



**HAL**  
open science

## Le devenir des outils des personnes publiques locales après les lois de réforme territoriale : quelle rationalité ?

Pierre Marin, David Carassus

### ► To cite this version:

Pierre Marin, David Carassus. Le devenir des outils des personnes publiques locales après les lois de réforme territoriale : quelle rationalité?. Rencontre de l'Association des avocats conseils des collectivités locales (AFAC), Dec 2016, Paris, France. hal-02141959

**HAL Id: hal-02141959**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02141959>**

Submitted on 9 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

- Table Ronde 2 -

# Le devenir des outils des personnes publiques locales après les lois de réforme territoriale : quelle rationalité ?

**Pierre MARIN**

Maître de conférences

*Association des avocats conseils des collectivités locales (AFAC)*

**David CARASSUS**

Professeur des universités

*Paris, le 8 décembre 2016*



# SOMMAIRE

- 1. Présentation de la Chaire OPTIMA**
- 2. Une nouvelle rationalité à trouver après les lois de réforme territoriale**



# SOMMAIRE

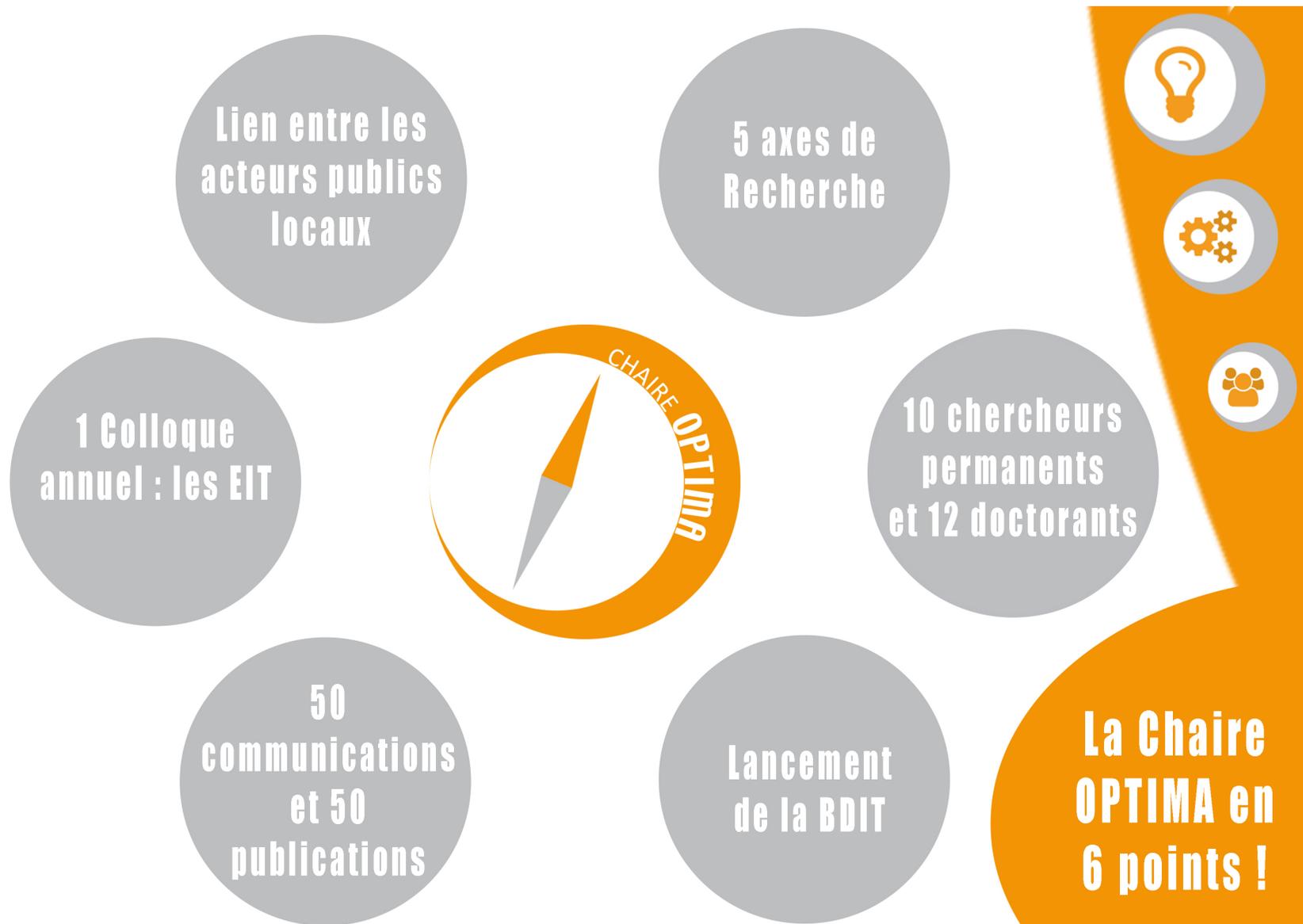
## **1. Présentation de la Chaire OPTIMA**

