



HAL
open science

Le management en mode de projet : levier de la performance pour les collectivités locales ? Le cas des services d'incendie et de secours

David Carassus, Damien Gardey, Pierre Marin

► To cite this version:

David Carassus, Damien Gardey, Pierre Marin. Le management en mode de projet : levier de la performance pour les collectivités locales ? Le cas des services d'incendie et de secours. XVIème Conférence de Projectics, Innovation soutenable, Management et Développement des compétences, Oct 2010, Bayonne, France. hal-02431990

HAL Id: hal-02431990

<https://univ-pau.hal.science/hal-02431990v1>

Submitted on 18 Dec 2020

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.

XVIème Conférence de Projectics

Innovation soutenable, Management et Développement des compétences

Le management en mode projet : levier de la performance pour les collectivités locales ?

Le cas des services d'incendie et de secours

David Carassus

Maitre de conférences en Sciences de Gestion

Damien Gardey

Doctorant en Sciences de Gestion

Pierre Marin

Doctorant en Sciences de Gestion

Résumé : Dans un contexte de raréfaction des ressources budgétaires dans lequel l'exigence des citoyens en matière de qualité de services publics et de reddition des comptes est accrue, les collectivités locales cherchent à optimiser leurs dépenses et maximiser leurs ressources. L'objectif de cet article est de mettre en évidence la relation pouvant exister entre la performance publique locale et le management en mode projet. Pour cela nous proposons une approche en deux temps. Tout d'abord, nous décrirons, en nous appuyant sur les cadres théoriques adaptés, la performance publique locale et ses dimensions ainsi que les enjeux amenant à la mise en œuvre d'un management en mode projet. Puis, dans une seconde partie nous étudierons plus particulièrement le management en mode projet ainsi que les modalités adaptées à sa mise en œuvre et le levier qu'il peut représenter en matière de mise en œuvre de la performance publique. Cette étude s'appuie sur une approche terrain réalisée au sein d'un service départemental d'incendie et de secours actuellement précurseur dans cette démarche. Nous essaierons de montrer en quoi la mise en œuvre de ce mode de management peut être un levier de la performance publique dans ce contexte en changement.

Mots-clés : management public, management de projet, performance publique, organisation, projet d'établissement, projet de structure, projet d'activité

Introduction

Soumises à de nombreuses contraintes (économiques, légales, sociales, juridiques, etc.), les organisations publiques cherchent à optimiser leurs ressources et maximiser leurs résultats. Les citoyens sont, dans ce même contexte, très attentifs aux services rendus et à leur qualité, cela au meilleur prix. Etre performant est désormais un enjeu important pour l'ensemble des organisations locales qui cherchent de nouveaux modes de gestion pour optimiser leurs ressources et la qualité du service public rendu. De plus, ces pressions entraînent au sein des organisations publiques de nombreuses réorganisations, changements de mode de fonctionnement parfois sources d'incompréhension, de doutes et donc de démotivation voire de mal-être pour les agents. Afin de limiter ces effets, il apparaît comme pertinent d'associer le plus tôt possible l'ensemble des agents de la collectivité à ces démarches et d'assurer la prise en compte de leurs avis. Dans ce cadre, le changement du mode de management vers un management en mode projet nous apparaît comme un moyen de mettre en œuvre la performance de manière fine et dynamique, face à des modes de management traditionnels souvent observés dans le secteur public et qui trouvent actuellement leurs limites. Ainsi avons nous cherché à comprendre en quoi le management en mode projet peut constituer un levier de la performance publique locale dans un contexte en changement.

Nous considérons le management de projet comme un moyen de mise en œuvre de la démarche de performance. Dès lors il semblait important, dans un premier temps, de décrire et définir la performance publique locale comme base de notre étude puis, ensuite, d'aborder la notion de management en mode projet et d'en analyser les enjeux et modalités en particulier dans un contexte économique et social spécifique lié aux organisations publiques. Organisations qui sont, de surcroit, amenées à renouveler leur mode de management afin de mettre en œuvre une démarche de performance de qualité nous amènent dès lors à montrer en quoi et comment le management en mode projet peut constituer un levier d'une performance pérenne et partagée par l'ensemble des acteurs locaux.

Afin de compléter ce cadre théorique, nous nous intéresserons à notre terrain de recherche focalisé sur les Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS). Ces structures ont été créés en France en 1996¹ afin d'améliorer les secours en France et d'améliorer la gestion, ainsi que la rationalisation des coûts supportés traditionnellement par les communes. La mise en place progressive de cette départementalisation a permis de réunir l'ensemble de ces corps communaux au sein d'une même entité départementale et

¹ Loi n°96-369 du 3 mai 1996 Relative aux Services d'Incendie et de Secours

d'harmoniser la gestion des secours opérés par les sapeurs-pompiers sur le territoire. C'est principalement une mutualisation des moyens (financiers, RH, patrimoniaux, etc.) qui a été réalisée lors de ces dix dernières années. Toutefois, aux dires de nombreux acteurs, la départementalisation n'est pas encore achevée pour tous les départements. En effet, il semble nécessaire d'assurer une meilleure mutualisation des moyens (humains comme financiers), mais aussi une cohérence sur les pratiques (gestionnaires et opérationnelles) sur les territoires concernés. L'ambiance générale au sein des SDIS, le sentiment d'appartenance à une même organisation restent aussi, au regard des premières observations réalisées, très relatives. Les SDIS souhaitent s'orienter, afin de finaliser cette départementalisation et s'inscrire dans un dynamisme fort, vers des démarches dites de qualité et/ou de performance. Le renouvellement de leur mode de management, vers un mode de management en mode projet, doit pouvoir les conduire, de manière logique et progressive, vers une performance pérenne de l'organisation.

La démarche de performance, à travers le management en mode projet, semble être un levier pour les SDIS pour générer une meilleure implication du personnel, une amélioration du service public rendu au prix le plus juste et cela dans le respect des obligations réglementaires en leur apportant le formalisme et la rigueur nécessaire.

Ainsi, le questionnement de notre article peut-il être formulé de la façon suivant : en quoi la mise en œuvre de ce mode de management peut-elle être un levier de la performance publique dans un contexte en mutation ?

Pour répondre de manière approfondie à ce questionnement lié aux enjeux du management en mode projet, mais aussi à ses modalités de mise en œuvre en perspective d'une amélioration de la performance publique locale, nous proposons ici une approche en deux temps. Tout d'abord, nous décrirons, en nous appuyant sur les cadres théoriques adaptés, la performance publique locale et ses dimensions ainsi que le management en mode projet et ses évolutions. Puis, dans une seconde partie nous présenterons notre terrain de recherche ainsi que les premiers effets observés du management en mode projet sur la performance de l'organisation en fonction des différentes dimensions de la performance publique locale.

