



HAL
open science

Les effets du New Public Management sur les agents de la fonction publique territoriale

Fatéma Safy-Godineau, David Carassus

► To cite this version:

Fatéma Safy-Godineau, David Carassus. Les effets du New Public Management sur les agents de la fonction publique territoriale. Journée d'étude " Le New Public Management dans la fonction publique territoriale: enjeux et résistance, Faculté de Droit et Science Politique, Mar 2014, Bordeaux, France. hal-02432153

HAL Id: hal-02432153

<https://univ-pau.hal.science/hal-02432153v1>

Submitted on 11 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.

Observatoire du Pilotage et de
l'Innovation Managériale locale

CHAIRE
OPTIMA

PILOTE

Réseau francophone de chercheurs et de praticiens du Pilotage des politiques et des Organisations publiques Territoriales

Journée d'étude – Bordeaux, 27 Mars 2014
« Le New Public Management dans la fonction
publique territoriale : enjeux et résistance »

Les effets du New Public Management sur le personnel de la fonction publique territoriale

www.univ-pau.fr



Fatéma SAFY-GODINEAU
Maître de Conférences en
Sciences de Gestion

David CARASSUS
Maître de Conférences en
Sciences de Gestion, HDR

1. Problématique et méthodologie

2

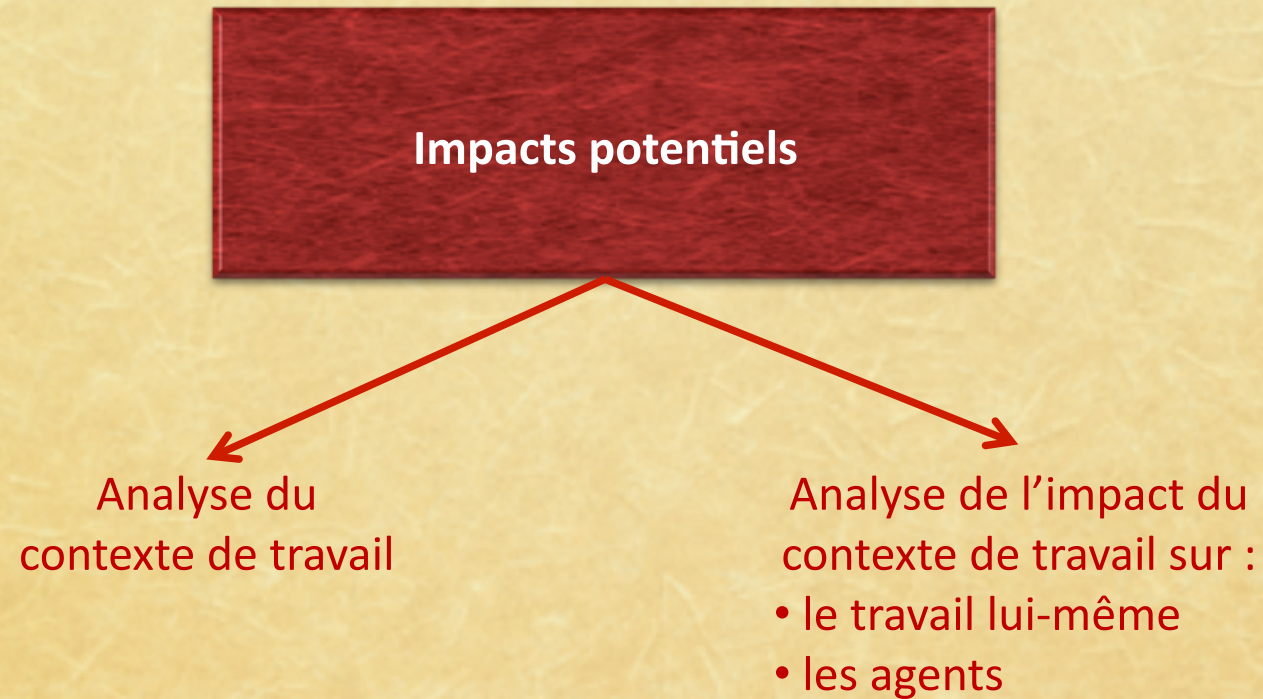
Recherche sur les causes de la souffrance au travail au sein d'un établissement médico-social de soin de suite et de réadaptation (Safy-Godineau, 2013)

Quels sont les impacts potentiels occasionnés par le NPM sur les agents de la fonction publique territoriale ?

