



**HAL**  
open science

## Quelles sont les évolutions du management des organisations et des politiques publiques ?

David Carassus, Fatéma Safy-Godineau, Pascal Frucquet, Céline Chatelin

### ► To cite this version:

David Carassus, Fatéma Safy-Godineau, Pascal Frucquet, Céline Chatelin. Quelles sont les évolutions du management des organisations et des politiques publiques ?. Séminaire de la chaire OPTIMA / Rectorat de l'Académie de Bordeaux, Chaire OPTIMA, May 2023, Bayonne, France. hal-04372662

**HAL Id: hal-04372662**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-04372662v1>**

Submitted on 4 Jan 2024

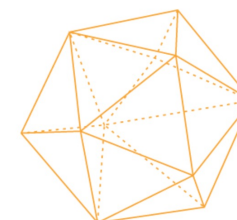
**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

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.

*Séminaire*  
***Quelles sont les évolutions  
du management des organisations et des politiques publiques ?***

***9 mai 2023 - Campus IAE Bayonne***

David CARASSUS, Professeur des Universités  
Fatéma SAFY-GODINEAU, Maitresse de Conférences  
Pascal FRUCQUET, Doctorant en sciences de gestion  
Céline CHATELIN, Maitresse de Conférences, HDR



## La Chaire OPTIMA

Dynamiser les **relations entre l'université, les collectivités locales et leurs partenaires** en :

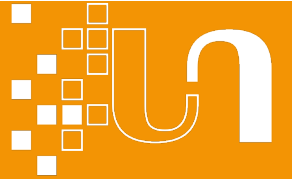
- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées
- **Partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale entre universitaires et praticiens
- **Accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes
- Constituant un **laboratoire** collaboratif de fabrication de l'innovation locale (notamment les usagers/citoyens/contribuables)
- Et en étant force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local









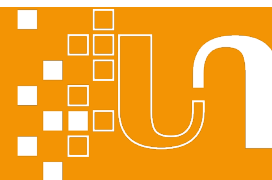


# SOMMAIRE

- 1 - Vers le pilotage des politiques publiques
- 2 - Vers des territoires numériques (co-)créateurs de valeur publique
- 3 - Vers le bien-être et la qualité de vie au travail
- 4 - Vers une nouvelle gouvernance ouverte et durable



## 1) Vers le pilotage des politiques publiques



- 1.1) Une évolution du contexte public favorable
- 1.2) Du contrôle des moyens au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme
- 1.3) Les enjeux du pilotage des politiques publiques
- 1.4) Des pratiques locales en développement...mais encore trop insuffisantes
- 1.5) La proposition d'un cadre opérationnel du pilotage des politiques locales

### Le pilotage des politiques publiques locales

De la planification à l'évaluation

LES INDISPENSABLES

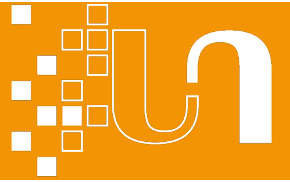
David Carassus

Préface

Jean Arthuis  
Stéphane Pintre

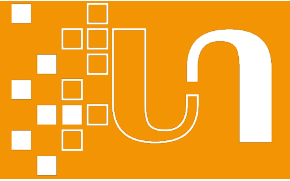






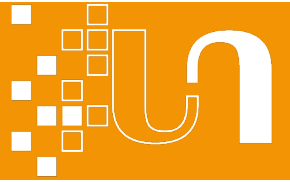
### 1.1) Une évolution du contexte public favorable

- Des contraintes toujours plus importantes
  - **Financières** : effet de ciseau, perte d'autonomie, pressions nationales et européennes,
  - **Sociales** : conditions de travail, statut, QVT,
  - **Légales** : complexification normative et procédurale
  - **Sociétale** : attentes plus fortes de la part de la population (/impôts, /offre service public)
- Des dysfonctionnements avérés (gaspillages, difficultés financières, clientélisme, gestion court-termiste et « artisanales », etc.)



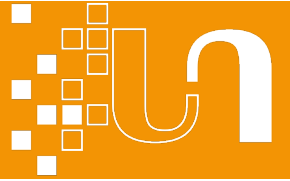
## 1.1) Une évolution du contexte public favorable

- La difficulté à trouver de nouvelles ressources externes (Pression fiscale, difficultés d'emprunt, diminutions des dotations de l'Etat, tarification des prestations difficile)
- La recherche de solutions « internes »
  - Clarification des **compétences** : spécialité vs universalité
  - Amélioration de l'**organisation** : mutualisation, fusion
  - Amélioration de l'utilisation des **ressources** : actifs patrimoniaux, trésorerie, budget par politiques publiques, gel de postes/non remplacement, raboutage
  - Amélioration des outils d'**aide à la décision** : comptabilité (financière à d'engagement), contrôle de gestion (coût, TdB, indicateurs), audit / évaluation



### 1.1) Une évolution du contexte public favorable

- Un mouvement identique à l'échelle française et internationale
  - **Française** : Loi Organique relative aux Lois de Finances, Révision Générale des Politiques Publiques, Modernisation de l'Action Publique, Commission stratégique de la Dépense, Action publique 2022, etc.
  - **Internationale** : de l'*Old Public Management* au *Post New Public Management* en passant par le *New Public Management*
    - Principes : transparence, responsabilisation, performance, culture du résultat, gouvernance élargie, co-construction, valeur, etc.
    - Modèles : anglo-saxon, nordique, québécois



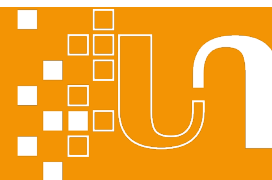
### 1.2) Du contrôle au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme

- Définitions du pilotage :

« *Le pilotage est une démarche de management qui s'attache à relier en permanence **stratégie** et **action opérationnelle** en s'appuyant sur trois volets complémentaires :*

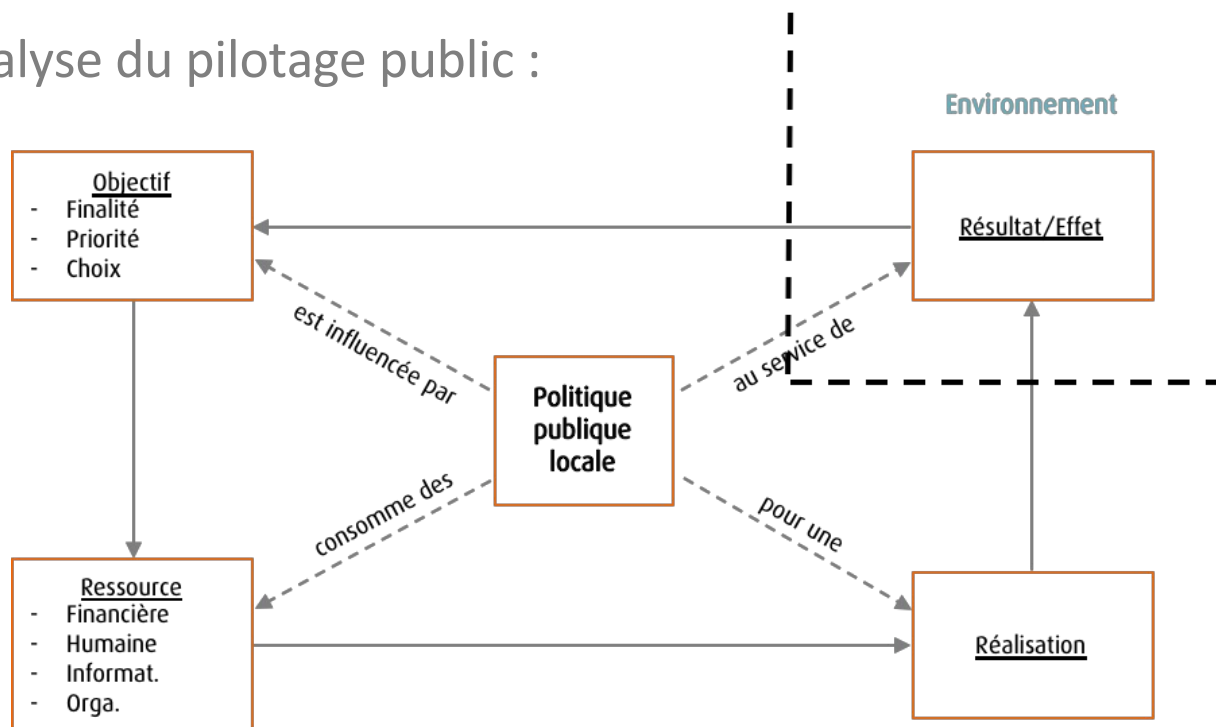
- *Le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action [...] ;*
- *la construction et la mise à jour d'un réseau d'**indicateurs de performance** permettant de mesurer le résultat des actions en cohérence avec les objectifs ;*
- *le suivi et le **retour d'expérience** de la mise en œuvre de cette stratégie »*