1. Performance publique et management en mode projet : des apports théoriques nécessaires

Comme nous l'évoquions en introduction, nous considérons dans cet article le management en mode projet comme un moyen de mise en œuvre de la démarche de performance. Dès lors il semblait important de décrire et définir la performance publique locale comme base de notre étude, puis dans un second temps d'aborder la définition le management en mode projet.

1.1. La performance publique locale

L'absence de conceptualisation, comme le constate Nioche (1991) en matière de management public, peut conduire à l'utilisation de concepts, de construits, et de dimensions de la performance non adaptés au contexte local, mais souvent spécifiques au secteur privé, comme les notions de rentabilité ou de productivité. Pourtant, une collectivité locale s'engageant dans une démarche de performance publique doit pouvoir s'appuyer sur une définition de celle-ci claire, précise et adaptée. Il serait possible de définir la performance comme l'atteinte des objectifs et la recherche d'efficacité et de l'efficience dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995). Toutefois, en ne tenant en compte ni la complexité et les spécificités culturelles, organisationnelles et politiques des collectivités locales, ni les finalités et valeurs sous-tendues par l'action publique locale, l'utilisation de ces définitions pourrait alors conduire à un rejet de l'implémentation de ce type de démarche.

Il convient dès lors, pour définir la performance, de préciser dans cette définition son caractère multiforme, sensible, et difficilement saisissable. Multiforme par l'hétérogénéité des objets de la performance, des ressources consommées, des actions engagées, des effets obtenus, de l'organisation, des horizons, des dimensions sous-tendues, des types de mesure, des contextes. Sensible par la complexité de l'environnement territorial composé d'acteurs nombreux aux intérêts potentiellement contradictoires voire irrationnels. Difficilement saisissable par le conflit de finalités pouvant exister entre les différentes rationalités économiques, managériales, et politiques sous-tendant l'action publique locale. (Carassus et Gardey, 2010)

La gestion de la performance locale résulte de l'implantation de nouveaux principes et outils de gestion, couvrant l'ensemble des dimensions de la performance aux différents niveaux stratégiques, budgétaires, managériaux et politico-environnementaux. Ces dimensions se caractérisent par leurs modalités de pilotage, d'encadrement et d'organisation

résultant d'une implication de l'ensemble des acteurs dans la démarche, de la création de groupes de pilotage transversaux associant administratifs et politiques, du respect d'un rythme d'apprentissage et de gestion de la performance, et de l'adaptation du système d'information, support technologique du projet. Enfin, leurs pratiques novatrices de gestion des moyens et des activités sont mises en œuvre via la réalisation d'une segmentation stratégique des politiques publiques, l'élaboration d'une architecture budgétaire performante, l'implémentation de dispositifs de responsabilisation individuelle et collective, et d'évaluation de la performance publique locale (Carassus, Gardey, 2008). Autant d'éléments qui prouvent l'importance de repenser en profondeur l'organisation et en particulier le management mis en œuvre dans les structures publiques.

Comme nous l'évoquions, la performance publique locale est nécessairement multidimensionnelle. Le premier modèle ayant émergé décomposait la performance publique en trois composantes : l'économie, l'efficacité et l'efficacités (règle des 3E). Afin de faciliter l'acceptation des systèmes de mesure et de pilotage de la performance, la dimension « économique » de la performance a été mise en retrait pour insister davantage sur l'analyse de la pertinence des actions menées. La pertinence apparaît en effet un concept plus large que celui d'économie. Si les deux concepts ont en commun de promouvoir une logique d'optimisation des moyens utilisés en vue des objectifs recherchés, la pertinence renvoie à une conception plus organisationnelle de la performance, tandis que l'économie renvoie à une conception plus financière ou comptable.

Ce modèle est aujourd'hui appréhendé dans une logique plus globale. Au-delà des moyens et des résultats on s'intéresse aux impacts, effets ou plus globalement aux résultats finaux de l'action publique sur son environnement, par opposition à ce qu'elle produit. On parle du triptique Inputs – Outputs – Outcomes, modèle utilisé par les administrations publiques des pays anglo-saxons (Talbot, 2005). Mesurer la performance publique reste toutefois complexe, la variété des niveaux de résultats de l'action publique est considérée comme l'une des caractéristiques différenciant management public et privé (Emery, 2006, Santo et Verrier, 1993, Schwartz, Purtschert et al., 2002).

Afin d'appréhender le caractère multidimensionnel de la performance, Kaplan et Norton (1992), dans leurs travaux, décrivent les dimensions inter organisationnelles d'une performance analysée comme globale en proposant le *BalancedScorecard*. Prenant en considération les limites des mesures de performance largement fondées sur des dimensions financières, mais aussi les insuffisances de mesures strictement opérationnelles, Kaplan et Norton développent ainsi un outil qui ne privilégie aucune dimension au détriment de l'autre,

considéré alors comme équilibré. Ces auteurs font émerger un modèle générique de la performance. Quatre dimensions sont ainsi retenues, à savoir « Apprentissage organisationnel », « Processus internes », « Clients » et « Résultats financiers ». Sur la Base du BSC, Moullin (2002) développe un *Public Sector Scorecard* (PSS) spécifique au secteur public censé « donner un cadre global de mesure de la performance et d'amélioration du service, adaptant le BSC à la culture et aux valeurs des secteurs public et parapublic ». L'adaptation du modèle consiste à ajouter une nouvelle dimension de la performance : l'axe « usagers/parties prenantes » qui suppose de mesurer la perception du service par les usagers et leur satisfaction. Ces modèles théoriques de mesure nourrissent les systèmes techniques de management de la performance développés dans les organisations publiques.

Pour finir, limiter la performance publique locale aux dimensions économique et managériale sous-tendues par un modèle « privé » conduit à omettre tout particulièrement la dimension politico-environnementale des organisations publiques. En effet, alors que les entreprises privées sont orientées vers une performance financière traduisant des finalités de rentabilité des capitaux investis, les collectivités locales poursuivent une performance environnementale traduisant des finalités d'intérêt général et de justice sociale. Ainsi, l'action publique locale paraît sous-tendue non seulement par des rationalités économiques et opérationnelles dans l'offre de services publics (*outputs*), mais également par une rationalité politique dans la prise en compte de ses impacts environnementaux (*outcomes*) (Huron, 1998). Dans la logique des auteurs ayant proposé une définition multidimensionnelle de la performance organisationnelle (Kaplan et Norton (1992), Bessire (2000), Morin et Savoie (2001), Cappelletti et Kouhatra (2004)), nous pensons donc que la performance des collectivités locales doit être appréhendée dans une vision élargie et complexe, tenant compte de ses spécificités politiques, administratives, culturelles, humaines, financières et réglementaires.

