestions générales à court et moyen terme

- A. Accorder un effort particulier pour que la vision (projet commun et programme de législature) soit vraiment au cœur de l'action de gouvernement durant toute la législature.
- B. Conduire une réflexion sur le rôle de la Chancellerie, pour qu'elle puisse influencer davantage en cas de dysfonctionnement.
- C. Mener une réflexion sur la place et le rôle des RH dans l'organisation, et sur la manière d'assurer la cohérence d'ensemble avec les services décentralisés.
- D. Poursuivre la réflexion sur la manière d'aider les ministres à prendre de la hauteur, soutenus par un assistant, un conseiller ou un secrétaire général p.ex.
- E. Revalider le dispositif et la communication du Groupe de confiance.
- F. Etudier la mise en place d'un outil périodique de pilotage de la satisfaction et de l'engagement au travail de tous les collaborateurs de l'administration (min. tous les 2 ans), de manière à obtenir une mesure objective de la situation dans toute l'administration et anticiper les problèmes.
- G. Mettre en place un processus et des outils d'évaluation des candidats au recrutement pour objectiver les sélections et identifier les opportunités et les risques associés.
- H. Poursuivre la mise en œuvre de formations et coachings managériaux, pour les nouveaux élus mais aussi pour les cadres dirigeants.
- I. Renforcer les actions de modernisation de l'État, dans une optique de création maximale de valeur avec une optimisation des ressources.

## 7 Annexes : Contexte et réflexions préliminaires relatives à l'audit

### 7.1 Contexte général

Comme déjà mentionné, le mandat d'audit sur le management du DFCS est particulièrement délicat, puisqu'il concerne un membre du Gouvernement en place depuis 10 ans, nommé par le peuple, candidat en octobre à sa propre succession, autour d'un dossier fortement médiatisé et source de grandes tensions. Il nous semble évident que ce mandat réclame l'intervention d'un auditeur externe au canton, sans étiquette ni apparemment politique, reconnu professionnellement et au-dessus de tout soupçon.

Mais, au-delà de l'impartialité et de la pertinence du rendu, il nous semble important de tenir compte des défis suivants :

- a) Un audit laisse des traces quoi qu'il arrive. Nombreux sont les exemples où des personnes totalement innocentées n'ont plus réussi à retrouver leur légitimité. Il s'agit donc de voir comment l'audit peut être conduit dans un esprit ouvert, de recherche de solution, où la priorité n'est pas de trouver le coupable – malgré souvent de fortes pressions dans ce sens - mais le bon fonctionnement du département et son impact dans la société.
- b) Il est important que le département continue de fonctionner aussi bien que possible durant la période de l'audit, d'une part pour continuer à remplir sa mission, et d'autre part pour permettre une reprise en mains, dans des conditions de confiance et de dynamique suffisantes, à l'issue de la démarche.
- c) Nous sommes dans le domaine des « soft skills », donc d'éléments où les faits doivent toujours être mis en perspective, compris dans leur contexte systémique, pour prendre leur juste sens. Une capacité à relativiser les choses sera donc décisive.
- d) Par conséquent, à notre avis, l'état d'esprit qui doit présider à un tel audit est évidemment celui où chacun doit pouvoir exprimer ses ressentis, ses vécus et ses doléances en toute confiance, pas juste pour déterminer un coupable, mais dans une optique de recherche de solution acceptable. Aussi dans celui d'une saine remise en question de ses propres comportements. Il est à noter que la situation est particulièrement délicate, puisque la personne principalement visée par les critiques est le chef du département, qui est nommé par le peuple et non par un Conseil d'administration ou tout autre organe.

**L'objectivité de l'analyse bien sûr, mais surtout une appréciation des chances de retrouver une dynamique positive à l'aide de mesures de progrès, étaient donc décisives.** Et dans tous les cas, ce qui devra primer, c'est que la population et les acteurs clés du Canton retrouvent la confiance et puissent compter sur une organisation qui fonctionne bien pour remplir sa mission, aujourd'hui et demain.

## 7.2 Objectif de l'audit :

Evaluer les chances que nous avons, moyennant un plan d'action adapté et accepté par les acteurs, d'amener le DFCS dans un état qui permet à chacun dans le département de contribuer efficacement et sereinement à la mission importante confiée au service de la population jurassienne.