- Ses ambitions
- Son équipe
- Ses productions antérieures
- Ses études et accompagnements
- Ses modalités d'intervention

## **2. Une nouvelle rationalité à trouver après les lois de réforme territoriale**



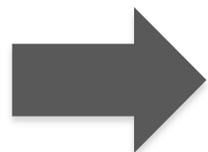
## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA



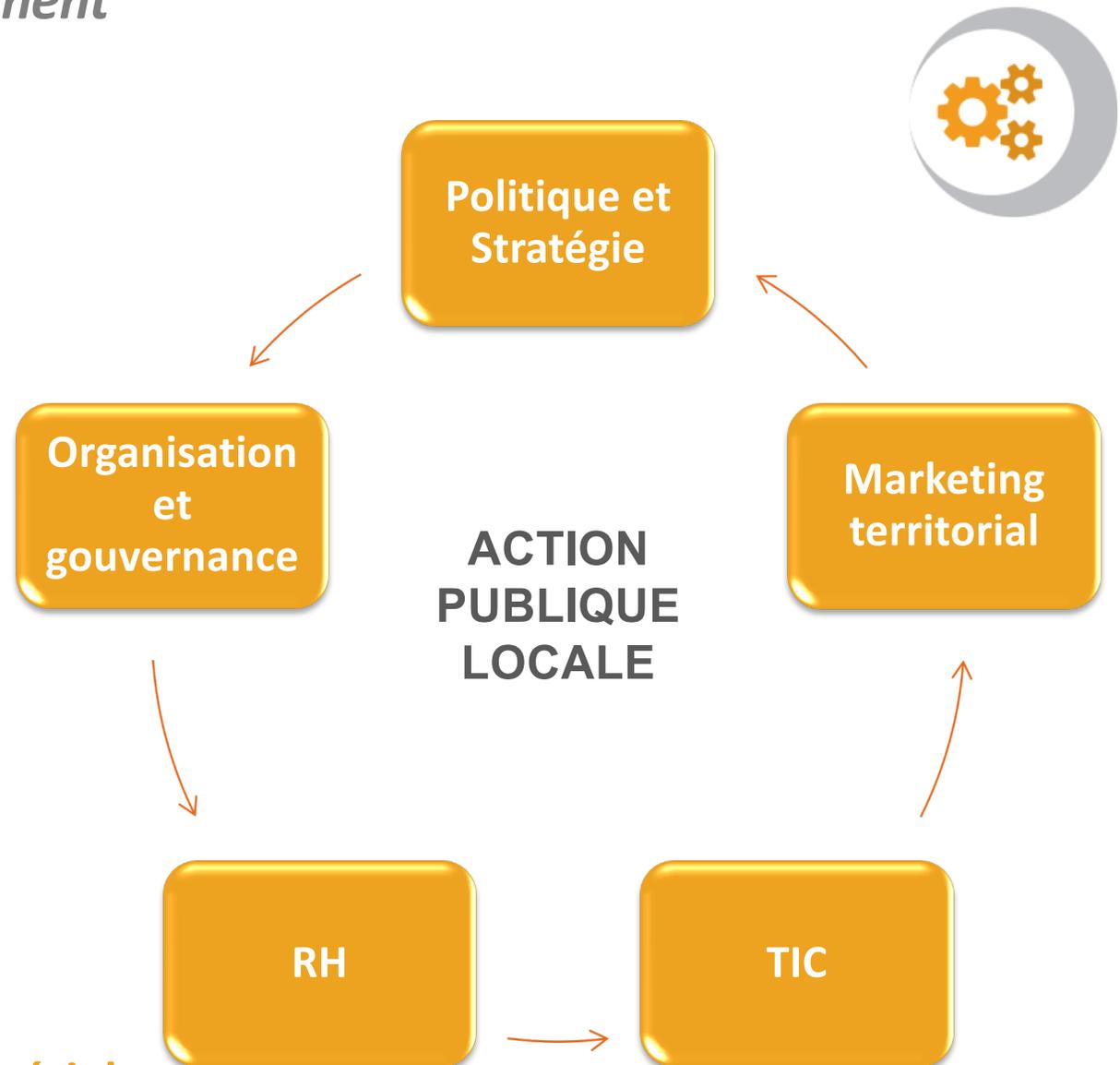
## Focus : Etudes et accompagnement

### 5 axes de recherches et d'accompagnement :

- Axe politique et stratégique
- Axe organisation et gouvernance
- Axe comportemental et humain
- Axe TIC
- Axe Marketing territorial



**L'innovation managériale**





# SOMMAIRE

- 1. Présentation de la Chaire OPTIMA**
- 2. Une nouvelle rationalité à trouver après les lois de réforme territoriale**
  - De nouvelles contraintes
  - Une distance plus importante entre les acteurs
  - Les problèmes posés
  - Les solutions envisageables



## 2.a) De nouvelles contraintes





## 2.b) Une distance plus importante entre les acteurs

**La réforme territoriale génère une augmentation de la distance entre les acteurs (population – élus, admfs – élus, CD – autres collectivités, directions métiers – directions supports)**

