



HAL
open science

Comment évoluent les outils de gestion ?

David Carassus, Benjamin Drevetton, Barro Marie-Ghislaine

► **To cite this version:**

David Carassus, Benjamin Drevetton, Barro Marie-Ghislaine. Comment évoluent les outils de gestion ?. ID efficience territoriale, 2018, 34. hal-02371417

HAL Id: hal-02371417

<https://univ-pau.hal.science/hal-02371417>

Submitted on 19 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.

Comment évoluent les outils de gestion ?

Id Efficience Territoriale

Différentes réformes touchent actuellement les organisations publiques locales. Ces mutations génèrent des évolutions importantes des outils de gestion dans les organisations concernées. La chaire Optima engage une étude pour analyser l'évolution de ces outils mobilisés au sein des collectivités locales.

Le contexte

Les réformes liées aux organisations publiques locales ne sont pas nouvelles, mais semblent s'accélérer. Depuis, toujours à l'échelle française, de nombreuses réformes ont été engagées, chacune d'entre elles voulant rendre plus efficace l'administration, sans toujours s'accorder sur la forme, ni sur le contenu des changements à opérer, encore moins sur la définition de leur efficacité.

Les différents concepts, outils et processus managériaux, souvent inspirés du secteur privé, ont été mobilisés sans réellement s'interroger sur le sens et les contours d'un management adapté aux organisations publiques. Dès le début des années 1980, Berry (1983) soulignait déjà que *« beaucoup d'instruments sont présentés comme ayant une grande prétention à l'universalité et nombre d'innovations de gestion sont transposées d'un lieu à l'autre sans réflexion suffisante sur la pertinence de cette opération ; cela explique bien des dé-convenues lors de la mise en œuvre ; cela explique aussi la vitesse à laquelle les modes arrivent à se succéder : telle innovation unanimement encensée peut se retrouver unanimement décriée peu de temps après »*.

L'objectif de l'étude

Face au manque de recul en matière de transposition des outils de gestion, principalement issus du secteur privé vers le secteur public, une étude est ainsi engagée pour analyser l'ensemble des opinions, croyances et attitudes des acteurs locaux concernant l'évolution des outils de gestion mobilisés au sein des collectivités locales. Un outil de gestion y est défini comme tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et organisable (définition adaptée de De Vaujany, 2006).

Présentation de l'étude

Cette étude est structurée autour de trois types de questions :

- Les finalités et cibles des outils de gestion. Chaque outil de gestion a une histoire. Ses propriétés sont ainsi indissociables des finalités qui lui sont attribuées. De même, c'est parce qu'un instrument a une portée générique qu'il se trouve mobilisé dans des politiques très différentes par leur forme et leur fondement. Les outils se trouvent alors confrontés à un double défi : améliorer le pilotage interne de l'organisation et perfectionner les informations divulguées aux acteurs de l'environnement institutionnel. Le besoin exprimé est alors d'améliorer la transparence en communiquant sur l'action publique et sur ses conséquences. Les outils de gestion implantés par le biais de ces réformes ambitionnent également de maîtriser l'évolution financière, visant ainsi à améliorer la pertinence, l'efficacité, mais aussi l'efficience des actions

publiques et constituent une solution efficace et pertinente pour réduire les coûts dans les collectivités territoriales. Parmi l'ensemble des finalités et cibles, nous tenterons ainsi de savoir quelles sont celles mobilisées par les outils de gestion en place dans les collectivités et celles idéales. ·

- La nature des outils et leur processus de mise en œuvre. Un outil de gestion n'est ainsi jamais le simple résultat d'une connaissance opératoire et d'un contexte organisationnel. Il est aussi lié à l'environnement. L'outil de gestion, c'est également un contenu gestionnaire : tableaux de bord, cartographie des flux et des processus, amélioration continue, contrôle budgétaire ou calcul des coûts. Différentes étapes peuvent aussi être mobilisées concernant la mise en œuvre de ces outils de gestion, en fonction du processus et du mode opératoire choisi. Par exemple, les collectivités locales faisant évoluer leurs outils de gestion peuvent, à différents niveaux, expérimenter ou adapter une solution déjà existante, développer une logique orientée usager ou plutôt interne, impliquer les acteurs concernés ou imposer le nouvel outil, créer du lien avec les autres outils ou développer un outil spécifique, etc. Parmi l'ensemble de ces natures et méthodologies, nous tenterons ainsi de savoir quelles sont celles mobilisées par les outils de gestion en place dans les collectivités et celles idéales.
- Le rôle des acteurs territoriaux et leur définition d'un outil de gestion. Le développement d'un outil de gestion dans les sphères publiques peut en effet impliquer un ensemble d'acteurs (élus, cadres ou agents). L'acceptation d'un outil de gestion est liée à la constitution d'un réseau d'acteurs qui « *portent* » l'outil, le diffusent, tout en le façonnant et le transformant, afin de « *traduire* » leurs intérêts dans cet outil. Ces transformations ou « *traductions* » sont nécessaires afin de maintenir intéressés les acteurs à l'outil concerné, ce qui suppose un soutien actif de tous les acteurs impliqués. Les rôles des élus, cadres, et agents sont donc importants à connaître pour différencier plusieurs fonctions, en particulier celles d'accompagnateur, d'initiateur, d'utilisateur ou d'organisateur. Parmi l'ensemble de ces rôles, nous tenterons ainsi de savoir quels sont ceux mobilisés par les outils de gestion en place dans les collectivités et ceux idéaux.

Un questionnaire en ligne

De nombreux travaux sur la propagation des outils de gestion aussi bien dans le secteur privé que le secteur public ont été réalisés par des chercheurs en sciences de gestion. Ces recherches rendent compte du processus d'appropriation des outils de gestion et des effets produits sur les dynamiques organisationnelles (de contrôle, de pouvoir, de changement, ou d'innovation). Les outils de gestion sont en effet imbriqués dans les rapports humains (d'action, d'interaction, d'apprentissage, d'assistance, etc.), sociaux (de collaboration, d'échanges, etc.), organisationnels (de production, de collaboration, de coordination, etc.) ou encore culturels (de positionnement, de reconnaissance, etc.) qui forment la situation de travail. En revanche, peu de chercheurs se sont actuellement penchés sur l'analyse des représentations des acteurs concernant l'évolution des outils de gestion mobilisés au sein des collectivités locales. Compte tenu des mutations de leur contexte, il paraissait important de remédier à cette faiblesse.

Si vous êtes intéressé par cette étude et Si vous Souhaitez y participer, renseigner le questionnaire disponible à l'adresse suivante : <https://fr.surveymonkey.com/r/6t382Wv>