La démarche de performance est donc relativement complexe et s'accompagne bien sûr de nombreux changements impactant l'organisation. Parmi ces derniers, un de ceux qui nous semblent les plus importants, si ce n'est le plus important est le passage vers un management en mode projet. Ainsi convenait-il de donner de le définir.

1.2. Le management en mode projet

Evoquer le management en mode projet impose une définition du terme management. Une définition simple décrit le management comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise (Dictionnaire Larousse 2010). Selon Raymond-

Alain Thiétart, « le management [c'est l'] action ou [l'] art ou [la] manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler [et] s'applique à tous les domaines de l'entreprise». Nous pouvons compléter ces définitions du management en considérant le management comme l'outil permettant de réunir l'ensemble des moyens (humains, financiers, techniques ou patrimoniaux) afin d'atteindre un objectif fixé dans le temps. Le management est porté par des personnes, positionnées à différents niveaux de la hiérarchie, concourant toutes à atteindre les objectifs de l'organisation et poursuivre ensemble sa stratégie. Ces personnes, appelées communément « managers », sont donc en charge de l'organisation, de la planification, de l'exécution ainsi que du contrôle de l'ensemble des activités.

Comme l'indique Henry Mintzberg, en introduction de *Le management, Voyage au centre des organisations*, « On pourrait dire que d'une certaine façon, le vingtième siècle sera le siècle du "Management" »². Nous pensons qu'il est très possible d'étendre cette citation au début du vingt et unième siècle, le rôle du manager étant au centre de toutes les organisations, publiques comme privées. Nous prendrons pour preuve la multiplicité des revues dédiées à cette thématique, le nombre d'articles paraissant régulièrement dans la presse, le nombre de formations spécifiques proposées par des organismes spécialisés,... Auxquels viennent s'ajouter l'ensemble des formations de cycle supérieur à l'université ou dans les grandes écoles se focalisant sur le management.

La lecture de la littérature amène rapidement à constater qu'avec le temps la notion de management a évolué de manière progressive. C'est en particulier la considération faite de « l'humain » qui est au centre des changements significatifs. En effet, après avoir été longtemps considéré comme un simple outil, - « adjoint des machines³ » - en sa qualité d'exécutant, il est aujourd'hui considéré comme une ressource indispensable qu'il faut savoir préserver et faire progresser de manière continue pour assurer la pérennité de l'organisation. Afin de comprendre l'évolution du management qui pousse les organisations publiques vers un management en mode projet, nous brosserons ici l'évolution du management depuis l'organisation scientifique du travail (F. W. Taylor, H. Fayol) jusqu'au courant des relations humaines (E. Mayo, Moreno ou encore K. Lewin) montrant l'influence d'éléments psychologiques sur la productivité des salariés. Nous concentrerons notre présentation sur

² Mintzberg Henry, *Le management, Voyage au centre des organisations*, 1989, Eyrolles, 2ème édition 2010.

³ J. G. March et H. A. Simon, *Les Organisations* (1958), Paris, Dunod, 1969

deux grands courants du management qui ont marqué en profondeur nos organisations privées comme publiques et qui continuent, comme nous avons pu l'observer, à « survivre » encore de nos jours sous différentes formes au sein de ces mêmes organisations.

Premièrement, nous verrons le management scientifique qui connut son apogée au cœur de la révolution industrielle du XIX^{ème} siècle puis sur une bonne partie du XX^{ème} siècle. Ce management étudié par les auteurs Frederick Winslow Taylor ou encore Henry Fayol s'est aussi fait connaître sous le nom « d'Organisation scientifique du travail. » Cette organisation préconise un découpage très précis de l'ensemble des tâches à accomplir sur une chaîne de travail, chaque salarié devenant alors spécialiste de son poste de travail, dans l'hypothèse de permettre, selon des calculs théoriques, un rendement plus grand. La motivation principale pour accélérer le rendement des salariés repose sur l'augmentation du salaire, celle-ci étant fonction de l'exécution des tâches assignées. Toutefois, rapidement, ce type d'organisation et de management a atteint ses limites en cantonnant les salariés à des tâches répétitives ne permettant aucune réflexion ou encore recul sur l'activité exercée et donc une montée en compétences des salariés relativement limitée voire nulle. Le salarié est considéré comme un outil, facilement remplaçable. L'organisation se prive donc, par là-même, de tout apprentissage organisationnel, les salariés ne participant pas à la prise de décision concernant leur propre domaine d'activité.

Ainsi, au XX^{ème} siècle naît le courant des « relations humaines. » Nous pourrions notamment citer des auteurs tels que Elton Mayo, Moreno ou encore K. Lewin. Ceux-ci ont pu prouver, à travers diverses expériences menées, l'influence d'éléments psychologiques sur la productivité des salariés. Leurs études ont mis en évidence que la seule motivation par le salaire n'était pas suffisante. Il fallait prendre en compte nécessairement des aspects non économiques du travail comme par exemple la prise en compte des conditions de travail, l'écoute des personnels ou encore la satisfaction du travail effectué. Par la suite de nombreux travaux ont mis l'accent sur les relations entre les individus et la considération pour ceux-ci (Likert et Mc Gregor entre autres). Bien que l'individu doive se trouver au centre des préoccupations, il ne faut toutefois pas oublier, comme le souligne R.A. Thiétart, « l'existence d'un tissu formel de relations liant [l'individu] à l'organisation.

Ces modes de management, soit complètement centrés sur l'activité ou la rentabilité sans prise en considération de l'humain soit l'inverse, semblent avoir atteint leurs limites dans un contexte difficile, où les pressions sont nombreuses : économiques, sociales, juridiques,...

Afin de mettre en œuvre une démarche globale de performance, il apparaît que la mobilisation de l'ensemble des personnels, élus et administratifs, constitue un facteur clé de succès (Carassus, Favoreu, Gardey ; 2010). Comme le préconise Nioche (1991), une analyse

de « *l'articulation entre les politiques publiques, les structures administratives et l'orientation du comportement des agents* » doit être menée. C'est le management qui est le porteur de la démarche de performance au sein de l'organisation et c'est donc sur lui que repose cette clarification. Il est donc primordial que le mode de management mis en place corresponde aux ambitions de la mise en œuvre d'une telle démarche tout comme il est primordial que ce changement s'accompagne d'une clarification de cette « articulation » et de l'organisation en général. Ceci suppose de définir le management comme l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines de l'organisation (Thiéart, 2008).

