



DOSSIER D'EXPERTS

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Élu/DGS : construire la confiance

Enjeux et leviers d'action
pour un tandem performant

Étienne Desmet

Ancien Directeur général d'université et DGA en collectivités,
Consultant en management et psychanalyste

Élu/DGS : construire la confiance

Enjeux et leviers d'action
pour un tandem performant

Dans les collectivités territoriales, la qualité du tandem élu/DGS conditionne largement la performance publique. Cet ouvrage, *Élu/DGS : construire la confiance*, décrypte les mécanismes souvent invisibles qui fondent une relation fluide, efficace et durable entre ces deux figures clés de la gouvernance locale.

Issu d'une recherche doctorale menée à Paris-Dauphine-PSL et nourri de nombreux entretiens avec élus, directeurs généraux des services et observateurs avertis, il explore les ressorts philosophiques, économiques, psychologiques et managériaux de la confiance.

L'auteur y met en lumière ce qui favorise ou fragilise cette relation singulière : la clarté des rôles, la loyauté, la reconnaissance, la communication, mais aussi les zones de tension et de pouvoir.

Accessible et concret, l'ouvrage propose des grilles d'analyse, des encadrés pratiques et dix études de cas réels pour décrypter les moments clés de la relation entre exécutif et administration.

Plus qu'un manuel de management public, c'est une invitation à repenser la gouvernance territoriale autour de la confiance comme moteur de cohésion, d'engagement et de sens.

Une lecture indispensable pour tout dirigeant territorial souhaitant renforcer la coopération au sommet et consolider la performance globale de sa collectivité.



Consultant, coach et formateur en management public, **Étienne Desmet** a exercé des fonctions de direction générale au sein de grandes collectivités. Délégué général de l'Association des DRH des Territoires et administrateur de l'association Stop Burn-Out, il conjugue expérience de terrain, réflexion académique et approche humaine du leadership. Executive Doctor de l'université Paris-Dauphine-PSL, diplômé de Columbia et de l'ESCP, il est également psychanalyste adlérien et directeur didactique de l'Institut Alfred Adler de Paris.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2369-5

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Élu/DGS : construire la confiance

Enjeux et leviers d'action
pour un tandem performant

Étienne Desmet

Ancien Directeur général d'université et DGA en collectivités,
Consultant en management et psychanalyste

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 71 36 - Référence TDE 947A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC
20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly

ISBN : 978-2-8186-2369-5

ISBN version numérique : 978-2-8186-2370-1

Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2025

Dépôt légal à parution

Sommaire

Remerciements	p.11
Introduction	p.13

Partie 1

Qu'est-ce que la confiance ?

Chapitre I

La confiance, un pari philosophique au cœur du management	p.21
A - Comprendre la confiance à travers la relation à autrui	p.22
1. La relation à l'autre : une nécessité fondatrice	p.22
2. Entre ouverture et menace : une relation ambivalente	p.22
3. Déléguer, c'est croire en l'autre	p.23
4. Le contexte façonne la relation de confiance	p.23
B - Analyser les rapports de force et l'asymétrie naturelle	p.24
1. L'altérité, entre menace et ouverture	p.24
2. Pouvoir et reconnaissance : une confiance sous tension	p.24
3. La confiance comme acte au-delà du contrat	p.25
C - Considérer la confiance comme acte premier, sans cause	p.26
1. La confiance comme acte premier et irrationnel	p.26
2. La confiance entre construction sociale et anticipation de l'avenir	p.26
D - Interroger les liens entre confiance et morale	p.27
1. La confiance comme vertu sociale et collective	p.27
2. Au-delà de la morale : vulnérabilité, imprévisibilité et trahison	p.27
E - Évaluer les enjeux de délégation et de pouvoir	p.28
1. La reconstruction fragile de la confiance	p.28
2. La confiance et la dynamique des rapports de pouvoir	p.28
F - Explorer la parole donnée, la fiabilité et la coopération	p.28
1. Coopération et parole donnée comme fondements de la stabilité	p.28
2. Fiabilité, rationalité et risque	p.29
3. La confiance, comme processus relationnel et dynamique vertueuse	p.29
G - Examiner le rôle de la réputation dans la confiance	p.30