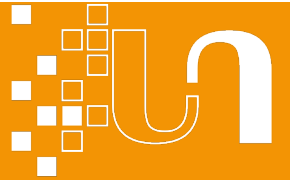
Demeestère, Lorino et Mottis (2002)



## 1.2) Du contrôle au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme

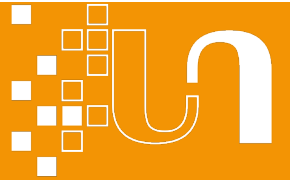
- Cadre d'analyse du pilotage public :





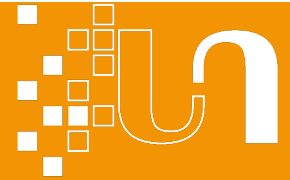
## 1.2) Du contrôle au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme

- Une domination originelle du paradigme du contrôle :
  - Importance des dispositifs de **surveillance** et d'**inspection** des **ressources** consommées : garantie de la conformité à des normes (Batac et al., 2009)
  - Contrôles qualifiés de **normatifs**, **bureaucratiques** ou administratifs, avec pour fonction est de faire entrer l'activité administrative dans certaines limites,
  - **Origine** : « Avant que la société ne développe des mécanismes sociaux plus sophistiqués pour protéger les intérêts variés formant l'intérêt public, et tant que l'administration publique obtient ses ressources des membres de la communauté, le contrôle bureaucratique est inévitable » (Borgonovi et Brovotto, 1988)
  - **Exemple** : contrôle budgétaire et comptable



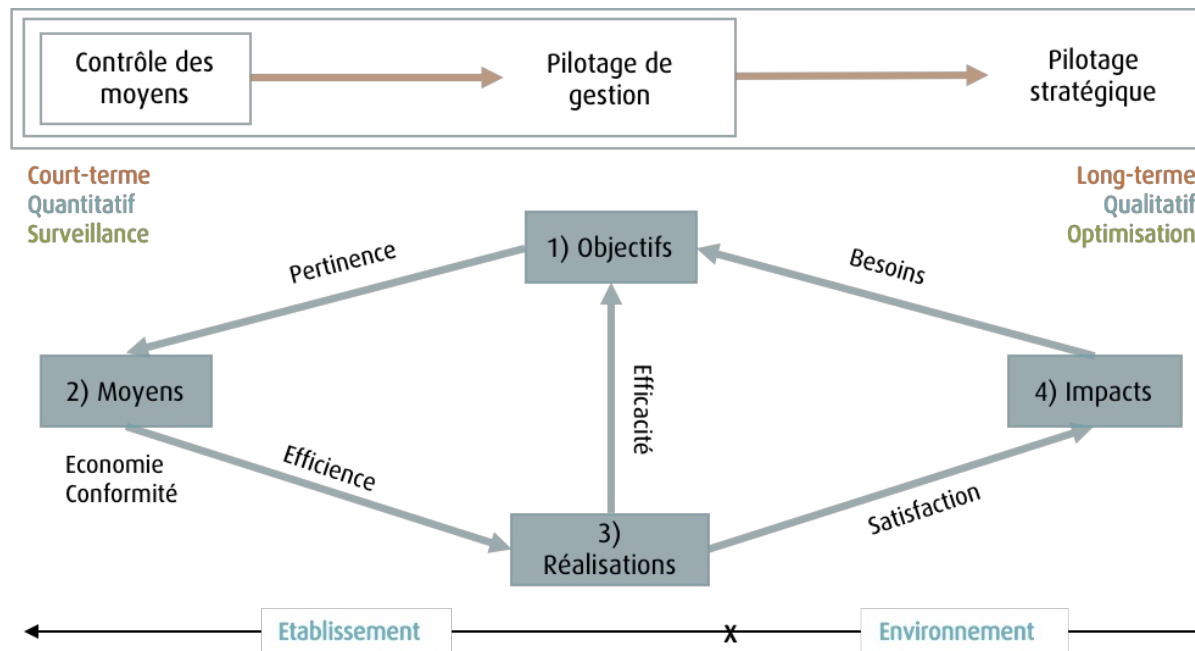
### 1.2) Du contrôle au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme

- L'émergence complémentaire du paradigme du pilotage :
  - Dépassement des logiques de surveillance et d'inspection, souvent via des outils financiers, court-termistes et quantitatifs,
  - Intégration de logiques plus **stratégiques**, plus **long-termistes** et plus **qualitatives**.
  - **Finalités** : « l'administration est analysée dans sa capacité non seulement à respecter les règles de l'action publique, mais aussi à fournir des services de manière performante et à répondre aux besoins toujours en augmentation de la société » (Dupuis, 1996)
  - Introduction des notions d'**objectifs** et de **réalisations**, mais aussi d'**effets** / **impacts** des services proposés sur le territoire.

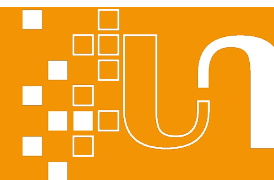


## 1.2) Du contrôle au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme

- L'émergence complémentaire du paradigme du pilotage :



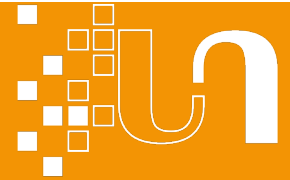




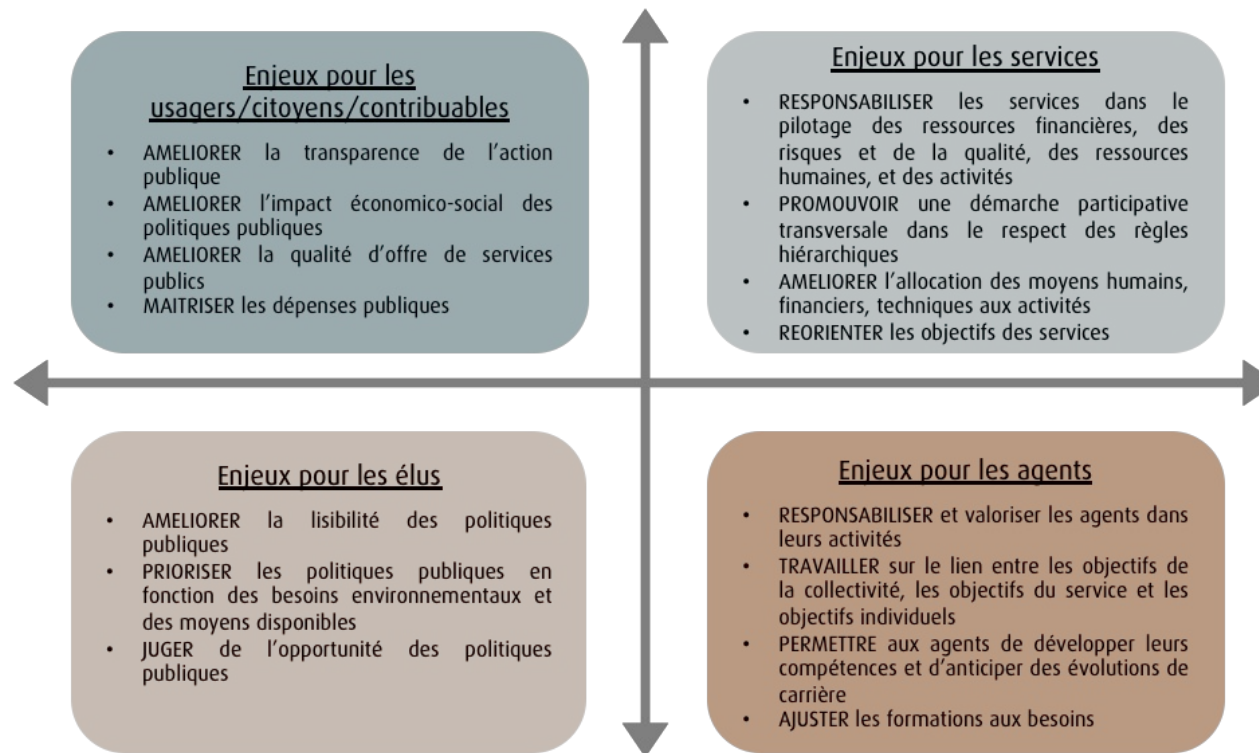
## 1.2) Du contrôle au pilotage des politiques publiques : un changement de paradigme