Dans cette démarche, l'association des acteurs est bien sûr primordiale et permet de créer une cassure avec les modes de management habituels où le circuit de prise de décisions est principalement vertical, depuis le haut de la pyramide vers sa base (processus de type « *top-down* »). Les recherches sur ce sujet – en particulier celles de Pressman et Wildavsky ainsi que de P. Sabatier dans les années 70 et 80 – ont montré que les décisions prises via ce type de processus sont exposées à la multiplicité des acteurs ainsi qu'à la distance entre les décideurs, au sommet de l'organisation, et les opérationnels, représentant la base. Ceci pouvant perturber voir annihiler les décisions prises. La prise en compte des acteurs, de leurs logiques doit être effective. Ainsi l'approche « *bottom-up* » dans laquelle la prise de décision se réalise grâce à la participation de l'ensemble des niveaux de l'organisation semble appropriée pour assurer une bonne mise en œuvre des actions sans que le projet global soit soumis de manière directe ou indirecte aux pressions des différents acteurs publics locaux. Dans l'approche préconisée par le management en mode projet, l'association des acteurs ne se situe donc plus seulement au niveau de la réalisation des actions ou des tâches mais bien plus en amont, dès la définition du projet d'établissement ainsi que sur l'ensemble de ses déclinaisons (projets de structures, projets d'actions,...). Ceci semble présenter de nombreux avantages : appropriation des projets, responsabilisation des acteurs, prise en considération des spécificités locales, réponse aux attentes des personnels, meilleure connaissance du terrain,...

Ainsi, depuis de nombreuses années, sont défendues des notions telles que le management stratégique ou encore le management participatif supposés permettre les changements nécessaires à l'adaptation à l'environnement et se mettre en capacité d'anticiper sur l'avenir. Nous les réunissons sous l'appellation « management en mode projet » qui, selon l'analyse que nous en faisons, se distingue des autres styles de management existant ou du moins semble se situer à la croisée des chemins, prenant le meilleur des différents styles de management présenté.

Le management en mode projet se caractérise en effet par la formalisation des relations entre les individus mais aussi la formalisation de l'ensemble de l'activité d'une organisation, sous la forme de projets. Ces projets, de différents niveaux (stratégiques, managériaux,...), appellent nécessairement la consultation et l'adhésion de l'ensemble du personnel mais aussi un consensus autour d'objectifs clairement définis et atteignables. Il s'agit d'articuler l'ensemble de l'organisation et des structures autour d'une stratégie afin de dégager un esprit propre à l'organisation issue de l'intention collective (Mintzberg, 1989). Les moyens, qu'ils soient humains, financiers ou techniques, sont obtenus en fonction du projet et de sa complexité après négociation entre les porteurs de projets et la direction en charge de ceux-ci. La présentation des projets ainsi que leur justification deviennent donc primordiales. Nous assistons alors véritablement au passage d'une culture de moyens à une culture de résultats, évolution en lien direct avec la démarche de performance dans le secteur public local et la volonté de voir naître un véritable dialogue de gestion. Ajoutons que si l'adhésion doit être réelle et entière, elle s'assortit d'une responsabilisation affichée : les équipes et les individus s'engagent à la réalisation d'activités définies et évaluées. Le manager peut alors bien se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une de ses unités (Mintzberg, 1989).

Sans que le management en mode projet soit le modèle unique et idéal de management, il semble toutefois se situer à la croisée des chemins entre les différents modes de management et refléter l'idéologie de la performance publique locale telle que nous la définissons dans cet article. Il convient dès lors de s'interroger sur les enjeux de ce mode de management.

Passer sur un mode de management en mode projet impacte nécessairement l'organisation et il convenait donc de mener une étude sur les modalités et l'impact de ce changement, en particulier sur notre terrain d'étude.

2. L'impact du management de projet sur la performance d'un SDIS : les premiers résultats d'une étude terrain

Notre présence sur un terrain de recherche spécifique au Services Départementaux d'Incendies et de Secours (2.1) nous a permis de dégager de premières analyses sur l'articulation des projets et leur formalisation (2.2) ainsi que sur l'impact du management en mode projet sur la performance publique locale (2.3).

2.1. Le terrain de recherche et la méthodologie

Notre terrain de la recherche s'intéresse aux Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS). En effet, afin d'améliorer les secours en France et d'améliorer la gestion, ainsi que la rationalisation des coûts supportés traditionnellement par les communes, les SDIS ont été créés en France en 1996⁴. La difficulté majeure rencontrée pour la mise en place progressive de cette départementalisation fut de réunir l'ensemble de ces corps communaux au sein d'une même entité départementale et de créer une cohésion d'ensemble. C'est principalement une mutualisation des moyens (financiers, RH, patrimoniaux, etc.) qui a été réalisée lors de ces dix dernières années. Toutefois, aux dires de nombreux acteurs, la départementalisation n'est pas encore achevée. En effet, il semble nécessaire d'assurer une meilleure mutualisation des moyens (humains comme financiers), mais aussi une cohérence sur les pratiques (gestionnaires et opérationnelles) sur l'ensemble du département. L'ambiance générale au sein des SDIS, le sentiment d'appartenance à une même organisation restent aussi, au regard des premières observations réalisées, très relatives. Les SDIS souhaitent s'orienter, afin de finaliser cette départementalisation et s'inscrire dans un dynamisme fort, vers des démarches dites de performance. Le renouvellement de leur mode de management, vers un mode de management en mode projet, doit les conduire, de manière logique et progressive, vers une performance pérenne de l'organisation.

Nous prendrons pour exemple le SDIS des Pyrénées Atlantiques (64) qui, depuis plusieurs années, cherche à mettre en œuvre une véritable démarche de performance à travers la rénovation de ses outils de gestion informatique mais aussi à travers l'écriture d'un projet d'établissement et de ses déclinaisons. Les raisons qui ont conduit le SDIS 64 à s'engager sur cette démarche sont multiples et sont à la fois internes et externes.

Tout d'abord, en interne, il s'agit non seulement de donner du sens à la départementalisation, mais aussi de créer un véritable corps départemental, auquel chaque sapeur-pompier (professionnel ou volontaire) et chaque personnel administratif ou technique puisse adhérer. Il s'agit pour les acteurs d'améliorer le service rendu en améliorant aussi les conditions de travail (relations entre les hommes, communication, gestion des ressources humaines, transversalité des dossiers, nouvelle organisation,...).