→ Quel lien existe-t-il entre l'accompagnement managérial du NPM et l'atteinte à la santé au travail ?

Recherche sur la caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en œuvre d'une démarche de performance publique au sein des Services Départementaux d'Incendie et de Secours (Carassus et al., 2011)

2. Analyse des impacts potentiels

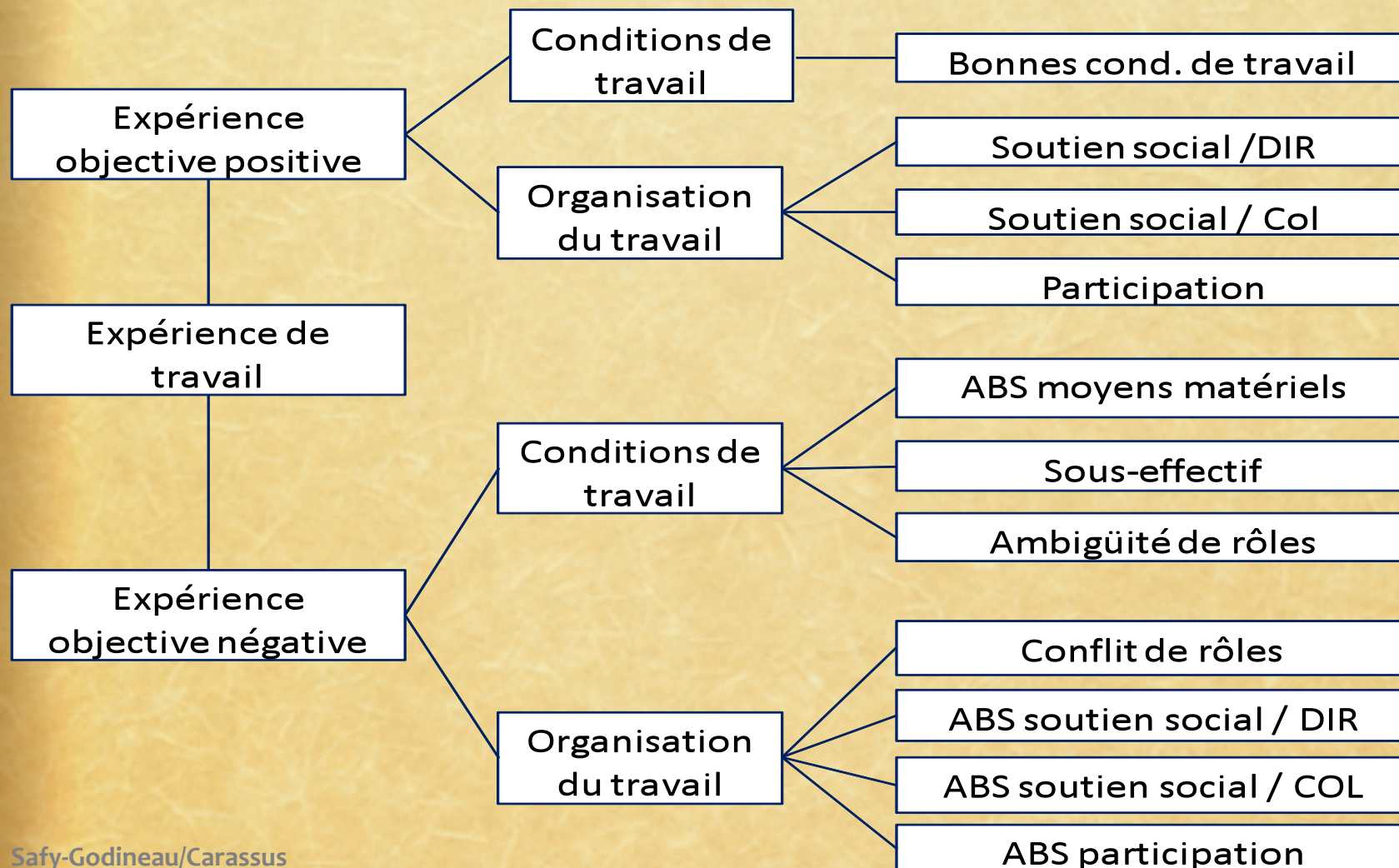


2. Analyse des impacts potentiels

4

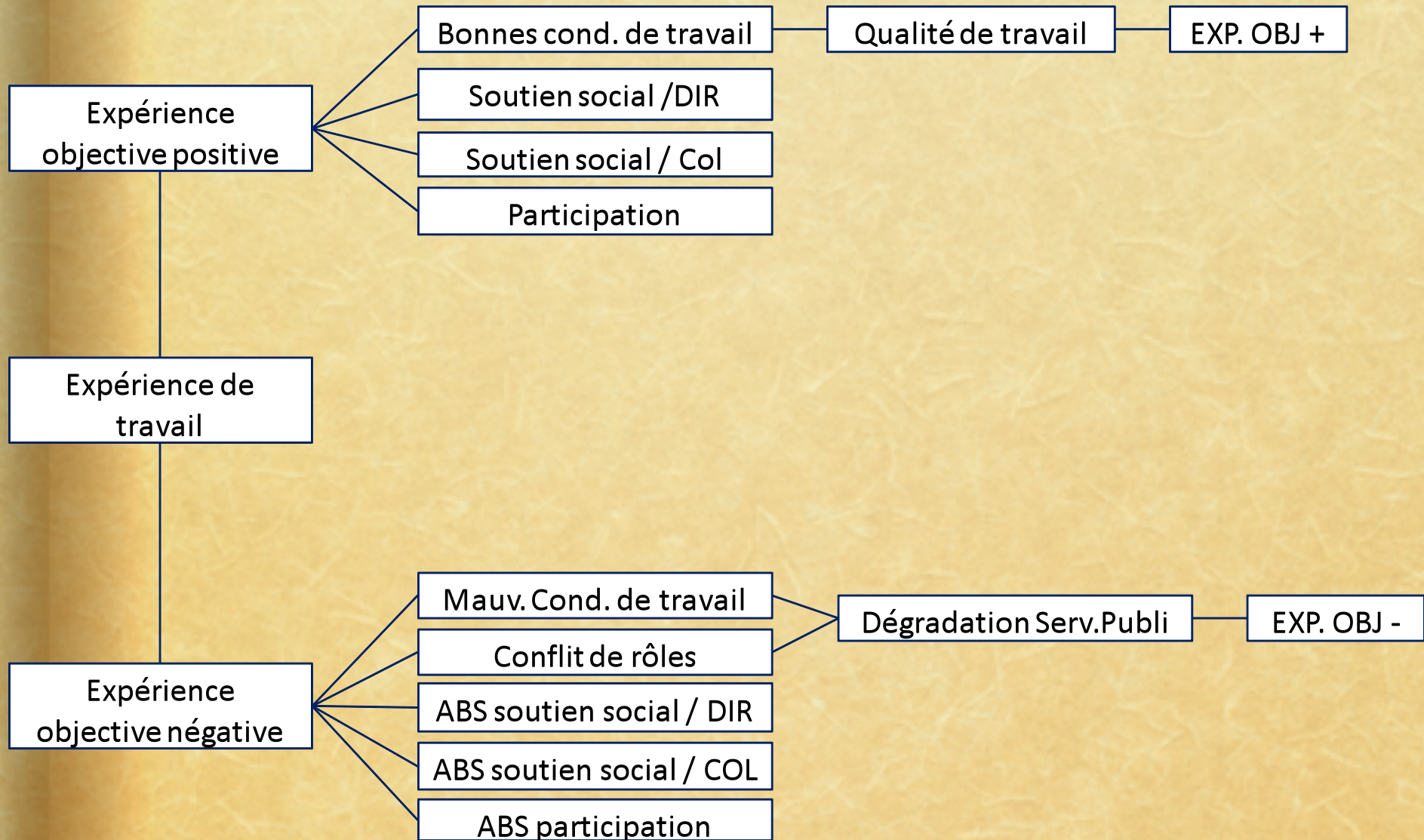
Analyse relative au contexte de travail

Expérience objective de travail : perception commune des difficultés
→ éléments concrets et observables