Nous voulons donc :

1. Découvrir si la problématique qui a rempli l'espace médiatique et nous préoccupe est une problématique générale dans le département, ou propre aux services de la formation, particulièrement de la formation Post-Obligatoire
2. Si la problématique est globale, la question à laquelle il faudra répondre en priorité : y a-t-il une solution possible pour rétablir la crédibilité du Chef du département, pour que sérénité, confiance, efficacité et plaisir soient de retour? Et si la réponse est oui, quelle est la solution, à quelle condition, avec quelle volonté d'effectuer les changements indispensables au niveau de la tête et de l'équipe dirigeante ? En s'assurant aussi qu'il n'est pas trop tard pour prendre de telles mesures, compte tenu des échéances.
3. Si la problématique est sectorielle, il s'agira d'en comprendre le pourquoi et de quelle manière ces difficultés sont liées à l'interaction entre les acteurs. Est-il possible de dépasser les blocages, à quelles conditions, à quel prix ?

En fonction des réponses progressives à ces questions, nous avons défini les populations à interroger, en optimisant le temps nécessaire et les coûts associés, avec une fiabilité de rendu.

## 7.3 Le cadre de « sécurité »

Le succès de la démarche présupposait un climat sécurisant, pour que chacun, sous la conduite des auditeurs, puisse s'exprimer en toute confiance, dans un esprit constructif.

**Les principes clés adoptés :**

- Engagement du consultant :
  - o Confidentialité et anonymat des témoignages
  - o Objectivité dans l'évaluation de la situation
  - o Faire respecter, avec le groupe de pilotage, les règles du jeu
  - o Orientation recherche de la meilleure solution possible pour toutes les parties prenantes
  - o Rédaction d'un rapport orienté solution et communication transparente et respectueuse des personnes et institutions.
- Engagement des personnes interrogées :
  - o Répondre sincèrement aux questions posées.
  - o S'en tenir aux faits, et au vécu de ces faits, dans un esprit constructif.
  - o Garder pour soi ce que chacun dira au consultant.
- Engagement de M. Courtet :

- S'impliquer positivement dans l'audit
- S'abstenir, à partir du début du mandat, de toute action destinée à influencer le résultat, de quelque manière que ce soit (menaces, séduction, pressions politiques, ...)
- Engagement du groupe de pilotage :
  - Dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat, suivre l'avancement de l'audit et valider les démarches particulières qui pourraient être proposées
  - Assurer le lien avec le Gouvernement en fonction des besoins
  - Faire respecter le cadre défini (ensemble des engagements).
- Engagement du Gouvernement :
  - Mettre en œuvre des actions concrètes permettant de revenir à une situation de confiance et de sérénité

## 7.4 Les cinq cercles potentiels de l'audit

La thématique fondamentale de l'audit est le management (gérer l'existant), et même plutôt le leadership (créer ce qui n'existe pas encore, avec les équipes), **puisque'il s'agissait d'évaluer l'impact du management et du leadership d'un individu et d'une équipe sur une organisation et sur sa capacité à remplir sa mission, aujourd'hui et demain.**

**Le leadership se mesure donc à son impact :** sur les activités, sur les personnes et sur la dynamique organisationnelle (changements, innovation, ...). C'est une grille de lecture que nous suivrons.

Plus le leadership est à haut niveau – et c'est le cas pour un chef de département - plus il doit porter sur la dynamique organisationnelle et l'implication positive des gens à tous les étages pour être efficaces et agiles - les activités devant être traitées en délégation par les professionnels dans le cadre défini.

Lorsque la finalité, les rôles et responsabilités ne sont pas clairs ou pas respectés, cela crée très vite de la confusion, avec un vide stratégique, un manque de clarté sur les rôles et responsabilités et du micro-management. Ceci étant vrai autant pour le Chef de département que pour les Chefs de service.

Pour bien cadrer le périmètre de l'audit, il est utile de rappeler que 5 cercles sont concernés par l'impact leadership, que nous couvrirons comme suit :

Phase 1 : Gouvernement et Direction

- a) **Le Gouvernement :** Le climat général dans l'administration et le Canton est par définition affecté par l'état d'esprit qui préside au sein du Gouvernement. Nous avons donc souhaité entendre chaque ministre individuellement, pour obtenir une vision du fonctionnement du Gouvernement focalisée sur l'impact et les comportements de M. Courtet, mais avec une réflexion globale.
- b) **La Direction** (à savoir le chef de département et les chef-fe-s de service du département) : c'est elle qui est en charge de réussir ensemble à apporter une réelle valeur à la population, à contribuer à une image cohérente dans le public et à remplir

les diverses missions confiées. Leur engagement non seulement pour leur métier, mais aussi pour l'ensemble du département (collégialité, projet commun), est évidemment essentiel. C'est sur ce niveau que nous avons porté le cœur de notre attention, avec une profondeur d'analyse qui devait nous permettre de comprendre l'impact leadership de chacun et la manière dont l'équipe collabore. Le ministre et les chefs de service ont aussi répondu à un questionnaire de personnalité, destiné à mieux comprendre les interactions interpersonnelles.