La discussion et la formalisation de projets de services, ainsi que la mise en place de tableaux de bord, au travers du management en mode projet, appliqué à l'ensemble de l'établissement, ont pour objectif de permettre au SDIS de renouveler son organisation et devenir plus performant en prenant notamment en considération la dimension humaine

⁴ Loi n°96-369 du 3 mai 1996 Relative aux Services d'Incendie et de Secours

(travail collaboratif, prise en compte de l'ensemble des stratégies individuelles, amélioration des conditions de travail, etc.) que le management employé jusque là n'a pas su ou pas pu prendre en considération et ménager, en privilégiant seulement l'aspect purement administratif, technique ou opérationnel. Ensuite, le SDIS 64 a aussi la volonté de répondre à des enjeux externes. En premier lieu, la satisfaction de l'utilisateur et la reddition des comptes auprès du contribuable. Ajoutons que les conventions qui le lient aux instances officielles locales, que sont la Préfecture du département et le Conseil Général, sont des éléments clés d'évaluation de la performance. De manière générale, pour les SDIS, le lien avec la Préfecture est essentiellement sur la partie opérationnelle. Cela se formalise par la mise en œuvre d'un schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR) signé par le Préfet et imposant un certain nombre de règles à respecter par le SDIS sur la plan opérationnel (couverture du territoire, temps de sortie des engins,...). Il convient donc pour le SDIS de suivre l'ensemble des données lui permettant de prouver son respect des engagements pris ou du moins les moyens mis en œuvre pour les tenir, et, au-delà, connaître avec exactitude l'ensemble de son activité opérationnelle. D'autre part, de nombreux SDIS se sont engagés auprès de leurs Conseils Généraux (principaux financeurs avec les contributions communales) en signant un contrat quadriennal. Au sein de ces conventions les Conseils Généraux s'engagent à un grand nombre de financements pluriannuels d'investissements et d'équipements ainsi que sur les budgets globaux de fonctionnement alloués aux SDIS. Il est bien sûr attendu des SDIS, en contre partie, un engagement sur la communication régulière de documents nécessaires au contrôle du bon usage des deniers publics versés pour le SDIS. Ce contrôle régulier devant permettre une renégociation de ce contrat à son terme et préparer de manière conjointe avec le Conseil Général le budget des années futures, garant du bon fonctionnement des opérations d'incendie et de secours, en se basant sur des éléments objectifs et partagés.

Le SDIS 64, au regard de ces éléments, s'est donc engagé dans une démarche de performance tout en adoptant, progressivement, un management en mode projet sur l'ensemble de ses structures et de ses activités. Nous nous intéresserons alors ici à l'articulation et la formalisation possibles des différents projets.

2.2. L'articulation et la formalisation des projets

Dans cet article et au regard de nos observations et expérience sur le terrain, nous abordons de manière synthétique les différents types de projets devant exister au sein d'une organisation souhaitant mettre en place de manière durable une démarche de performance.

2.2.1. Le projet d'établissement

Le projet d'établissement apparaît comme le socle commun de tous ces projets car il apporte une vision stratégique à l'organisation pour la projeter dans l'avenir (Aurégan et Joffre, 2005). En effet, ce projet de nature stratégique, projette l'ensemble de l'organisation dans l'avenir, c'est-à-dire sur du long terme. Les dirigeants de l'organisation publique (élus et directeurs) sont considérés comme les leaders stratégiques, ainsi leur incombe-t-il de guider l'organisation en lui donnant un ou plusieurs objectifs spécifiques. L'idée est aussi de rendre l'organisation attractive et dynamique non seulement en interne (pour la motivation et l'implication de l'ensemble des collaborateurs) mais aussi en externe pour l'affichage vers l'ensemble des parties prenantes externes (financeurs, fournisseurs, public,...). Il s'agit donc de réaliser une projection dans l'avenir de l'organisation à travers la formalisation d'objectifs et d'orientations à poursuivre (Koenig, 1997) L'objectif global est d'assurer une cohérence entre l'ensemble des projets dans le temps, réaliser en quelque sorte un guide des actions à mener permettant, par sa formalisation et son mode de construction de mobiliser l'ensemble des acteurs.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la construction d'un tel projet doit nécessairement passer par la consultation (processus *bottom-up*) afin de mobiliser le personnel autour ce projet global. De leur participation et donc de leur adhésion peut dépendre l'avancée et le succès de ce projet et de ses déclinaisons.

Le projet d'établissement étant global, il doit intégrer l'ensemble de l'activité menée ou à mener sans exception. Cela signifie que tant les activités dites opérationnelles (par exemple la gestion de l'alerte dans le cas des sapeurs-pompiers) que les activités dites « support » (communication, ressources humaines,...) doivent apparaître et être formalisées. Ainsi, un Service Départemental d'Incendie et de Secours ne saurait se concentrer que sur un seul des volets de l'activité et devra donc trouver au sein de son projet d'établissement tant l'aspect opérationnel (les interventions de secours,...) que l'activité support (RH, finances,...) qui concourent à la bonne réalisation des activités que l'on peut considérer dès lors comme « cœur de métier ». Ce fut d'ailleurs une de nos préconisations pour le projet d'établissement du SDIS 64 qui, initialement, ne prenait en compte que l'aspect fonctionnel ou support (administratif). Toutefois, toute l'activité du SDIS étant centrée ou du moins justifiée par l'opérationnel, ce volet ne pouvait être oublié et fut donc intégrée rapidement au cœur même du projet d'établissement. C'est pourquoi un groupe de travail fut réuni afin d'intégrer l'opérationnel au cœur du projet d'établissement.

Le projet d'établissement, pour se décliner de manière plus opérationnelle, peut ensuite être lu de deux manières distinctes bien que complémentaires : soit par projets d'activités soit par projets de structures. Les projets étant tous indispensables et liés. Chaque niveau de projet permet la clarification de l'organisation ainsi que la responsabilisation de l'ensemble des agents de la collectivité concernée. Cette démarche permet aussi une réflexion avancée sur les modes d'évaluation de chacun de ces projets de manière à en assurer le suivi opérationnel (respect des délais, des coûts,...) mais aussi le contrôle, tant sur l'aspect financier que sur le terrain de la pertinence. Nous verrons donc dans un premier temps les projets d'activités, puis, dans un second temps, les projets de structures.