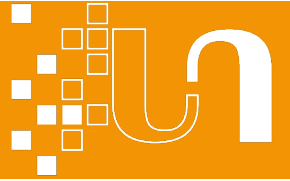
- Illustration : la recherche d'**économies budgétaires**

Contrôle	Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• / <b>moyens financiers</b> : cost-killing des frais de fonctionnement, raboutage des budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• / <b>actions et activités</b> : définition et structuration des services rendus, objectivation / valorisation, priorisation , définition des moyens prévus (fin., hum., pat.), détermination des éléments d'évaluation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• / <b>moyens humains</b> : gel salaires/postes, non-renouvellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• / <b>structures</b> : Responsabilisation (structures, agents), Adaptation de l'organisation, Rénovation du dialogue de gestion</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• / <b>moyens orga.</b> : mutualisation / fusion, externalisation, reengineering, simplification, démat. / numérisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• / <b>moyens</b> : arbitrage temporel/financier</li> </ul>



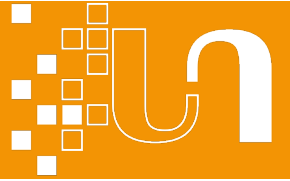
## 1.3) Les enjeux du pilotage des politiques publiques





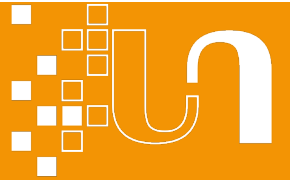
### 1.4) Des pratiques locales en développement...mais encore trop insuffisantes

- L'émergence du contrôle de gestion local dans les années 1980
  - « Les **premiers usages** ont moins de dix ans d'existence dans les communes et moins de cinq ans dans les départements et régions » (DFCG, 1999). Le poste de **contrôleur de gestion**, que dans 15 % des communes (Meyssonnier, 1993)
  - Certains **outils** semblent relativement **généralisés** : 80 % des communes calculent leur marge financière prévisionnelle au moment des choix budgétaires, 60 % calculent systématiquement les dépenses futures de fonctionnement)
  - D'autres **outils** sont **naissants** : les tableaux de bord sont utilisés dans 30 % des cas, et la comptabilité analytique est très peu développée



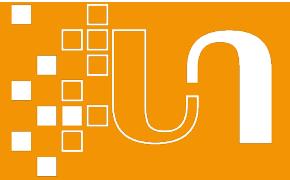
### 1.4) Des pratiques locales en développement...mais encore trop insuffisantes

- L'arrivée de l'évaluation des politiques locales dans les années 1990
  - En 1990, cette **nouvelle approche** de l'action publique « *n'est pas toujours véritablement inscrite dans les pratiques politico-administratives* » (Santo et Verrier, 1993)
  - En 1999, seules 9 % des collectivités déclarent avoir identifié en leur sein une fonction évaluation, et 16 % ont engagé une telle démarche (DFCG).
  - Une **préoccupation récente** pour les objectifs, résultats et impacts de l'action publique (problèmes de méthode et de formation du personnel, absence des fondements nécessaires à la mise en place des évaluations (Gibert, 2003))



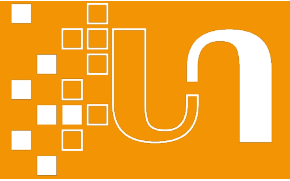
### 1.4) Des pratiques locales en développement...mais encore trop insuffisantes

- Le développement des démarches de performance dans les années 2000
  - Premières tentatives de démarches locales de performance publique dans les **grandes villes anglo-saxonnes** telles que Charlotte, Melbourne, Sydney, Auckland (Maurel et al., 2011)
  - Développement de l'approche de Kaplan et Norton (1996) avec le **Balanced Scorecard** dans les administrations de l'Amérique du Nord, du Québec, dans les villes australiennes de Brisbane et Melbourne, mais aussi en Europe dans les villes de Manchester, Vienne et Sienne (Guthrie et Farneti , 2008)



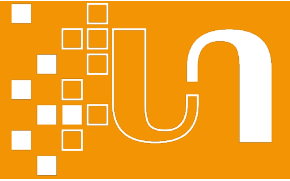
### 1.4) Des pratiques locales en développement...mais encore trop insuffisantes

- Mais des pratiques d'évaluation encore limitées (Pouzacq et Carassus, 2021)
  - Une évaluation principalement de type **évaluation-audit**, c'est-à-dire sur un périmètre précis de politiques publiques, réalisée de manière ponctuelle et ex-post permettant d'approfondir les résultats sur le côté opérationnel
  - Une diversité de politiques publiques évaluées **sans structuration** autour d'un référentiel de politiques publiques s'expliquant par le fait que l'évaluation est principalement ponctuelle.
  - Une production majoritairement **manuelle** des indicateurs à l'aide de tableur de type Excel
  - Des **indicateurs de ressources** majoritaires dans les évaluations sans prise en compte de l'environnement externe avec notamment la mesure de la satisfaction usagers/citoyens



### 1.4) Des pratiques locales en développement...mais encore trop insuffisantes

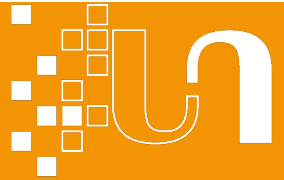
- Mais des pratiques d'évaluation encore limitées (Pouzacq et Carassus, 2021)
  - Une méthodologie de mise en œuvre structurée mais **peu partagée** avec une faible implication des agents, élus et des acteurs externes notamment sur la production de données ou en termes de rendu informationnel
  - Une évaluation avec une valeur ajoutée surtout pour les **cadres**
  - Une évaluation faiblement liée aux **arbitrages** budgétaires
  - Une évaluation qui fait évoluer la **culture interne** vers une logique de résultats et d'amélioration continue
  - Des **apprentissages structurels** réduits traduisant le faible impact de l'évaluation sur l'organisation locale, qu'elle soit administrative ou politique



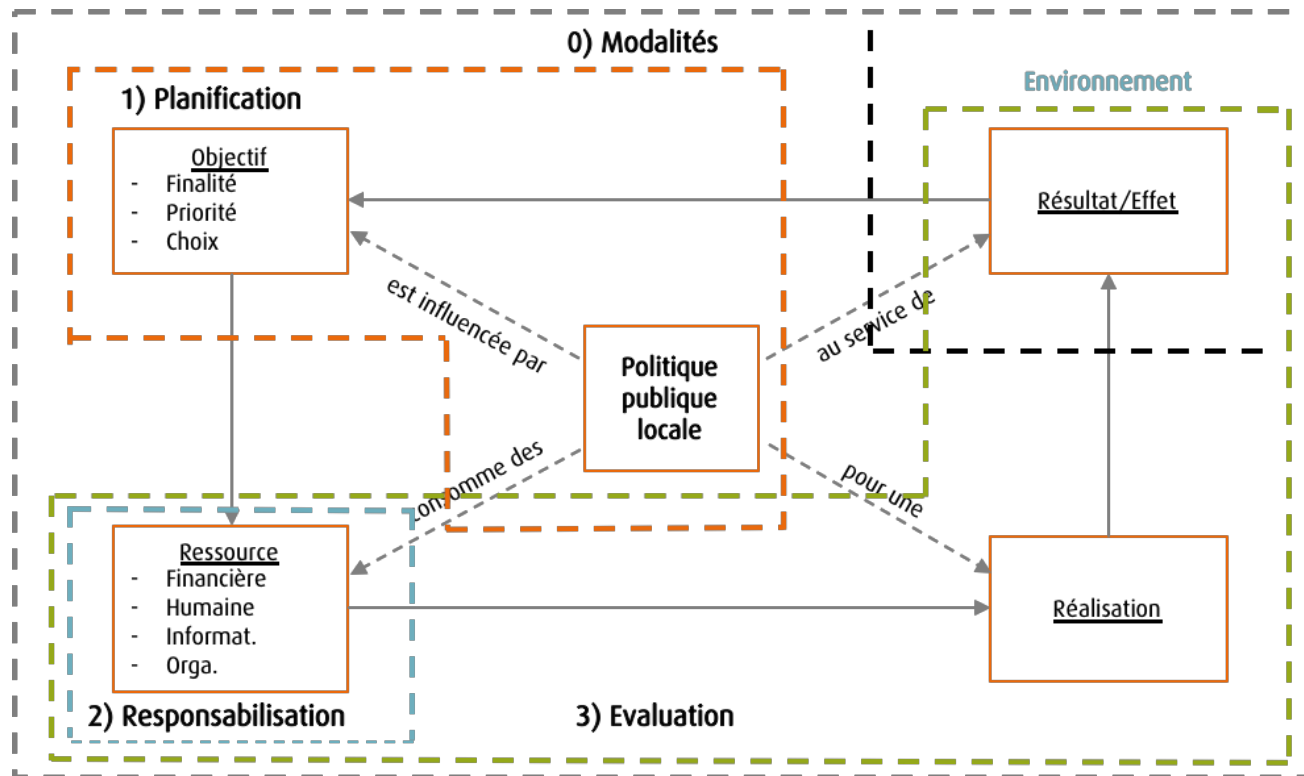
### 1.5) La proposition d'un cadre opérationnel du pilotage des politiques locales