Distance

### Culturelle

- Valeurs, normes sociales
- Réseaux
- Confiance

### Administrative

- Normes politiques
- Normes réglementaires
- Normes institutionnelles

### Géographique

- Distance physique
- Communication
- Proximité territoriale

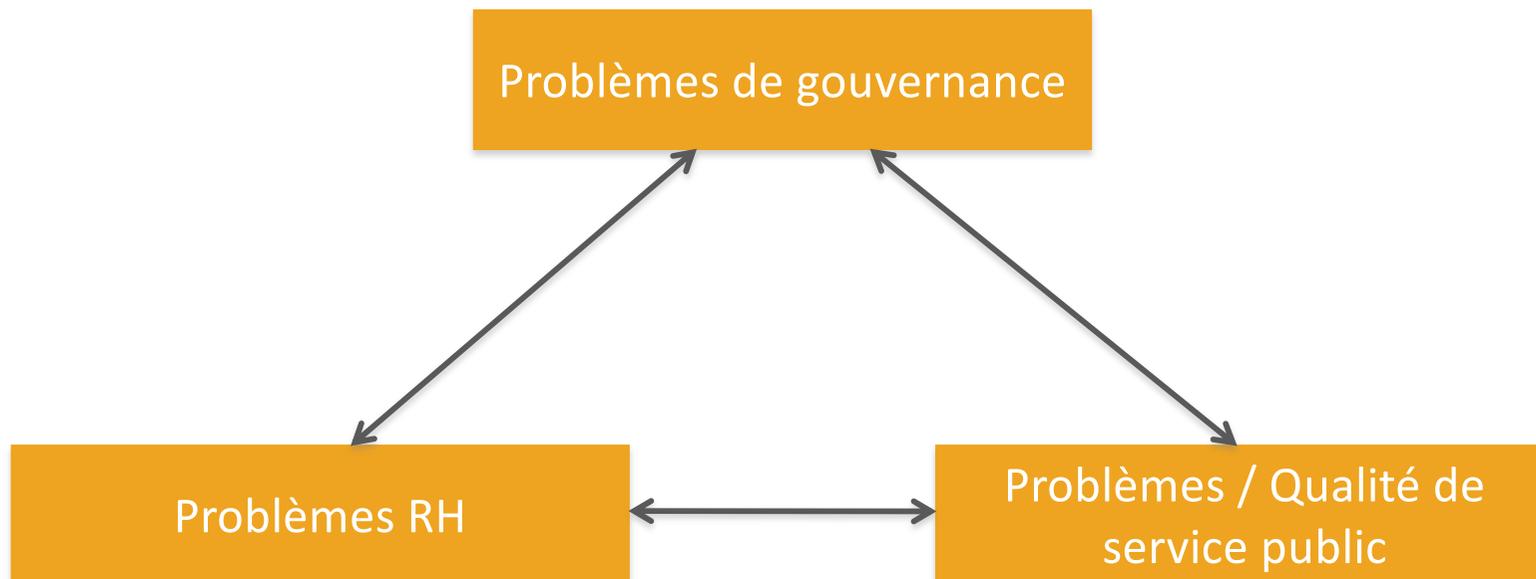
### Economique

- Taille
- Niveau de richesse



## 2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (1/4)

L'augmentation de la distance entre les acteurs, si elle n'est pas anticipée/gérée, provoque des problèmes de différentes natures





## 2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (2/4)

### Problèmes de gouvernance

#### Stratégique

- Sens ?
- Ambitions partagées ?
- Priorités ?

#### Décisionnelle

- Lourdeurs
- Logique endogène
- Focalisation sur le pouvoir et les moyens

#### Informationnelle

- Opacité
- Lenteur de la communication
- Logique descendante

#### Relationnelle

- Cloisonnement
- Bilatéralité
- Rigidité
- Poids de la hiérarchie



## 2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (3/4)

### Problèmes RH

#### Erosion des ressources organisationnelles

- Dégradation des conditions de travail,
- Conflit et ambigüité de rôle,
- Perception négative du soutien organisationnel,
  - Perte de confiance organisationnelle,
  - Climat négatif

#### Erosion des relations Organisation / Individus

- Difficultés dans les relations aux supérieurs hiérarchiques
- Diminution de l'engagement affectif au travail
- Perte de motivation de service public et au travail,
- Perte de la citoyenneté organisationnelle et la fidélité à l'organisation

#### Erosion des ressources individuelles

- Perte de reconnaissance, de l'identité prof.,