2.2.2. Les projets d'activités

Une des deux lectures possibles du projet d'établissement est l'activité de l'organisation. Bien connue des démarches de performance publique locale, en déclinaison des préconisations liées à Loi Organique sur la Loi de Finances de 2006 (LOLF), la segmentation stratégique peut et doit rassembler l'ensemble de l'activité d'une organisation publique. Cette activité est donc répartie dans une segmentation suivant le découpage « Missions », « Programmes » puis Actions (MPA) et dont le niveau le plus fin retenu serait la tâche⁵. Cette segmentation est bien évidemment la déclinaison du projet d'établissement en termes d'activités. Il convient dans cette segmentation de n'oublier aucune des activités, la seule intégration des activités nouvelles ou exceptionnelles correspondant à un seul projet innovant ou réformateur ne serait pas suffisante pour donner une vision exhaustive de l'activité d'une organisation. Il convient d'y intégrer jusqu'à l'action la plus quotidienne ou encore la mieux maîtrisée comme par exemple « trier le courrier » ou encore « émettre un titre de recette ». Chacun de ces actions trouve sa place dans la segmentation stratégique. Dans le cadre de notre étude au sein du SDIS 64, il apparaît que les travaux sur les projets de structures (en particulier au niveau service) permettent d'intégrer petit à petit les actions quotidiennes sont intégrées au sein de cette segmentation stratégique.

Au delà des projets d'activités, il faut impérativement s'intéresser aux structures qui vont « s'emparer » de l'activité et mener à bien l'ensemble des actions, programmes et donc missions.

⁵ Plusieurs tâches étant à réaliser pour mener à bien une action

2.2.3. Les projets de structures

Si les activités sont bien toutes connues, entrées dans la segmentation stratégique, ils n'en demeurent pas moins qu'elles sont menées par des hommes et des femmes travaillant au sein de l'organisation. Plusieurs niveaux de structures existent au sein d'une organisation publique. Chacun de ces niveaux (direction, sous direction,...) doit posséder un projet de structure, plutôt d'ordre managérial, permettant d'assurer le suivi du fonctionnement de cette structure, mais aussi la répartition des projets d'activités (en particulier pour l'aspect responsabilisation) au sein de celle-ci. Ces projets peuvent se décliner en projets de direction, de sous-direction, de service,... jusqu'au niveau individuel bien que cela soit encore à l'état d'expérimentation en France (Forest, 2009).

Focus : Le projet de service

Nous avons choisi de faire ici le choix de présenter de manière synthétique le projet de service puisqu'il impacte très directement l'ensemble des services et des personnels d'une organisation car il est source de nombreux changements (dans les habitudes de travail, de formalisation,...). Ce type de projet est d'ailleurs mis en place dans de nombreuses structures publiques et il est actuellement en cours d'expérimentation au sein du SDIS 64, sur une méthodologie que nous avons établie et adaptée de manière progressive avec cette organisation.

Pour le projet de service, il convient de prendre en compte la gestion quotidienne des individus en charge de réaliser l'ensemble des actions. Le projet de service permet de situer le service au sein de l'organisation, de réunir les agents autour d'un projet commun partagé, de connaître la répartition des responsabilités et des tâches à accomplir.

Bien évidemment, nombreux sont les services et en particulier les chefs de services qui sont tentés de rédiger rapidement un tel document et qui en oublient pas là même l'objectif d'amélioration de la communication et la participation des personnels. En effet, la mobilisation de l'ensemble des agents du service est nécessaire pour réaliser un tel projet (démarche participative de type *bottom-up*), pour favoriser l'acculturation et l'appropriation à la fois de ce projet mais aussi du projet d'établissement auquel il répond. Un consensus doit aussi être trouvé autour des objectifs à atteindre sur une période donnée. Ajoutons qu'en général, les documents produits (notre expérience en est témoin) se focalisent sur les nouveaux projets à mettre en œuvre, les nouvelles actions à mener mais ne font que rarement référence aux activités quotidiennes, déjà réalisées ou en cours de réalisation, qui doivent nécessairement intégrer ce projet de service.

Ces projets de service doivent être réalisés en autonomie par le service mais toutefois contrôlés et approuvés par la direction ou le comité de pilotage du projet d'établissement. En effet, cette validation – encore selon nos observations – semble indispensable non seulement pour garder une cohérence d'ensemble mais aussi pour valider et valoriser le travail des agents, parfois fastidieux lorsqu'il n'a jamais été fait pour un service dans le passé.

Les projets de structures comme les projets d'activités doivent être construits de manière identique afin de permettre une cohérence globale entre eux. Ainsi préconisons-nous, au regard de notre recherche-action, une structure en quatre axes.

2.2.4. Les quatre axes principaux d'un projet

Suite à nos recherches et à l'observation de pratiques au sein du SDIS 64 (ainsi que dans d'autres collectivités) nous avons pu établir qu'un projet, quelque soit sa nature, devait se diviser en quatre axes – présentés ici de manière très synthétique – que sont : la caractérisation du projet et les objectifs, l'organisation du projet, les moyens alloués au projet et, pour finir, l'évaluation du projet.

En effet, il est nécessaire pour un projet de définir l'ensemble de ses objectifs et cela de manière consensuelle avec l'ensemble des acteurs en charge de celui-ci pour s'assurer de leur compréhension et de leur adhésion. Ensuite, il convient de mettre en adéquation avec ces objectifs l'organisation du projet (chef de projet, équipe, répartition des tâches,...) ainsi que les moyens nécessaires à son accomplissement (financiers, techniques et humains (tant en effectif qu'en compétences)). Au regard de ces trois parties, il faut arriver logiquement sur l'évaluation du projet qui prend un caractère tout à fait important dans la démarche de performance que nous poursuivons.

Ce mode de management, suivant cette formalisation et cette articulation semble avoir un impact réel sur la performance publique locale. Nous nous intéressons donc ici aux effets du changement de mode de management sur l'organisation en fonction des différentes dimensions de la performance.

2.3. L'impact du management en mode projet sur la performance publique locale

Au regard de notre étude et nos premières analyses, une démarche globale de performance doit être mise en place pour assurer la pérennité et l'efficacité au sein de l'organisation. Cela semble devoir s'accompagner par un glissement vers un nouveau mode

de management qui doit s'axer autour du projet ou plutôt des projets, tels que nous les définissons dans notre article. En effet, la formalisation induite par la gestion en mode projet amène l'organisation à revoir ses objectifs, son organisation, la pertinence de ses moyens et, *in fine*, prévoir l'évaluation de l'ensemble de ses projets de manière complète et multidimensionnelle. Cette démarche se doit être résolument participative, laissant la place un processus plutôt de type *bottom-up* bien qu'orchestré et soutenu par le niveau le plus haut de la hiérarchie, afin d'en assurer la pérennité et la pertinence.