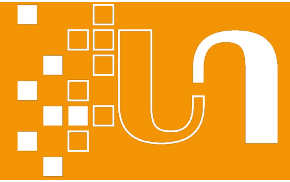
- Un pilotage des politiques locales centré sur les objectifs, moyens, réalisations et effets/impacts
  - la **planification** : les actions et activités publiques sont initialement influencées par des objectifs (stratégie, plan de mandat, etc.)
  - la **responsabilisation** : les ressources locales peuvent alors être consommées, pour produire les services publics concernés, en responsabilisant l'organisation locale
  - l'**évaluation** : le service public produit peut ainsi générer des effets sur le territoire concerné. L'évaluation permet alors de porter un jugement sur les ressources consommées, sur les réalisations produites et les effets générés, au regard des objectifs initiaux





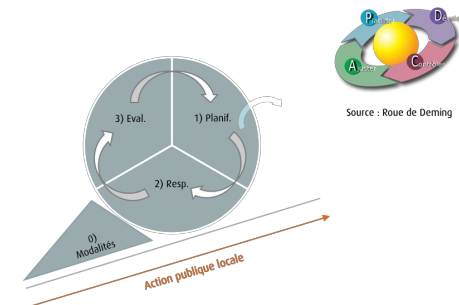
## 1.5) La proposition d'un cadre opérationnel du pilotage des politiques locales

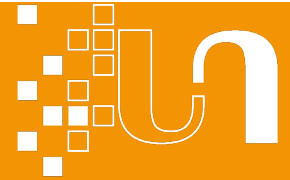




## 1.5) La proposition d'un cadre opérationnel du pilotage des politiques locales

- Vers la « roue » du pilotage
  - le pilotage intègre une **rétroaction** entre l'évaluation réalisée et les actions correctrices à engager.
  - Il s'agit alors de s'engager dans un processus d'**amélioration continue**, à la fois dans les modes de fonctionnement de l'organisation concernée, mais aussi concernant ses nouvelles orientations stratégiques.
  - Vers des **apprentissages organisationnels** (Batac et Carassus, 2008) adaptatifs (arbitrages budgétaires par ex.) ou génératifs (modification des orientations par ex.) de nature culturelle, cognitive et structurelle (De La Ville, 2014)

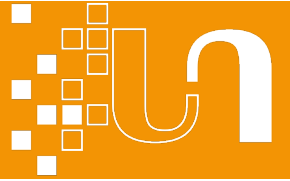




## 1.5) La proposition d'un cadre opérationnel du pilotage des politiques locales

- Un cadre répondant à des questions simples pourtant souvent sans réponse

Phases	Questions posées
Planification	D'où part la collectivité ? Quelle est sa situation actuelle ? Que fait-elle ou veut-elle faire ? Pourquoi ? Quels sont ses orientations et ses objectifs ? Quelle est sa stratégie concernant les services publics proposés ? Quelles sont ses priorités ?
Responsabilisation	Qui pilote les politiques engagées (élus/agents ; directions/services) ? Qui les met en œuvre ? Quand ? Pour qui ? Avec quels moyens financiers ? Quels sont les agents mobilisés ? Avec quel mode de fonctionnement/processus ?
Évaluation	Quelles sont les réalisations produites ? Quels sont les effets et impacts des politiques locales proposées ? Quelle est la satisfaction des bénéficiaires sur les politiques produites ? Quels sont les besoins du territoire ? Les objectifs sous-tendus par les politiques engagées sont-ils atteints ? Quelles sont les améliorations à apporter ? Quelles décisions prendre ?



# SOMMAIRE

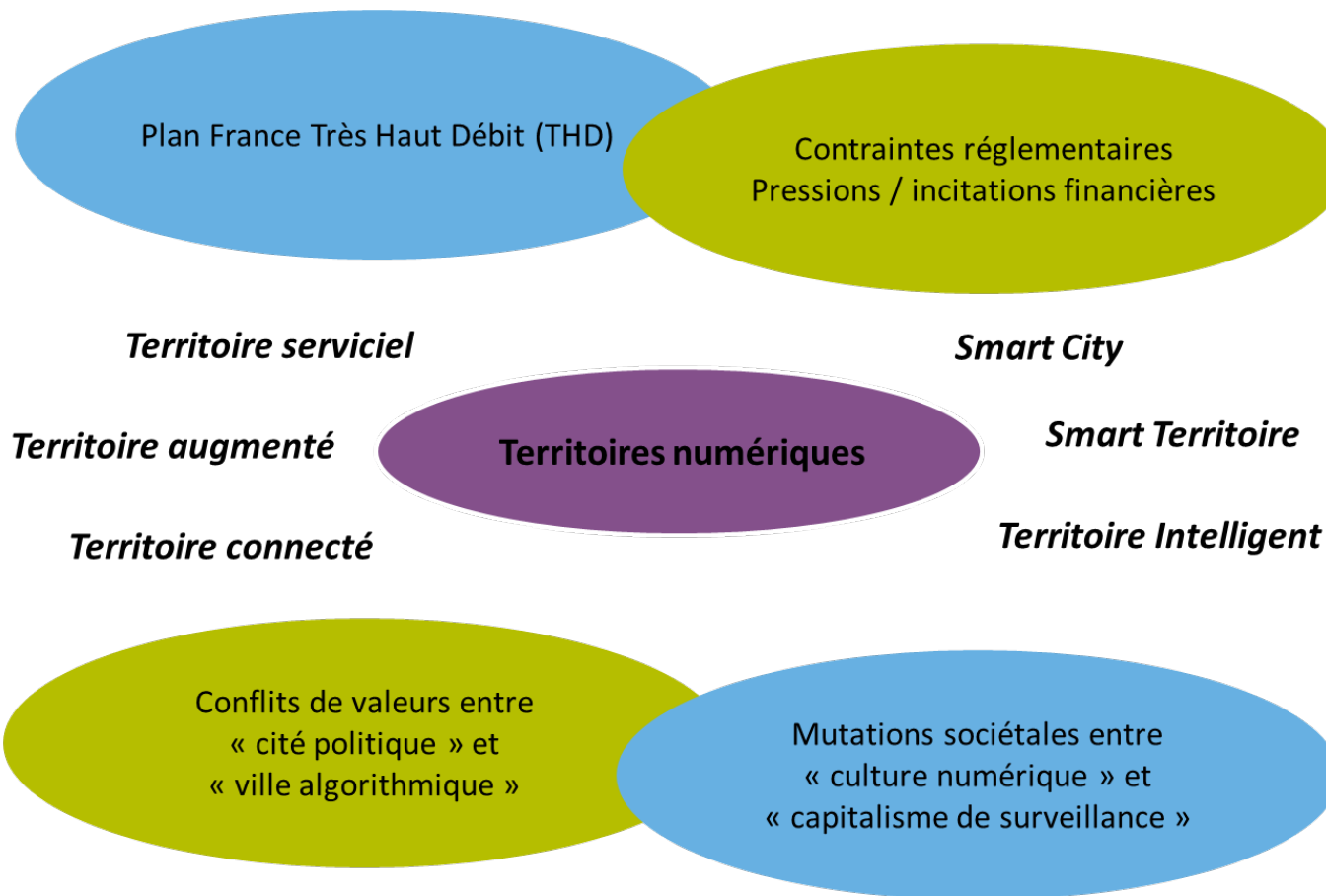
- 1 - Vers le pilotage des politiques publiques
- 2 - Vers des territoires numériques (co-)créateurs de valeur publique
- 3 - Vers le bien-être et la qualité de vie au travail
- 4 - Vers une nouvelle gouvernance ouverte et durable