**Les questions qui nous ont conduit :** Sommes-nous au clair sur ce qu'il s'agit de piloter ensemble (image et impact du département ou de plusieurs services ensemble), et sur ce qui est propre à chaque service (qui doit être géré en bilatérales) ? Comment chacun habite-t-il son rôle ? Quel est l'impact du style de chacun sur les diverses parties prenantes et activités ? Comment fonctionnent les dynamiques interpersonnelles (collectives et bilatérales) ?

Ceci impliquait donc d'analyser (clarté, pertinence, vécu) :

- i. La vision et la stratégie globale
- ii. Le pilotage du département (Chef seul ; équipe)
- iii. Les Rôles et Responsabilités de chacun dans l'équipe – Chef de département, Chefs de services et assimilés
- iv. Les styles de leadership, leur pertinence et leur compatibilité
- v. La manière de représenter le département et son service à l'extérieur
- vi. Les règles de fonctionnement au sein de la Direction (chef de département et chefs de service), l'état d'esprit, la collaboration
- vii. Les pistes de solution proposées ou qui émergent.

NB. Dans ce contexte, nous avons aussi souhaité entendre les personnes du niveau Chef de service qui ont quitté le département au cours des 3 dernières années.

Nous avons aussi impliqué à ce niveau les fonctions transverses.

Phase 2 : Cadres et collaborateurs

c) **Le niveau des cadres intermédiaires** sont en général les relais opérationnels dans chaque service, mais devraient aussi être les ambassadeurs du département en interne et en externe. Nous avons choisi de nous limiter aux cadres intermédiaires des services à fort enjeu et où les problèmes étaient les plus visibles, notamment le SPF et le SEN :

**Les questions :** Sommes-nous, nous les cadres, au clair sur notre rôle au sein de l'organisation ? Les choses sont-elles bien définies, les moyens disponibles, le leadership adéquat dans le service ?

Dans quelle mesure portons-nous la finalité, les valeurs et l'esprit global du service/département ? Quelle est notre contribution à la dynamique professionnelle et humaine du service ? ...

Ceci implique d'analyser :

- La vision et la stratégie du service, en lien avec la stratégie globale
  - Le pilotage du service (Chef seul ; équipe)
  - Les Rôles et Responsabilités de chacun dans l'équipe
  - La qualité du leadership et sa capacité à assumer ses responsabilités (entretiens seuls, sauf si problématique sectorielle identifiée)
  - La manière de représenter le service à l'extérieur
  - Les règles de fonctionnement dans le service, l'état d'esprit, la collaboration
  - Les pistes de solution proposées ou identifiées.
- d) **Le niveau des collaborateurs**, qui sont les acteurs au quotidien, en interne ou face à la population, des activités, prestations et actions définies, et de l'image laissée. Les collaborateurs ne pourront pas tous être interrogés. Il aurait fallu pour cela procéder à une enquête généralisée, option peu raisonnable vu les délais et les vacances, mais qui mériterait d'être considérée pour une seconde étape de transformation de l'organisation. Nous avons opté pour la proposition d'ouvrir, de manière totalement confidentielle, des séances d'écoute de max. 45' à qui le souhaitait. Un peu plus de 20 personnes, essentiellement du SEN et du SFP, ont fait usage de cette possibilité, parfois pour réellement amener leur contribution, parfois aussi pour tenter de faire valoir une frustration plus personnelle, qui sortait parfois du champs de l'audit (sans jugement de valeur sur leur pertinence). Les perspectives de l'entretien : :
- L'impact perçu de la situation sur le fonctionnement de mon secteur
  - Le vécu personnel de la situation
  - Les propositions de solutions.

## 7.5 Déroulement

### 7.5.1 Groupe de pilotage

Une séance hebdomadaire a été organisée entre le groupe de pilotage et l'auditeur pour permettre de créer les meilleures conditions possibles (climat, communication, logistique, problèmes divers, ...) pour réussir le mandat.

### 7.5.2 Déroulement

#### 7.5.2.1 Démarrage de la démarche : 28.5.25

- Information sur la démarche (Commission de gestion et des finances, MC, Gouvernement) par le groupe de pilotage
- Premier entretien DH (Daniel Held - MC (Martial Courtet), pour s'aligner sur la finalité, le cadre, les modalités du déroulement de l'audit, également sur les règles du jeu.
- Kick-off pour présenter la démarche à la Direction du département, en présence du groupe de pilotage. Validation du cadre, clarification des attentes de chacun, communication dans l'organisation, implication des cadres et collaborateurs.