Comme nous l'évoquons dans notre article, la performance publique locale est nécessairement multidimensionnelle. Les cinq dimensions retenues sont capital humain, processus internes, économique-légale, service public, politico-environnementale. Les trois premières correspondant plutôt à une logique de moyens, la quatrième à une logique de résultats et la dernière à une logique d'impacts. Ajoutons que de manière hiérarchique et au regard de nos observations, cet enchaînement reflète l'ordre d'intérêt au sein de la collectivité locale par rapport à la démarche engagée. En effet, c'est l'aspect humain qui est mis en avant principalement lors de la mise en œuvre d'une telle démarche. Ainsi s'interroge-t-on sur les impacts sur les équipes, l'accompagnement des individus, la formation, les relations interpersonnels, ... Ensuite les processus internes prennent une dimension particulière car sont impactés par la formalisation et la modification des pratiques de travail pour atteindre une certaine rationalité. Toutefois, l'aspect économique reste central comme indicateur de base sur l'ensemble de la démarche. Nous verrons donc ici, sur chacune des dimensions de la performance qu'il est possible de dégager, d'ores et déjà, de nombreux intérêts de la mise en œuvre du management de projet.

2.3.1. L'impact du management en mode projet sur la dimension du capital humain

En effet, sur la dimension du capital humain, le processus *bottom-up* favorisé par le management en mode projet, permet l'implication de l'ensemble des personnels au sein des différents projets et par là-même tend à conduire vers leur adhésion et leur responsabilisation sur des objectifs clairs et partagés. Les personnels, dans cette démarche, sont consultés, écoutés et leur avis doit être pris en compte dans l'élaboration des projets opérationnels mais aussi stratégiques. En tant qu'opérateurs quotidiens de leur travail ils en connaissent les travers, les défauts et connaissent bien souvent les voies d'amélioration possibles. La direction doit toutefois être en capacité de prendre des décisions et de suivre l'ensemble des débats de manière à garder une cohérence d'ensemble avec la stratégie établie.

La démarche assure ainsi la prise en compte de l'individu en tendant vers une individualisation des besoins en formation et en évaluation au regard de l'activité menée ou à mener, le respect et la prise en compte des idées et motivations,... Le management en mode projet, dans une démarche de performance, s'accompagne de la mise en place de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) permettant d'assurer une lisibilité certaine de l'organisation et d'assurer un suivi individuel aux agents de la collectivité concernée. La mise en place de la GPEEC permet non seulement de savoir avec précision où sont les compétences dans une organisation, quelles sont les compétences manquantes ou rares et donc quelles sont les formations à prévoir dans l'avenir,... Elle permet de garder une cohérence entre les moyens et les objectifs à atteindre et en cela elle est indispensable tant au management en mode projet qu'à la performance de l'organisation.

2.3.2. L'impact du management en mode projet sur la dimension des processus internes

La mise en œuvre du management de projet impacte bien sûr la dimension « processus internes » car elle implique un travail important de clarification des processus internes et de formalisation des modes de fonctionnement, afin de tendre vers une rationalisation de ceux-ci. En effet, le taux de formalisation des procédures est relativement faible au sein des collectivités bien qu'un effort conséquent soit fait dans ce sens en particulier sur les processus transversaux (et cela en lien avec l'informatisation des services). Toutefois bien que formalisées, ces procédures font rarement l'objet de contrôles réguliers. Le manque de procédures ou de simple tableaux de répartition des tâches entraîne un manque de lisibilité important sur l'organisation et donc une perte certaine d'efficacité. Ajoutons que ce manque de formalisation et de contrôle permet parfois l'existence de situation délicate comme par exemple la surcharge de travail, la concentration de compétences sur une seule et même personne sans partage,... Le management en mode projet et la formalisation qu'il implique tend vers une réduction de ce genre de situation.

Ajoutons qu'au cœur de la démarche doit exister une volonté d'améliorer la communication interservices et d'encourager les travaux transversaux.

Pour finir, au niveau global, le management en mode projet veille aussi particulièrement à la planification de l'ensemble des projets (respect des délais et moyens) et la cohérence de l'ensemble des projets dans le cadre d'un projet global.

2.3.3. L'impact du management en mode projet sur la dimension économique-légale

Le management en mode projet présente aussi certains intérêts sur la dimension économique-légale. En effet, si les dimensions que nous avons évoquées plus haut sont au cœur de la démarche que nous avons pu observer, l'aspect économique reste très observé par l'ensemble des acteurs de la collectivité du plus haut niveau de la hiérarchie jusque dans les services. La notion économique prend une dimension toute particulière dans le contexte de restriction budgétaire que connaît aujourd'hui l'ensemble des organisations publiques qui doivent tendre vers une rationalisation de leurs moyens. Bien que les SDIS aient été dernièrement « épargnés » par ces mesures restrictives ils n'en demeurent pas moins conscients de la nécessité de produire ce même effort, en particulier pour faciliter leur relation avec les conseils généraux mais aussi avec les citoyens, de plus en plus soucieux de la bonne utilisation des deniers publics.

La formalisation faite par et pour l'ensemble des projets permet, *in fine*, un meilleur suivi des deniers publics (indicateurs financiers), un suivi de leurs affectations au regard d'une rationalité affichée, la traçabilité des dépenses et des recettes ainsi que la mise en avant de la prise en compte et du respect de la réglementation. Le management en mode projet, en « disséquant » l'activité par projets peut permettre progressivement de mettre en place une comptabilité analytique permettant un rattachement fin des moyens financiers, techniques et humains aux différents projets et d'avoir une lecture des budgets simplifiée et organisée de manière claire et orientée.

2.3.4. L'impact du management en mode projet sur la dimension du service public

Sur la dimension service public, le management en mode projet permet un certains nombres de changements positifs, en particulier par l'amélioration des conditions de travail, de la formation, de la gouvernance interne,... ceci impactant nécessairement la qualité du service public rendu.

De plus, par la voie de l'évaluation qu'il préconise sur l'ensemble des projets de l'organisation, l'objectif recherché est aussi une certaine rationalité dans l'offre de service public tout en maintenant une réelle adaptation à la demande de service public émanant de la population servie.

2.3.5. L'impact du management en mode projet sur la dimension politico-environnementale

Pour finir, la dimension politico-environnementale est, elle aussi, servie par la mise en œuvre d'un management en mode projet car celui-ci permet un suivi effectif des politiques publiques à travers des tableaux de bords dits stratégiques, il assure une cohérence entre le projet politique et l'ensemble des projets de l'établissement. Enfin, sur cette dimension, le management en mode projet incité à la prise en compte de l'environnement local dans les décisions par sa consultation et le suivi de la satisfaction des usagers et, plus largement, de l'ensemble des acteurs publics locaux.