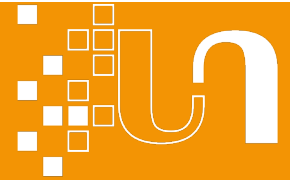


## 2 - Vers des territoires numériques (co-)créateurs de valeur publique

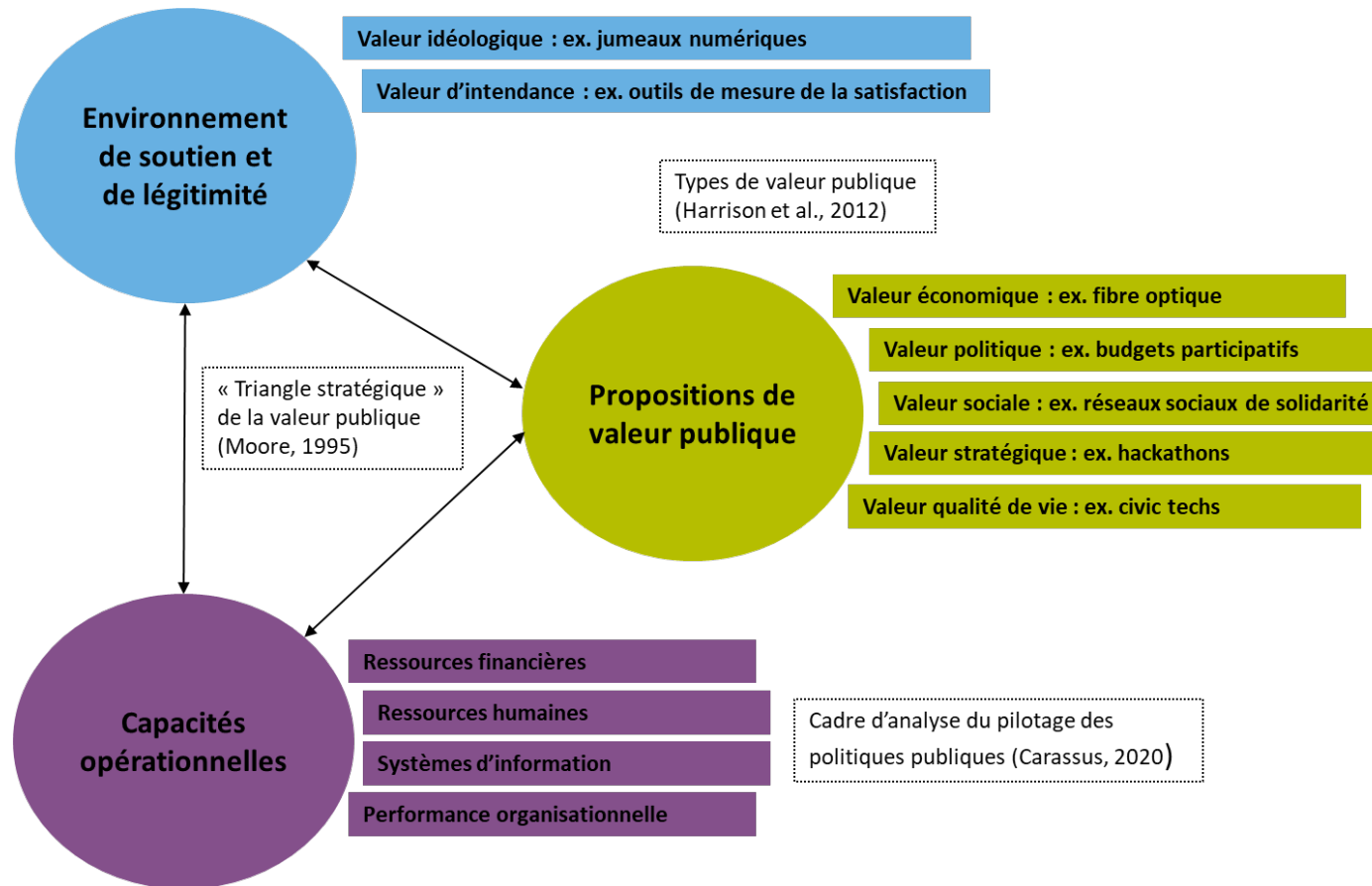


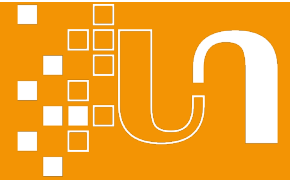
## Pourquoi parler de « Territoires numériques » ?





### Agir dans une perspective de création de valeur publique



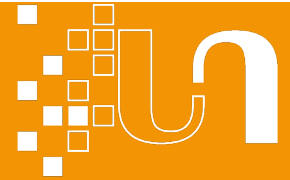


### Des résultats issus d'une recherche qualitative longitudinale

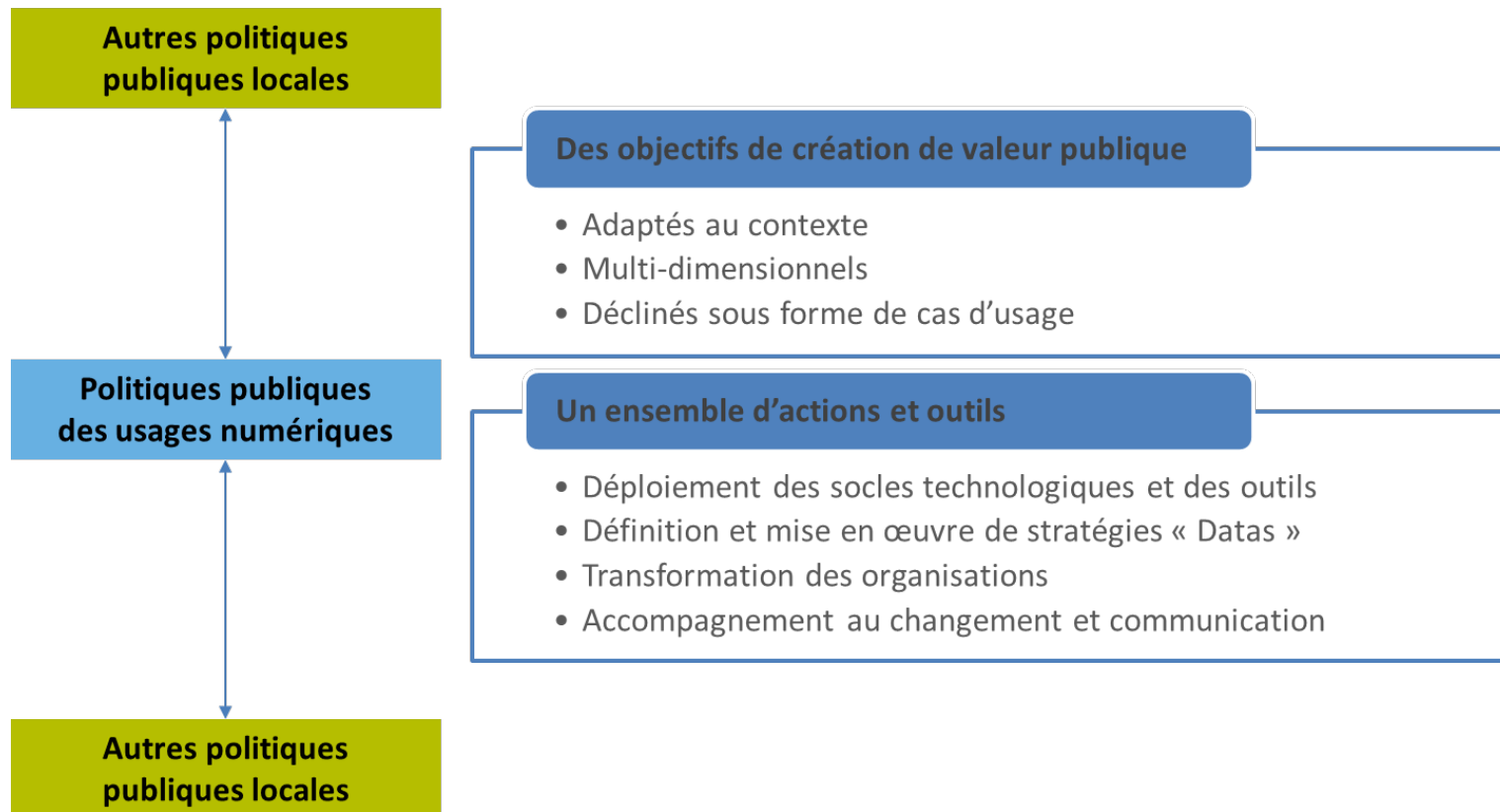
- **4 collectivités** représentatives de la diversité des territoires français en matière de création de valeur publique par le numérique
- Étude conduite sur la **période 2021-2023**