Chapitre II

Pourquoi faire confiance peut-il être un bon calcul ? p.33

A - L'opportunisme dans les échanges : un comportement systématique ? p.34

1. L'*homo œconomicus* et l'opportunisme comme moteur paradoxal p.34

2. Les limites de la rationalité absolue p.34

3. La confiance, un rempart face à l'opportunisme p.35

B - Comprendre le rôle central de la confiance dans les transactions p.36

1. La confiance, institution invisible et levier des échanges p.36

2. Opportunisme, rationalité limitée et coûts de transaction p.36

3. Les formes de confiance selon Williamson p.36

C - Coopération et confiance entre agents économiques p.37

1. Le dilemme de la confiance et les conditions pour favoriser l'émergence de la coopération p.37

2. La coopération comme pari sur l'avenir p.38

3. Les formes concrètes de coopération dans les organisations p.38

D - Appliquer la théorie de l'agence à la gestion de la confiance p.39

1. Les enjeux de la relation d'agence : asymétrie, divergences et coûts p.39

2. La confiance comme mécanisme de régulation p.39

E - Utiliser la théorie des jeux pour modéliser confiance et coopération p.40

1. La théorie des jeux : un cadre pour penser coopération et défiance p.40

2. Les jeux répétés : apprentissage, réciprocité et réputation p.41

3. De la modélisation à la pratique des relations organisationnelles p.42

Chapitre III

Comment la psychologie éclaire-t-elle nos dynamiques de confiance ? p.47

A - Analyser la confiance dans la relation interpersonnelle p.48

1. La dimension fondatrice de la relation interpersonnelle p.48

2. Les relations et leur cadre social p.49

3. Le rôle, les rites et la dimension stratégique des interactions p.50

B - Étudier le lien entre communication et relation de confiance p.50

1. Communication et positionnement dans la relation p.50

2. L'approche systémique : la communication comme processus interactif p.51

3. Les « axiomes » de Palo Alto : clés de compréhension des dynamiques relationnelles p.51

C - Mobiliser les théories de l'échange social : confiance et théorie des échanges sociaux p.52

1. La logique du don/contre-don : fondement symbolique et social de la coopération p.52

2. Les apports de la théorie des échanges sociaux pour les organisations p.53

3. Les tensions entre logique sociale et logique économique p.53

D - Intégrer la théorie du contrat psychologique (CP) p.54

1. La nature implicite du contrat psychologique p.54

2. Les typologies et dynamiques du contrat psychologique p.56

3. Les enjeux de confiance et de management p.57

E - Définir la confiance comme un « état psychologique » p.58

F - Comprendre la vulnérabilité inhérente à la confiance p.58

G - Examiner les mécanismes de relation et de transfert p.59

H - Identifier les déterminants et ressources favorisant la confiance	p.60
1. Les facteurs liés aux caractéristiques des acteurs	p.60
2. La dimension interpersonnelle de la confiance	p.60
3. Confiance et durée de la relation	p.61

Chapitre IV

En quoi la confiance structure-t-elle nos relations sociales ?	p.63
---	------

A - Appréhender la confiance par la notion d'encastrement (ou <i>embeddedness</i>)	p.65
1. La rationalité limitée et l'encastrement des échanges économiques dans les réseaux sociaux	p.65
2. Les réseaux sociaux comme générateurs de capital social et de confiance	p.65
B - Réduire la complexité sociale grâce à la confiance	p.66
1. La confiance comme mécanisme de réduction de la complexité et de l'incertitude	p.66
2. Temporalité, mémoire et fondations de la confiance	p.67
3. Les conditions de construction et de maintien de la confiance	p.68
4. Les tensions entre confiance et méfiance	p.69
C - Considérer la confiance comme un phénomène social	p.70
1. La confiance comme ciment de la cohésion sociale	p.70
2. La confiance comme processus cognitif et rationnel	p.71
3. La confiance comme suspension et saut dans l'inconnu	p.71
D - Articuler risque et besoin de confiance dans les systèmes sociaux	p.72
1. La société du risque : entre volonté de maîtrise et peur de l'imprévu	p.72
2. Le couple risque/confiance : une interdépendance paradoxale	p.73