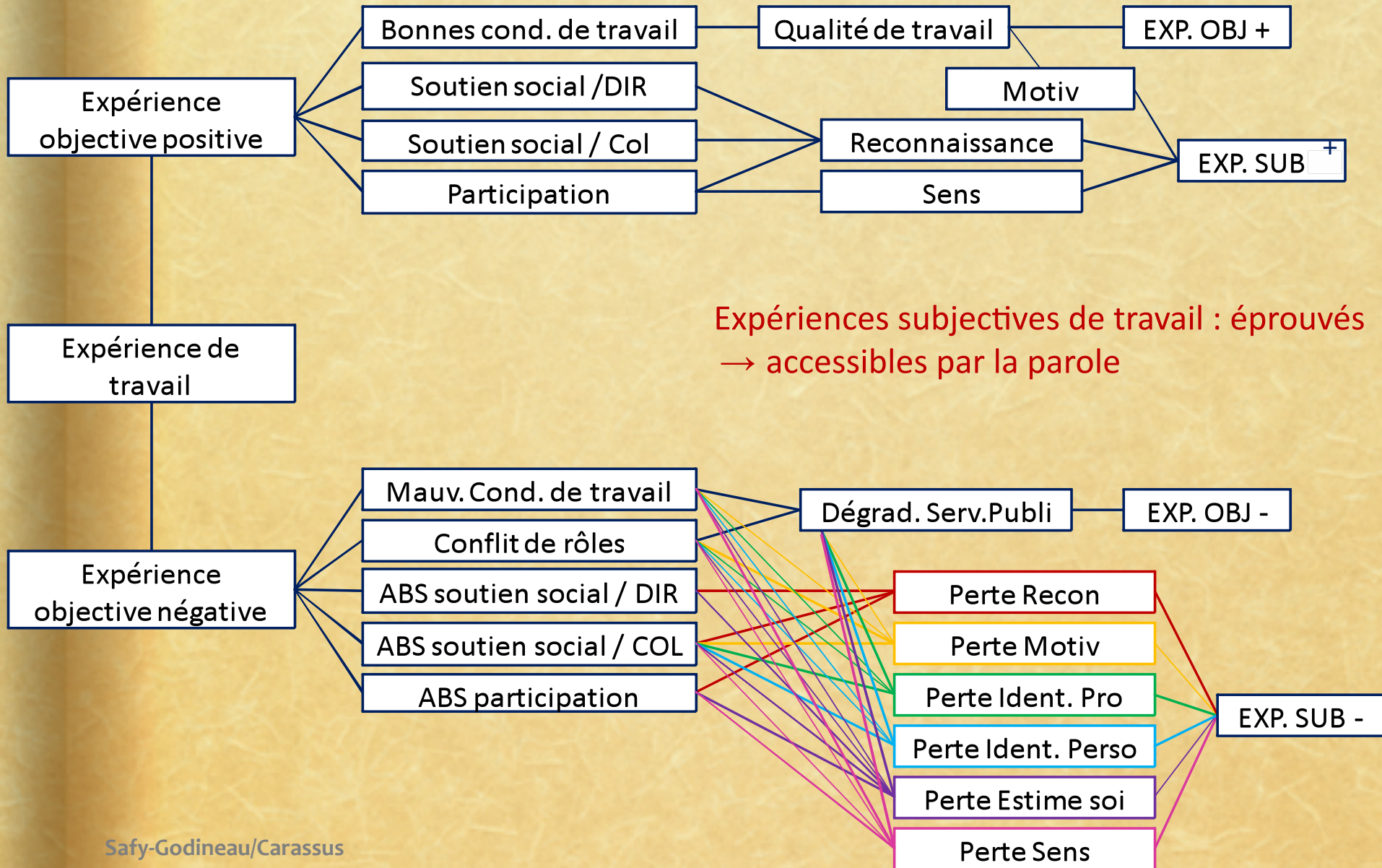
2. Analyse des impacts potentiels

Impact du contexte de travail sur le travail



2. Analyse des impacts potentiels

Impact du contexte de travail sur les agents

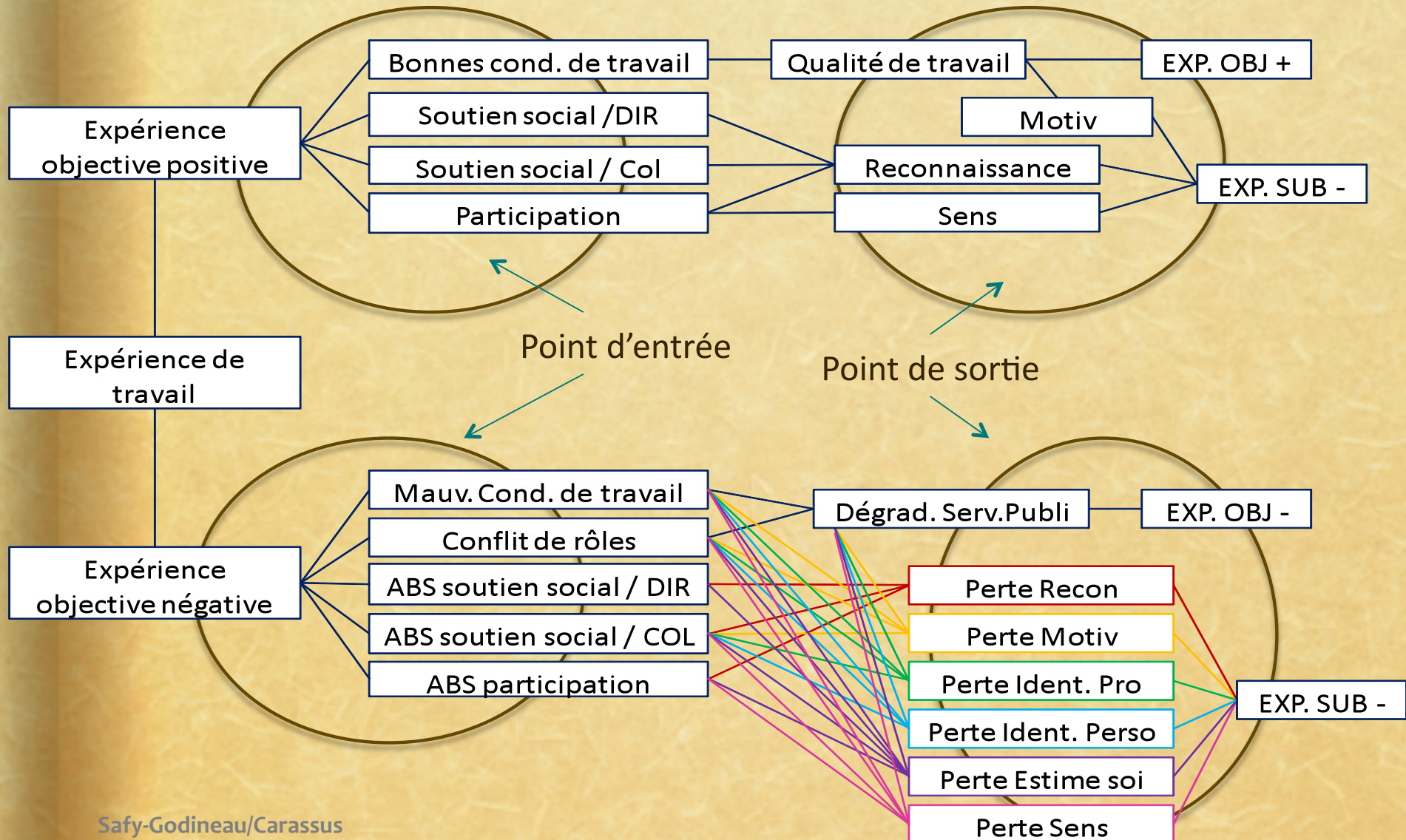


2. Analyse des impacts potentiels

7

Contextualisation des expériences de travail & appréhension de la souffrance au travail

Théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989)



3. La souffrance au travail : le rôle de management?

Centralité des ressources organisationnelles

- ♦ Centralité des ressources organisationnelles = importance du rôle du management
→ Déficit de ces ressources = déficit d'accompagnement managérial
- ♦ Rôle du management = « *travail de lien* » (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010)
→ Mise en œuvre du NPM = politique de restrictions budgétaires, hyper-rationalisation du travail, système d'évaluation, de pilotage des performances et de la qualité du travail

Management happé par « *l'alimentation des machines de gestion* » au détriment du « *travail de lien* » (Detchessahar et Grévin, 2009)



SOUFFRANCE AU TRAVAIL = ABSENCE DE MANAGEMENT

4. Enseignements et actions de prévention

9

Enseignements