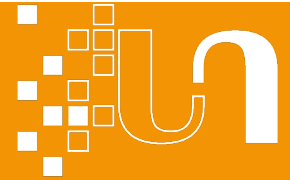
Collectivité A	Collectivité B	Collectivité C	Collectivité D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 150 000 habitants (Ville centre)</li> <li>• 300 000 habitants (EPCI)</li> <li>• Projet Ville centre et EPCI</li> <li>• 2018-2032</li> <li>• 20 entretiens semi-directifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 110 000 habitants (Ville centre)</li> <li>• 275 000 habitants (EPCI)</li> <li>• Projet Ville centre</li> <li>• 2014-2026</li> <li>• 10 entretiens semi-directifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 000 habitants (Ville étudiée)</li> <li>• 310 000 habitants (EPCI)</li> <li>• Projet Ville terrain d'étude</li> <li>• 2020-2026</li> <li>• Observation participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 680 000 habitants (Département)</li> <li>• Projet Syndicat mixte Département et EPCI</li> <li>• Depuis 2018</li> <li>• Observation non participante</li> </ul>



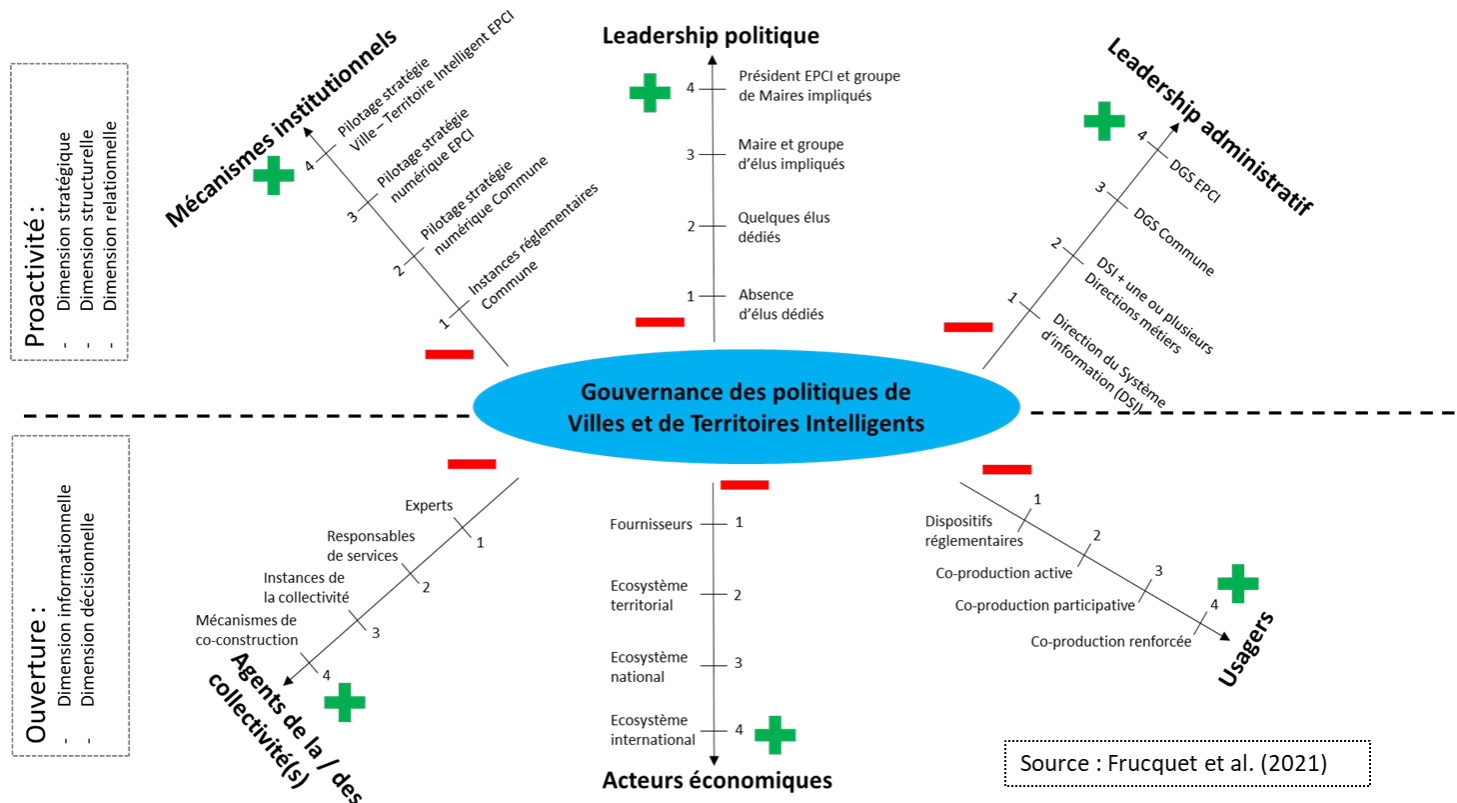


### Enjeu n°1 : définir et mettre en œuvre une politique publique du numérique assortie d'une ambition de création de valeur multi-dimensionnelle





### Enjeu n°2 : doter la politique publique du numérique d'une gouvernance adaptée orientée vers la co-création de valeur



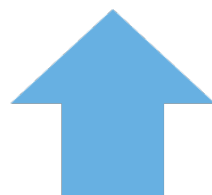
## Enjeu n°3 : dépasser les difficultés actuellement identifiées dans la mise en œuvre de pratiques systématiques de co-création de valeur publique

### Phasage des projets

Le déploiement et la stabilisation du socle technologique constituent des prérequis à l'amplification des usages

### Gouvernance en réseau

Le dépassement des expérimentations et le passage à l'échelle impliquent de faire travailler ensemble des acteurs aux intérêts parfois contradictoires

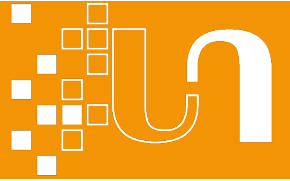


### Ressources disponibles

La transformation des organisations associée au déploiement des outils numériques puis l'animation des dynamiques de co-construction sont consommatrices de ressources humaines et financières

### En conclusion, pour des territoires numériques (co-)créateurs de valeur publique :

- Concevoir des **politiques publiques** des usages du numérique
- Qui dialoguent à **rang égal** avec les autres politiques publiques conduites dans les territoires
- Qui soient dotées d'une **gouvernance proactive et ouverte**
- En veillant à **penser la dimension « ouverture » dès la phase d'initialisation de ces politiques** et à **mobiliser les ressources *ad hoc***
- En dépassant les limites administratives, les enjeux de pouvoirs et... les égos dans une **logique de leadership partagé de la chaîne de valeur publique** autour des technologies numériques



# SOMMAIRE

- 1 - Vers le pilotage des politiques publiques
- 2 - Vers des territoires numériques (co-)créateurs de valeur publique
- 3 - Vers le bien-être et la qualité de vie au travail
- 4 - Vers une nouvelle gouvernance ouverte et durable

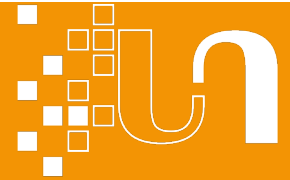


### 3 - Vers le bien-être et la qualité de vie au travail (dimension RH)

3 enjeux RH majeurs dans la  
FPT aujourd'hui



- De quoi parle-t-on ?
- Quelles interconnexions ?
- Quelles perspectives d'amélioration ?