Chapitre V

Comment la confiance se construit-elle dans les organisations ?	p.75
--	------

A - Étudier les formes organisationnelles propices à la confiance	p.76
B - Revenir sur les approches mécanistes ou classiques du management	p.77
C - Intégrer les apports de l'école des relations humaines	p.78
1. Sainsaulieu : identité, désir et culture organisationnelle	p.78
2. Le cadre : acteur stratégique dans une organisation complexe	p.79
3. L'approche systémique : grille de lecture complète des relations dans les organisations	p.79
D - Mobiliser la pensée de Mintzberg et de l'école de la contingence	p.81
1. Le pouvoir, pivot des dynamiques organisationnelles	p.81
2. Configuration, finalités multiples et culture de la confiance	p.82
E - Analyser les approches sociopolitiques et la théorie de l'acteur stratégique	p.83
1. Le pouvoir comme dynamique relationnelle et levier d'action	p.83
2. Coopération, conflit et stabilisation par la confiance	p.83
3. Pour conclure, formes de confiance et modèles organisationnels	p.84

Chapitre VI

Leadership et confiance : l'essence de la performance collective	p.87
---	------

A - Identifier les fondements de la confiance : risques, ressources et comportements	p.88
B - Développement d'un management fondé sur la confiance	p.89
1. Les trois grands niveaux de confiance : une grille de lecture stratégique	p.90
2. Composantes, dynamiques et déterminants : une approche multifactorielle	p.90

3. Confiance croisée, dynamique systémique et pilotage managérial	p.91
4. Piloter la confiance comme un actif stratégique	p.91
C - Apprécier l'intensité de la confiance dans les relations professionnelles	p.92
1. La confiance fondée sur le calcul (ou confiance fondée sur la dissuasion)	p.92
2. La confiance fondée sur la connaissance de l'autre	p.93
3. La confiance fondée sur l'identification à l'autre	p.93
D - Comprendre les dynamiques et l'évolution de la confiance	p.94
1. Cycle de vie de la confiance	p.94
2. La violation de la confiance : enjeux	p.95
3. Le cadre de confiance : expliciter pour sécuriser	p.97
4. Confiance, fiabilité et contrôle	p.97
5. La confiance vue par le <i>trustee</i>	p.98
6. Conséquence de la confiance accordée par le leader au collaborateur	p.98
7. Effet sur la « citoyenneté » envers l'organisation	p.99
E - Évaluer l'impact du <i>leadership</i> sur la confiance	p.99
1. Les théories comportementales du <i>leadership</i>	p.100
2. Aspects dysfonctionnels du <i>leadership</i> et impact sur la relation et la confiance	p.102
Conclusion de la première partie	p.107

Partie 2

Enseignements sur la confiance vécue par les CET et les DGS

Chapitre I

Recruter, c'est déjà construire la confiance	p.111
A - Identifier les étapes clés dans la construction de la confiance	p.112
B - Comprendre le rôle des acteurs et l'importance du temps d'évaluation mutuelle	p.112
1. Des critères implicites dans la sélection	p.113
2. Le rôle central des cabinets de recrutement	p.113
C - Prendre la mesure stratégique de la phase de recrutement	p.115
1. Contraintes et enjeux spécifiques du processus de recrutement	p.115
2. Les six grandes étapes du recrutement et l'émergence progressive de la confiance	p.117
D - La régularité de la relation : les ajustements, l'importance de la fréquence des rencontres	p.118
1. La phase d'installation : un état de grâce sous observation	p.118
2. La régularité et la ritualisation des échanges comme socle de confiance	p.119
3. La dynamique évolutive vers la maturité relationnelle	p.120

Chapitre II

Gérer les aléas et la fin de la relation de confiance	p.125
A - Le point de vue du maire/président sur la rupture de confiance	p.126
B - Le point de vue du DGS face aux difficultés relationnelles	p.127
C - D'autres scénarios de sortie	p.128