Conclusion et ouvertures possibles de la recherche

L'étude de la mise en œuvre des différents projets au sein du SDIS 64 a permis de constater, dans un premier temps, que la « simple » mise en place d'indicateurs de performance et de tableaux de bord n'est pas suffisante pour pouvoir parler de démarche de performance. En effet, il serait fort possible d'élaborer des tableaux de bords remplis d'indicateurs élaborés à partir de quelques orientations stratégiques et cela de manière autonome par un contrôleur de gestion ou un consultant extérieur s'appuyant sur un benchmark d'autres collectivités similaires. Toutefois il faudrait alors se poser la question de l'impact de la démarche sur l'organisation et surtout sur les hommes qui la composent. L'utilisation de ces outils, leur appropriation par les équipes et les cadres, leur durée de vie, leur pertinence et donc leur utilité seraient alors sûrement bien limitées.

La démarche de performance révèle l'existence d'une véritable nécessité de repenser l'organisation en renouvelant le mode de management au sein de la collectivité afin de répondre aux problématiques actuelles de responsabilisation, de planification, d'évaluation et de reddition des comptes qui font tant défaut dans les pratiques actuelles. Ajoutons et soulignons que l'association de l'ensemble des acteurs de la collectivité au projet d'établissement, comme nous le préconisons dans cet article à travers le management en mode projet, paraît indispensable dans un contexte social complexe, voire parfois tendu, et permet une meilleure cohérence mais aussi et surtout une plus grande adhésion à la démarche de performance engagée (démarche de type *bottom-up*). Il apparaît comme important de replacer les personnels au cœur du dispositif, au cœur de l'organisation et de leur permettre de participer à la vie de la collectivité et à l'organisation de leur travail, en fonction de leurs compétences et dans un cadre prédéfini. Renouer avec un véritable dialogue de gestion, une

vraie prise en compte de l'individu, comme nous avons pu l'écrire dans cet article, est un des enjeux du management en mode projet pour une organisation performante.

Les apports du management de projet peuvent être analysés et regardés en fonction des cinq dimensions de la performance, comme nous l'avons évoqué dans cet article. Ces apports, constatés dans le cadre de notre étude de terrain, positionnent le management en mode projet comme un des leviers possible, voire inévitable, de la performance publique au sein d'une organisation publique locale.

Pour finir, il reste cependant à déterminer, ou plutôt à connaître à partir d'analyses quantitatives et qualitatives sur notre terrain de recherche ouvert à l'ensemble des SDIS en France et à d'autres organisation publiques, les effets produits par ces changements tant en interne – en particulier sur les Hommes – qu'en externe (meilleure reddition des comptes, amélioration perçue du service public,..) et ce en fonction des différentes dimensions évoquées *supra*, de manière à pouvoir affirmer ou infirmer les relations entre rénovation du management en mode projet – dans le cadre d'une démarche globale telle que nous l'avons décrite – avec la performance de l'organisation. Nous nous intéresserons alors non seulement aux modifications structurelles amenées au sein de l'organisation, mais aussi aux modifications informationnelles et relationnelles. En effet, la mise en œuvre d'un management en mode projet doit apporter des changements qu'il convient de mesurer. Des enquêtes auprès de l'ensemble des agents (à tout niveau de la hiérarchie) pourront être menées pour déterminer l'influence positive ou négative de ce mode de management sur les performances de la collectivité à tous les niveaux (économique, politique, social,...) en s'appuyant sur les différentes dimensions de la performance.

Bibliographie

- Allard-Poesi Florence et Perret Véronique, *Rôles et conflits de rôles du responsable de projet* ; *Revue Française de gestion*, 2005/1, N°154, pages 193-209
- Aurégan P., Joffre P., *Bâtir sa stratégie dans une économie de projet*, in *Gestion privée et Management public, Une perspective québécoise et française*, Edition Ems, 2005
- Batac J., Carassus D. (2009), « Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality, A comparative study with Kloot (1997) », *Management Accounting Research* p 102 – 116.
- Bourguignon A., *Peut-on définir la performance ?*, *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août 1995
- Cappelletti L., Khouatra J., « *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle* », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 10, vol. 1., 2004
- Carassus D., Gardey D., *Les interactions entre contrôle et apprentissage organisationnel dans le contexte en changement du secteur public local : une lecture renouvelée axée sur l'amélioration de la performance*, Colloque et séminaire doctoral sur le développement organisationnel et le changement, Lyon 14 au 16 juin 2010
- Carassus D., Favoreu Ch., Gardey D., *Les facteurs clés de succès des démarches locales de performance*, Colloque « Le citoyen au cœur de l'innovation locale », Bordeaux, 24 et 25 juin 2010
- Forest V., *L'individualisation des rémunérations dans la fonction publique : quels enjeux pour le management public en France ?*, 2009
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior* 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hal
- Huron D., *Le management public local au regard de la spécificité territoriale française*, Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE, Nantes, 1998
- Kaplan R. S., Norton D. P. *The balance Scorecard - Measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 71-79, 1992
- Koenig G., *Management stratégique*, Paris, Nathan, 1997
- Kloot L., (1997), *Organizational learning and management control systems : responding to environmental change* , *Management Accounting Research*, vol. 8, pp. 47-73.
- Likert R., *New Patterns in Management*, New-York, Mac Graw-Hill, 1961
- Lorino P., (1995), *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation

Mc Gregor D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974

March J.G. et Simon H.A., *Les Organisations* (1958), Paris, Dunod, 1969

Mintzberg H., *Le management, Voyage au cœur des organisations (Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations)* New York, 1989

Morin E.M, Savoie.A., *Représentations de l'efficacité organisationnelle: développements récents*, Revue psychologica, n°27, 2001

Nioche J.-P., *Management Public : à la recherche de nouvelles régulations*, Revue française de gestion, n°85, septembre 1991

Pressman J., Wildavsky A., *Implementation*, Berkeley, University of California Press, 1973

Royer I., *Le management de projet. Évolutions et perspectives de recherche*, Revue française de gestion 2005/1, n° 154, p. 113-122

Sabatier P., *Top-Down and Bottom-Up Approches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis*, Journal of Public Policy, 1986

Santo-Viriato Santo, Verrier Pierre-Eric, *Le management public*, Paris, PUF, 3^{ème} édition, 2007

Thiétart, Raymond-Alain, *Le management*, Que-sais-je, PUF, 11^{ème} édition, 2008