#### 3.1. Absentéisme dans la FPT

##### ❑ Rapport du 09/09/2021 de la Cour des Comptes :

- Taux d'absentéisme en 2019 : 4,4% dans le secteur privé VS **5,2% dans le secteur public**



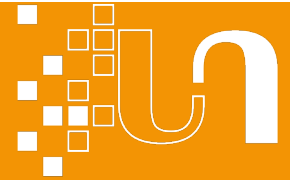
- **ENJEUX : Une mesure de l'absentéisme aléatoire selon les organisations publiques**

- Défaut de suivi de l'absentéisme
- Absence d'harmonisation des pratiques en matière d'absentéisme

--- ➤ **Problème de gestion de l'absentéisme**

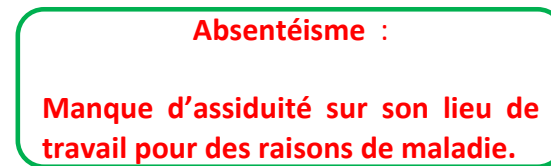
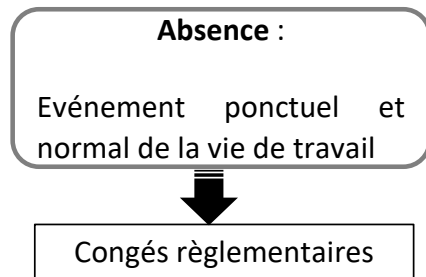


**Problème de définition de l'absentéisme**

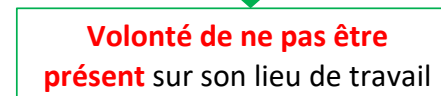
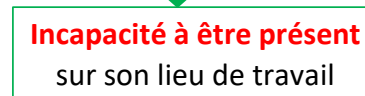


## 3.1. Absentéisme dans la FPT

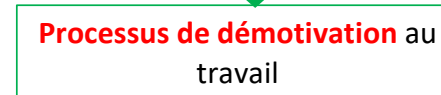
### □ Définition de l'absentéisme (Harrison et Price, 2003 ; Whitston et Edwards, 1990)



(ADRH GC, 2018 ; Rapport du 5 juin 2019 de l'AN ; Schaufeli et al., 2009)

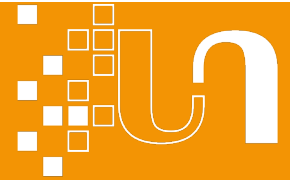


(Bouville, 2010; Bakker et Demerouti, 2007 ; Schaufeli et Bakker 2004 ; ; Johns, 2001)



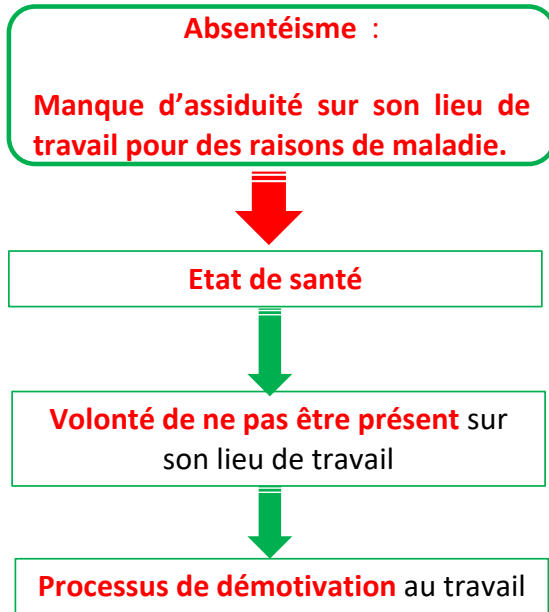
Politique de prévention de la santé au travail = risques physiques