Chapitre III

Le contrat de mandat comme nouveau cadre relationnel p.131

A - Approfondir le contrat psychologique « de mandat » p.132

1. La temporalité comme cadre structurant du contrat psychologique p.132

2. Le « contrat de mandat » : entre flexibilité et authenticité p.133

B - Interpréter la pratique courante des *spoils systems* comme contexte de contractualisation p.135

1. Le *spoils system* comme cadre de contractualisation politique p.135

2. Entre appartenance et performance : des logiques différenciées p.136

3. Effets organisationnels et enjeux de confiance dans les transitions p.137

Chapitre IV

Travailler la confiance dans une relation asymétrique p.139

A - Articuler autorité, pouvoir et confiance dans la relation hiérarchique p.140

B - Observer les renversements de rapport de force p.142

C - Intégrer les effets des nouvelles approches et technicités p.143

D - Utiliser l'expertise du DGS comme levier de confiance et d'image p.144

E - Apporter des méthodes du « privé » et développer une culture attendue du résultat p.146

Chapitre V

Clarifier les rôles pour renforcer la relation de confiance p.149

A - Assumer pleinement son rôle et sa position p.150

1. Trouver sa place et respecter la complémentarité des rôles p.150

2. Valoriser la symbolique et la scénographie comme leviers de confiance p.151

B - Prévenir la confusion des rôles entre DGS et CET p.152

C - Identifier les zones grises dans la répartition des responsabilités p.154

D - Analyser les interférences relationnelles entre CET et DGS p.155

E - Étudier quatre scénarios de jeux de rôles autour du binôme CET-DGS p.156

1. Scénario 1 : équilibre général p.156

2. Scénario 2 : vice-présidents ou adjoint(s) très présent(s) p.157

3. Scénario 3 : directeur de cabinet très présent p.158

4. Scénario 4 : DGS omnipotent p.159

Chapitre VI

Articuler réseaux de confiance, relations et pouvoirs p.161

A - Construire une confiance multiniveau dans l'organisation p.162

B - Explorer la possibilité d'une gouvernance de la confiance p.163

C - Clarifier la position du directeur de cabinet dans cette gouvernance p.166

Chapitre VII

Ressources et ressentis au service de la confiance p.171

A - Identifier les ressources individuelles et organisationnelles pour inspirer confiance p.171

B - Expliciter la notion de « contrat invisible » et son impact sur le ressenti de la confiance p.174

C - Les qualificatifs au fur et à mesure de la construction de la confiance p.175

Conclusion de la deuxième partie p.179

Partie 3

Présentation de situations illustrant la confiance entre DGS et CET

Cas pratique n° 1	
Une confiance construite « au forceps »	p.183
Cas pratique n° 2	
Les risques de la confusion des rôles	p.187
Cas pratique n° 3	
Les grains de sable qui peuvent enrayer la confiance	p.190
Cas pratique n° 4	
Comment construire la confiance entre un DGS et un élu absent ?	p.193
Cas pratique n° 5	
Que faire quand la confiance dérape ?	p.196
Cas pratique n° 6	
Quand la confiance est rompue par le DGS	p.199
Cas pratique n° 7	
Lutte de pouvoir entre adjoints et DGS	p.202
Cas n° 8	
Comment créer la confiance avec un président de département irascible, imprévisible et secret ?	p.205
Cas n° 9	
Comment recadrer un élu lorsqu'il veut contourner les règles de la commande publique pour un marché stratégique ?	p.207
Cas n° 10	
Que faire lorsqu'un vice-président prend le DGS à partie publiquement après une erreur des services ?	p.210
Conclusion de la troisième partie	p.213
Conclusion générale	p.215
Bibliographie	p.219
Glossaire	p.235
Liste des figures	p.241
Annexe	
Charte de déontologie & d'éthique des DGS	p.243

Je dédie cet ouvrage à
Marie-Laure DESMET, mon épouse et premier soutien
Et à nos enfants Paul, Louis et Rose
En mémoire à Michel DESMET (1933-2022), mon père,
Ancien préfet de région et ancien président de la Sonacotra,
un modèle qui m'a appris tellement
sur le service public et ses serviteurs

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de thèse Jean-Claude Petit. Détenteur de trois doctorats (en géochimie, sciences physiques et socio-économie de l'innovation), vice-président de Paris-Dauphine-PSL, ancien directeur des programmes de recherche du CEA, ses conseils avisés durant ces années de recherche ont été une grande chance.