- Manque de réalisation au travail
- Perte de la motivation / implication,
  - Augmentation de l'absentéisme,
  - Dégradation de la performance à la tâche
  - Souffrance, RPS



## 2.c) Les problèmes posés par cette augmentation de distance (4/4)

### Problèmes / Qualité de service public

#### Qualité produite

- Problèmes de délais, perte de réactivité,
- Insuffisances dans la qualité des process, modes d'organisation
- Perte de niveau d'activité
- Défaillance dans les résultats et la production

#### Qualité perçue

- Manque de fiabilité,
- Défaut de transparence
- Perte d'accessibilité,
- Risque de non-continuité,
- Perte d'égalité / éthique,
- Manque de serviabilité
- Défaut de compétence, assurance
- Absence d'empathie
- Perte de tangibilité



## 2.d) Les solutions envisageables

### Solutions / Innovations

#### Stratégique

- Projet de territoire / strat. / mandat / admn.
- Marketing territorial
- Analyse des besoins / satisfactions
- Com. Externe
- Charte valeurs

#### Pilotage

- Plan d'action
- Feuille de route
- Responsabil. (projet svce, CPOM, contrat engagement)
- Evaluation (Ind., TdB)

#### Organisat.

- Mode projet
- Dialogue de gestion rénové
- Rénovation des instances de décision
- Simplification
- Territorialisation
  - Orga. fonctionnelle et hiérarchique

#### Individuelle

- Gestion des RPS
- Baromètre RH
- Pilotage du changement / innovation
- Lien RH / Orga / Stratégie
  - Réseaux métiers
- Com. interne

**Contractualisation / Territorialisation**  
= gestion de la distance

# Merci de votre attention

## CONTACTS

**Pierre MARIN**

Maître de conférences en sciences de gestion  
pierre.marin@univ-pau.fr

<http://optima.univ-pau.fr>