### 7.5.2.2 Les entretiens – phase 1

- Ministre et chefs de service : Pour cette population prioritaire dans la démarche puisque le ministre traite en priorité avec ses chefs de service, et que c'est à ce niveau que plusieurs problèmes sont apparus : nous avons demandé à chacun de répondre à un questionnaire de personnalité (Wave, Savilleassessment, reconnu comme le robuste scientifiquement dans le monde), afin de pouvoir mettre en relation les problèmes évoqués avec une dynamique individuelle et collective.
- Entretiens avec chacun des membres du gouvernement
- Entretiens avec les fonctions transverses : Chancellerie, RH, Trésorerie, Juridique
- Entretiens avec les chefs de services ou assimilés ayant quitté dans les 3 dernières années

### 7.5.2.3 Cadres intermédiaires et collaborateurs (phase 2)

- Au vu des résultats de la phase 1, nous avons décidé de nous concentrer sur les cadres intermédiaires des deux services de formation (SEN et SFP). N'ayant vu que le chef de service du SEN, il s'agissait, vu les enjeux, d'évaluer la situation plus en profondeur. Et manifestement le SFP est le service qui actuellement connaît les plus grosses difficultés (direction ; organisation ; fonctionnement).
- Nous avons ensuite décidé, sur notre demande mais aussi celle des syndicats, de donner à tout un chacun la possibilité de déposer son témoignage, de manière anonyme et confidentielle, et par Teams, directement auprès de l'auditeur.

## 7.5.3 Implication de l'audité

- Plusieurs séances ont été prévues avec le Ministre, pour approfondir son vécu, ses ambitions, mais aussi pour lui donner certains retours et alimenter sa réflexion pour l'avenir.

## 7.5.4 Les auditions effectuées

Nous avons interrogé en fin de compte:

- Les 5 membres du gouvernement
- 4 membres de fonctions transverses (Chancellerie, RH, Finances, Légal)
- 10 chefs de service
- 1 ancien ministre
- 7 anciens chefs de service
- 11 cadres intermédiaires choisis
- 26 cadres et collaborateurs qui ont demandé à être auditionnés.

## 8 Au sujet de l'auditeur- Daniel Held

Daniel Held est né à Neuchâtel, où il a fait ses études et notamment son doctorat en 1982 avec deux professeurs jurassiens (Prof. D. Maillat et M. Rousson). Thématique : Marché du travail au niveau régional, dans le cadre du PNR sur les problèmes régionaux en Suisse.

Après un séjour d'étude post-doc en Allemagne (notamment Munich et Berlin) et aux USA (Berkeley et Harvard), il a démarré une carrière de formateur puis de DRH, dans des grandes entreprises bancaires et informatiques (12 ans). Il a ensuite (co-)créé plusieurs cabinets de conseil, dont PI Management en 1999. Il a enseigné depuis 1999 dans toutes les universités et HES de Suisse romande, dans des programmes divers. Il a aussi été l'un des acteurs clés du développement de formations RH de pointe en Suisse romande (CRQP, Université, HEIG-VD, ...).

Il est l'auteur de plus de 300 articles publiés notamment dans PME, AGEFI, Journal Patronal, Persorama, HR-Today, HBR, ... Sélection sur [www.piman.ch/publications](http://www.piman.ch/publications).

Consultant depuis 30 ans, il a œuvré dans tous les secteurs d'activité, autant privés que publics, en Suisse et à l'étranger, en FR, DE et EN, sur des mandats très divers, mais où le point commun a toujours été la valorisation des talents et la dynamique humaine et organisationnelle en vue de Réussir ensemble.

Il est reconnu pour son expertise poussée dans ces domaines, pour ses méthodologies innovantes, pour ses capacités d'analyse, de synthèse et conceptuelles, pour ses talents de communication, pour ses avis fondés et courageux, et pour son côté incorruptible. Il est le plus souvent choisi pour des situations compliquées et à fort enjeu.

Son cabinet, PI Management, est spécialisé dans l'évaluation et le développement du leadership et des organisations. Il est partenaire Saville Assessment pour la Suisse depuis 2010, et à ce titre il forme et conseille des centaines d'experts RH à l'évaluation des talents. Il a, dans sa carrière, évalué largement plus de 10'000 dirigeants et hauts cadres quant à leur potentiel de leadership et conduit des enquêtes d'engagement au niveau international et portant sur plus de 100'000 pers.

### **Plus d'informations sur :**

[www.piman.ch](http://www.piman.ch), prestations, équipe, publications

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/danielheld/>