Je voudrais souligner aussi les encouragements du professeur Laurent Batsch, ancien président de l'université Paris-Dauphine, que j'ai eu l'honneur de servir en tant que directeur général des services de l'université pendant trois années.

De même, je remercie le professeur Renaud Dorandeu, codirecteur de l'*Executive Doctorate*, tout au long cette aventure de l'*Executive Doctorate in Public Affairs*.

Je voudrais remercier plusieurs professeurs qui ont été source d'inspiration, en particulier :

- Isabelle Huault, ancienne présidente de l'université Paris-Dauphine et présidente du directoire et directrice générale d'Emlyon Business School ;
- Alice Le Flanchec, professeur de gestion à l'université Paris 1 ;
- Hervé Colas, ancien professeur de management et ancien directeur général adjoint au sein de Néoma Business School ;
- Fabien Blanchot, professeur de management à l'université Paris-Dauphine, codirecteur scientifique de la chaire Confiance et Management (Paris-Dauphine-PSL) ;
- Philippe Saunier, professeur de droit public à l'université de Nice Sophia Antipolis ;
- Léon Laulusa, *Executive President and Dean of ESCP Business School* ;
- Marcel Guenoun, professeur, directeur de projets à la Direction interministérielle de la Transformation publique et enseignant-chercheur en management public ;
- Valérie Neveu, maître de conférences en sciences de gestion à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, membre de la chaire Confiance et Management (Paris-Dauphine-PSL).

Cet ouvrage est le fruit d'un travail de recherche issu de réflexions et d'observations « du terrain » sur les relations entre les dirigeants d'organisations publiques depuis près de quarante ans. Je voudrais aussi rendre hommage aux dirigeants et élus qui ont spontanément ouvert leurs agendas et leur porte pour échanger longuement et sincèrement sur notre sujet de recherche.

Je voudrais mentionner en particulier :

- Stéphane Pintre, DGS ville d'Antibes et communauté d'agglomération de Sophia Antipolis, ancien président du syndicat des directeurs généraux des collectivités territoriales et de l'Union des dirigeants territoriaux européens (UDITE) ;
- François Paquis (en retraite), IGESR, DGS de l'université Blaise-Pascal de Clermont-Ferrand, ancien président de l'Association des DGS de l'ESR ;
- Alain Fauveau, chef d'entreprise, ancien DGS de la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur et ancien DGS de la ville de Versailles et de la communauté d'agglomération Versailles Grand Parc ;
- Robert Calcagno, actuel directeur général de l'Institut océanographique et du musée océanographique de Monaco, ancien DGS de la communauté d'agglomération Nice Côte d'Azur.

Enfin, pour la réalisation du livre, je suis extrêmement reconnaissant envers Karen Hoenig, responsable éditoriale de Territorial Éditions et de son équipe pour leurs encouragements et pour leurs idées pertinentes afin de traduire un travail universitaire en manuel pratique de management, ainsi que Rose Desmet pour sa relecture attentive du manuscrit et l'élaboration de figures graphiques.

Introduction

« *Le pouvoir vient d'en haut, la confiance vient d'en bas* »

Abbé Sieyès (1748-1836)

Ce livre s'intéresse à une question centrale, mais rarement abordée de manière approfondie : la confiance entre le chef de l'exécutif territorial (le maire ou le président) et le directeur général des services¹.

La confiance dans la relation unissant ces deux acteurs majeurs est un élément central pour le bon fonctionnement de la collectivité, pour l'alignement stratégique de l'administration sur les politiques publiques décidées par les élus, pour sa performance générale et également pour le bien-être de ses collaborateurs (agents fonctionnaires ou contractuels), le sens au travail qu'ils y trouvent et *in fine*, leur engagement au sein de leur collectivité. Les enjeux sont multiples : comme le bon fonctionnement de la démocratie, la performance publique, l'efficacité des services publics proposés, la qualité de vie au travail de centaines de milliers de fonctionnaires.