- Il existe dans toute organisation des processus psychiques structurant : l'organisation peut offrir aux professionnels des ressources leur permettant de satisfaire leur besoins sociaux
 - ➡ **Souffrance au travail : Conflit entre le rôle professionnel et le rôle organisationnel où les ressources estimées par les agents sont invalidées par le système organisationnel**

- La souffrance au travail est une **expérience vécue collectivement** : délimiter le champ des ressources à des ressources valorisées par une vaste catégorie de personnes
 - ➡ **Souffrance au travail : phénomène organisationnel**
 - **sortir d'une vision psychologisante pour interroger les fonctionnements organisationnels, les pratiques managériales et les modes d'accompagnement managériaux des équipes**

- Ce n'est pas tant le NPM qui est à remettre en cause, mais ces **modalités de mises œuvres** au sein des organisations
 - ➡ **Souffrance au travail : risque de déviations organisationnelles négatives (en action et en réaction) dans la mise en œuvre des dispositifs et mesures du NPM**

4. Enseignements et actions de prévention

10

Actions de prévention

- Revenir vers des pratiques de reconnaissance des **performances collectives**
 - ➔ Améliore le climat social, encourage les comportements de coopération, évite les situations de tensions produites par l'incitation à la performance individuelle et les comportements contre-productifs qui en découlent
- Etablir un management participatif : **alliance** des préoccupations stratégiques et opérationnelles en définissant en commun les décisions et objectifs (méthode des 3R)
 - ◆ Redéfinir les changements avec l'ensemble des agents à tous les niveaux hiérarchiques
 - ◆ Revaloriser les outils de communication interne, notamment la fonction des feed-back: les espaces d'échange formel ne doivent plus être de simple lieu de transmission d'information
 - ◆ Revoir les modalités d'évaluation des résultats en fonction des contenus opérationnels du travail
- Etablir l'existence de **relai** : représentants et intermédiaires du changement à chaque niveau hiérarchique
 - ◆ Mettre en place des comités consultatifs et exécutifs
 - ◆ Créer des groupes projet, repenser le leadership

Présentation réalisée en partenariat avec :

- **Le Master Management des collectivités locales à Pau**
(<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>)



- **Le réseau francophone PILOTE (réseau de chercheurs et de praticiens sur le PILOtage des politiques et des Organisations publiques TErritoriales) -** (<http://pilote-public.com>)



- **La Chaire OPTIMA de l'UPPA (Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle)**
(<http://optima.univ-pau.fr>)