Or, cette relation de confiance se construit dans un environnement politique et administratif en constante évolution, marqué par une forte complexité :

- un mouvement de décentralisations, qui diversifie et complexifie les organisations ;
- une pression financière croissante et la recherche d'efficacité inspirée du *New Public Management* ;
- le poids considérable des budgets gérés (près de 20 % des dépenses publiques, soit 250 milliards d'euros, dont 37 milliards en investissement) ;

1. À des fins de simplification d'écriture uniquement, le masculin « générique » sera employé pour décrire la personne en charge de la fonction de DGS ou du mandat de CET. Il nous semble important de préciser que cette fonction ou ce mandat n'est pas « genrée » et peuvent être occupée aussi bien par une femme que par un homme. Par ailleurs, le chef de l'exécutif territorial est un terme « générique » pour représenter le maire d'une commune, le président d'une collectivité territoriale (département, région) ou le président d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI).

- la diversité et le nombre d'organisations et d'agents concernés ;
- l'évolution continue des rôles du CET et du DGS, entre clarification et zones grises ;
- la montée en puissance du *spoils system* et la contractualisation des relations via les emplois fonctionnels.

Dans ce contexte mouvant, il devient essentiel de comprendre ce que recouvre la notion de confiance, comment elle se construit, comment elle se maintient ou se fragilise.

Pourquoi s'intéresser à la confiance ?

Définir la notion de confiance est un exercice particulièrement ardu, tant les auteurs qui se sont penchés sur le concept ont des avis très divergents, leurs définitions se chevauchant et se recouvrant, jamais de la même manière.

L'étymologie nous donne cependant un premier éclairage : le verbe « confier » vient du latin *confidere* – de *cum* : « avec », et *fidere* : « se fier » –, c'est-à-dire « se fier avec » : pour accorder sa confiance, on s'en remet donc à quelqu'un, on dépend de sa bienveillance à notre égard, on se fie à sa bonne foi. Ainsi la foi, la fidélité, la confidence, le crédit et la croyance sont étymologiquement liés.

De même, on peut trouver une grande proximité entre les termes « crédit », « croyance », « confiance », « confier » et « confidence ». Le « crédit » vient du latin *credere* (« croire », « confier en prêt », « avoir confiance », « remettre aux soins de » ...). Celui à qui l'on se confie est digne de confiance. On dit « un homme ou une femme de confiance ». Quand on confie une information, on donne une exclusivité, une proximité, et on attend de celui à qui l'on fait cette confidence le sens de l'engagement, de la discrétion, voire du secret. Cela indique aussi une dimension d'intimité dans la relation, donc une grande proximité. Cette introduction du concept de confiance montre qu'il contient un fort contenu émotionnel et aussi des aspects très rationnels, d'où l'importance de bien le cerner.

À un niveau plus large, pour les groupes ou les organisations, **la confiance est clairement un facteur clé de performance, de cohésion, de durabilité de la relation.** Elle est un des paramètres de la reconnaissance². La confiance accordée à un collaborateur est un des facteurs de reconnaissance et d'engagement. La confiance, socle de l'engagement, repose sur la transparence, la bienveillance et la compétence perçue. Elle stimule l'implication et la loyauté des collaborateurs, et renforce le cercle vertueux de la confiance réciproque. Fragile pourtant, ce lien peut se rompre en cas d'injustice perçue, entraînant défiance et désengagement. Un *leadership* engageant fondera la performance globale en associant la confiance, la reconnaissance et le sens donné à l'action. Ainsi, la confiance conditionne durablement la qualité de service, le bien-être, l'innovation et l'efficacité collective.

2. Brun J.-P. et Laval C., *Le pouvoir de la reconnaissance – 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*, Eyrolles, Paris, 2018.

Objectifs du livre

L'objectif de cet ouvrage est de **comprendre les ressorts de la confiance dans la relation singulière entre le chef de l'exécutif territorial (CET) et le directeur général des services (DGS)**, et de proposer une grille de lecture utile aux praticiens.

Il s'agit d'un sujet encore peu traité de manière approfondie dans ce contexte spécifique. Pourtant, la thématique peut être transposée et adaptée à d'autres univers – universités, grandes écoles, hôpitaux, associations, etc. – ou, plus largement, à toute organisation dirigée par un tandem président/élu et directeur général nommé.

Plus précisément, ce livre se donne pour objectif :

- d'analyser comment la confiance se construit et s'identifie dans la relation entre deux acteurs de premier plan : le CET, chef de l'exécutif et des élus, et le DGS, chef de l'administration, nommé par et sous la responsabilité du CET ;
- de montrer en quoi cette confiance constitue un véritable **facteur de performance organisationnelle** pour la collectivité territoriale.

Nous avons veillé à saisir ce « phénomène », cette « réalité sociale », de l'intérieur : à travers l'expérience vécue par les acteurs, leurs ressentis, leurs intentions, leurs motivations, mais aussi leurs comportements liés à la confiance... ou à la défiance.

Dans cette perspective, l'ouvrage abordera plusieurs thématiques clés :

- la construction et la dynamique de la confiance ;
- les rapports de force et l'asymétrie des relations, ainsi que la nécessité croissante de coopération dans ce système déséquilibré ;
- l'importance des caractéristiques et profils psychologiques des *trustor*³ et *trustee*⁴ ;
- l'enchâssement de cette relation dyadique dans un ensemble de systèmes et de réseaux qui l'influencent et rétroagissent sur elle ;
- la clarté (ou non) des rôles et missions de chacun, et l'éclairage des « zones grises » ;
- la dimension impalpable ou invisible de la confiance, qui en fait à la fois le charme et le flou ;
- l'inscription de cette relation de confiance dans un véritable « contrat psychologique » ;
- enfin, l'impact des théories et pratiques issues du *New Public Management* et du *spoils system*.

Méthodologie et origine de l'analyse

Cet ouvrage s'appuie sur une recherche doctorale menée à l'université Paris-Dauphine-PSL, dans le cadre du programme doctoral en management des affaires publiques pour les dirigeants (*Executive Doctorate in Public Affairs*).

L'étude adopte une approche pluridisciplinaire, croisant sociologie, psychologie et management public. Elle se fonde à la fois sur une revue approfondie de la littérature scientifique et sur une large enquête de terrain. L'objectif est de com-

3. *Trustor*, celui qui accorde la confiance.

4. *Trustee*, celui en qui on (le *trustor*) fait confiance.

prendre comment la confiance s'incarne dans la relation entre le chef de l'exécutif territorial et son directeur général des services, à la croisée du politique et de l'administratif.

Les chiffres clés de la recherche

Population concernée :

- près de 800 DGS de structures territoriales (et autant de maires ou présidents) ;
- 43 000 employeurs territoriaux : communes et EPCI (75 % des agents), départements (15 %), régions (5 %) ;
- des emplois de direction administrative et technique relevant du régime spécifique de l'emploi fonctionnel.

Enquête de terrain :

- près de 50 dirigeants rencontrés, soit 220 relations observées ;
- 9 CET décrivant 50 DGS ;
- 21 DGS décrivant leurs relations avec maires, présidents d'EPCI, de région, de département et d'EP ;
- 10 « grands observateurs » (240 DGS et 237 élus suivis) ;
- 6 chasseurs de têtes (985 DGS recrutés, 1 400 élus observés).

Entretiens :

Réalisés en profondeur (1 heure 30 en moyenne), avec un principe de réplication, un effet 360 degrés et une triangulation systématique pour renforcer la validité des observations.

Promesse au lecteur

Cet ouvrage propose une analyse rigoureuse, mais accessible, appuyée sur une bibliographie permettant d'approfondir les sujets qui auront retenu l'attention du lecteur. La numérotation proposée au long du texte renvoie vers le numéro de l'article ou du livre dans la bibliographie.

Au-delà de l'analyse, il offre des outils pratiques pour comprendre, questionner et construire la confiance dans la relation élu-DGS. On y trouvera notamment :

- des encadrés mettant en avant des points d'attention pour les lecteurs ;
- un ensemble de questions managériales proposé à la fin de chaque chapitre et thématique, afin de nourrir la réflexion personnelle ou collective ;
- des études de cas réels, illustrant concrètement les enjeux de la confiance dans la relation entre chef de l'exécutif territorial et directeur général des services, avec des points de vue croisés.

Notre ambition est que cet ouvrage soit à la fois un outil de compréhension et un levier d'action : aider les lecteurs à analyser les situations qu'ils vivent ou observent, à renforcer ou rétablir la confiance, et à en faire un véritable moteur de progrès et de performance dans leurs collectivités ou établissements.

Concrètement, le livre s'articule autour de 3 parties principales :

- **Partie 1 : Un regard à 360 degrés sur la notion de confiance.** Cette première partie explore la confiance dans la relation CET-DGS à travers différentes disciplines (philosophie, économie, psychologie, sociologie, théorie des organisations et management). Elle permettra au lecteur d'en percevoir toute la richesse et la complexité ;
- **Partie 2 : Les enseignements de la recherche doctorale.** La deuxième partie s'appuie sur le travail de recherche mené par l'auteur. Elle illustre concrètement les enjeux de la confiance dans la relation entre le DGS et le CET, à partir de leurs réflexions et témoignages. Elle propose également des pistes d'action et des outils pratiques pour analyser les situations managériales que les lecteurs vivent ou observent ;
- **Partie 3 : Dix cas réels à des moments clés.** Enfin, la troisième partie présente dix études de cas de relations CET-DGS. Ces récits, centrés sur des moments décisifs pour la confiance, mettent en lumière des outils concrets d'analyse et de compréhension, et montrent comment agir lorsque la confiance est fragilisée.

Grâce à ce parcours complet et ce travail réflexif, le lecteur sera invité à prolonger la démarche en intégrant ces notions et questionnements dans ses propres pratiques, que ce soit lors de réunions formelles (comités de direction générale, bureaux, comex, réunions de service) ou d'espaces plus informels (séminaires, groupes de travail).

Cette dynamique de réflexion et de partage sera développée en conclusion de l'ouvrage, afin de faire de la confiance un véritable levier d'engagement, de reconnaissance et de sens pour les services.

Partie 1

Qu'est-ce que la confiance ?

La confiance est une dimension centrale de toute relation interpersonnelle. Qu'il s'agisse de la sphère privée, professionnelle ou institutionnelle, elle structure les échanges, conditionne les coopérations et permet d'agir même dans l'incertitude.

De très nombreux auteurs se sont penchés sur sa nature, sa fonction, ses mécanismes. La littérature théorique et managériale sur ce sujet est riche, foisonnante, vertigineuse même.

Dans cette première partie, nous avons choisi de proposer une synthèse structurée, en croisant plusieurs disciplines :

- la philosophie ;
- l'économie et la théorie des jeux ;
- la psychologie ;
- la sociologie ;
- la théorie des organisations ;
- le management.

Ces perspectives se complètent et permettent une appréhension à 360 degrés du phénomène de confiance. Notre objectif ici est double : apporter un éclairage théorique rigoureux, mais aussi favoriser une réflexion personnelle sur l'enjeu fondamental de la confiance.

Ainsi, chaque chapitre s'accompagnera de questions managériales destinées à guider l'analyse des lecteurs et à susciter des mises en perspective concrètes dans leurs pratiques.

Synthèse

On notera déjà en synthèse de ce travail que la confiance dans la relation :

- place le *trustor* (celui qui fait confiance) en état de dépendance vis-à-vis du *trustee* (celui en qui la confiance est placée) ;
- s'opère dans un contexte de risque (s'il n'y a pas de risque, la confiance n'est pas nécessaire) ;
- s'inscrit dans une dimension de vulnérabilité (« je m'en remets à celui à qui je fais confiance ») ;
- devient une nécessité également dans un contexte d'incertitude ;
- s'opère dans un contexte d'une certaine réciprocité ;
- **se fonde sur les caractéristiques psychologiques et les comportements des acteurs ;**
- suit des modes de construction et de destruction ;
- est un enjeu stratégique pour le *leader*, le dirigeant envers ses collaborateurs ;
- est une force de synthèse et de cohésion au niveau sociétal ;
- est imbriquée dans des contrats explicites et des contrats psychologiques ;
- s'inscrit dans des jeux de pouvoir.