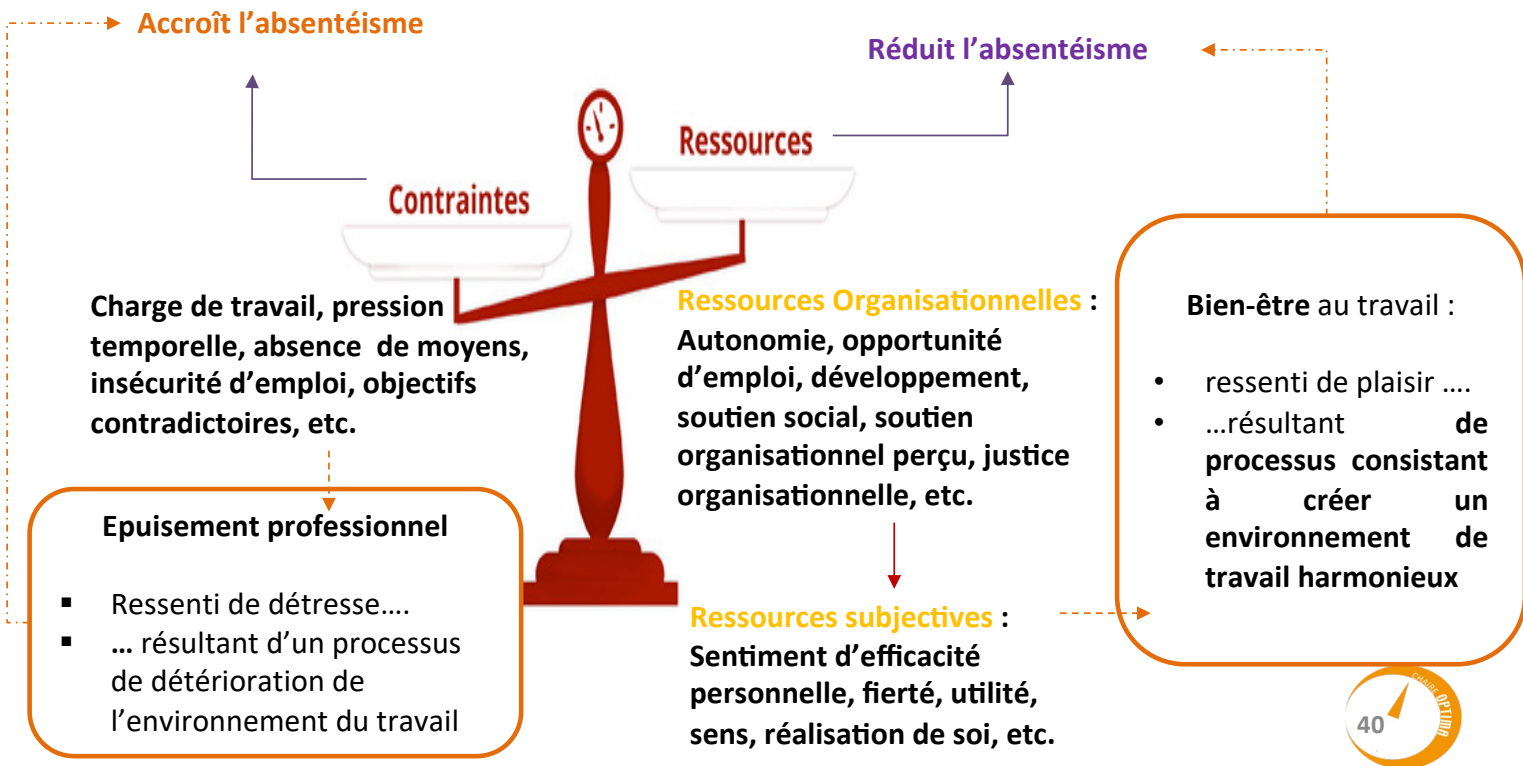
## 3.1. Absentéisme dans la FPT

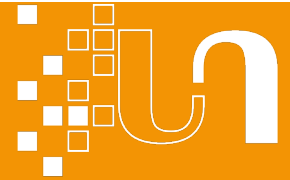
### □ Définition de l'absentéisme



### ■ Une réponse comportementale au contexte de travail

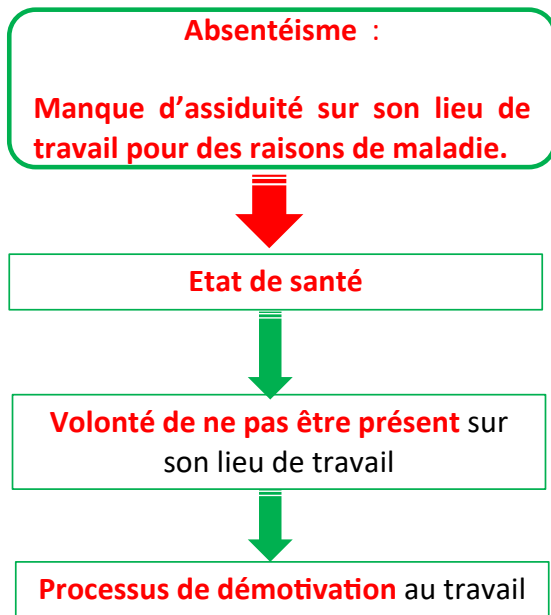
(Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009 ; Martocchio & Jimeno, 2003; Bakker et Demerouti, 2007 )





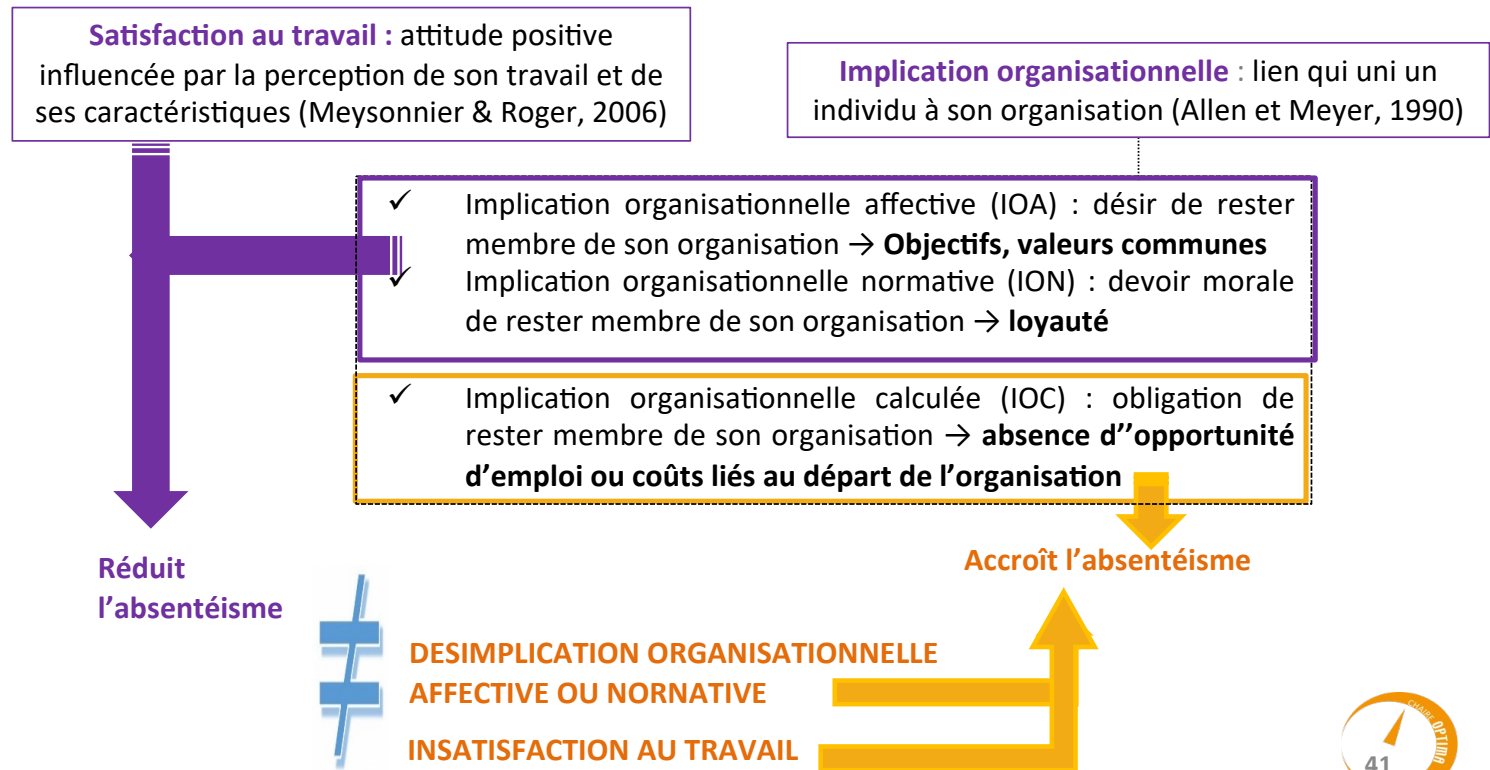
## 3.1. Absentéisme dans la FPT

### □ Définition de l'absentéisme



### ▪ Une réponse comportementale aux attitudes de travail

(Hanisch & Hulin, 1991)





## 3.1. Absentéisme dans la FPT

### □ Définition de l'absentéisme

**Absentéisme :**  
Manque d'assiduité sur son lieu de travail pour des raisons de maladie.



**Etat de santé**



**Volonté de ne pas être présent** sur son lieu de travail



**Processus de démotivation** au travail



**Une réponse comportementale**

- Au contexte de travail
- Aux attitudes du travail



### Un Comportement volontaire de retrait

(Hanisch et Hulin, 1991; Martocchio & Jimeno, 2003)

- **Un processus d'éviction du travail ...**
  - ... reflétant des **dysfonctionnements organisationnels...**
    - qui engendrent des **attitudes négatives au travail**

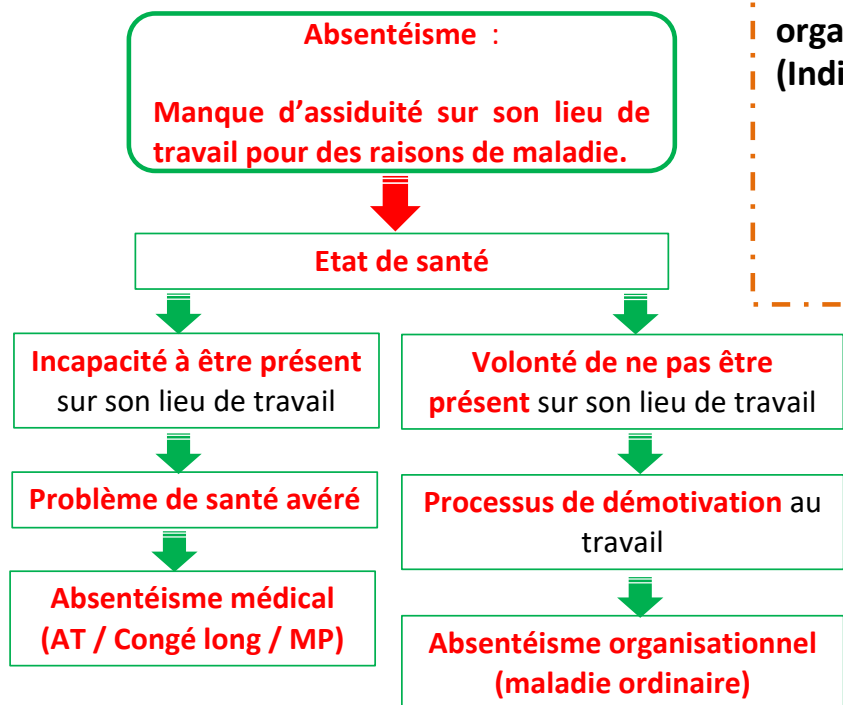
→ Un indicateur social d'une QVT dégradée
  
- **Un processus d'ajustement au travail ...**
  - ... quand les **dysfonctionnements organisationnels ....**
    - ... engendrent une **dégradation de la santé au travail**

→ Un indicateur d'une érosion de la santé au travail

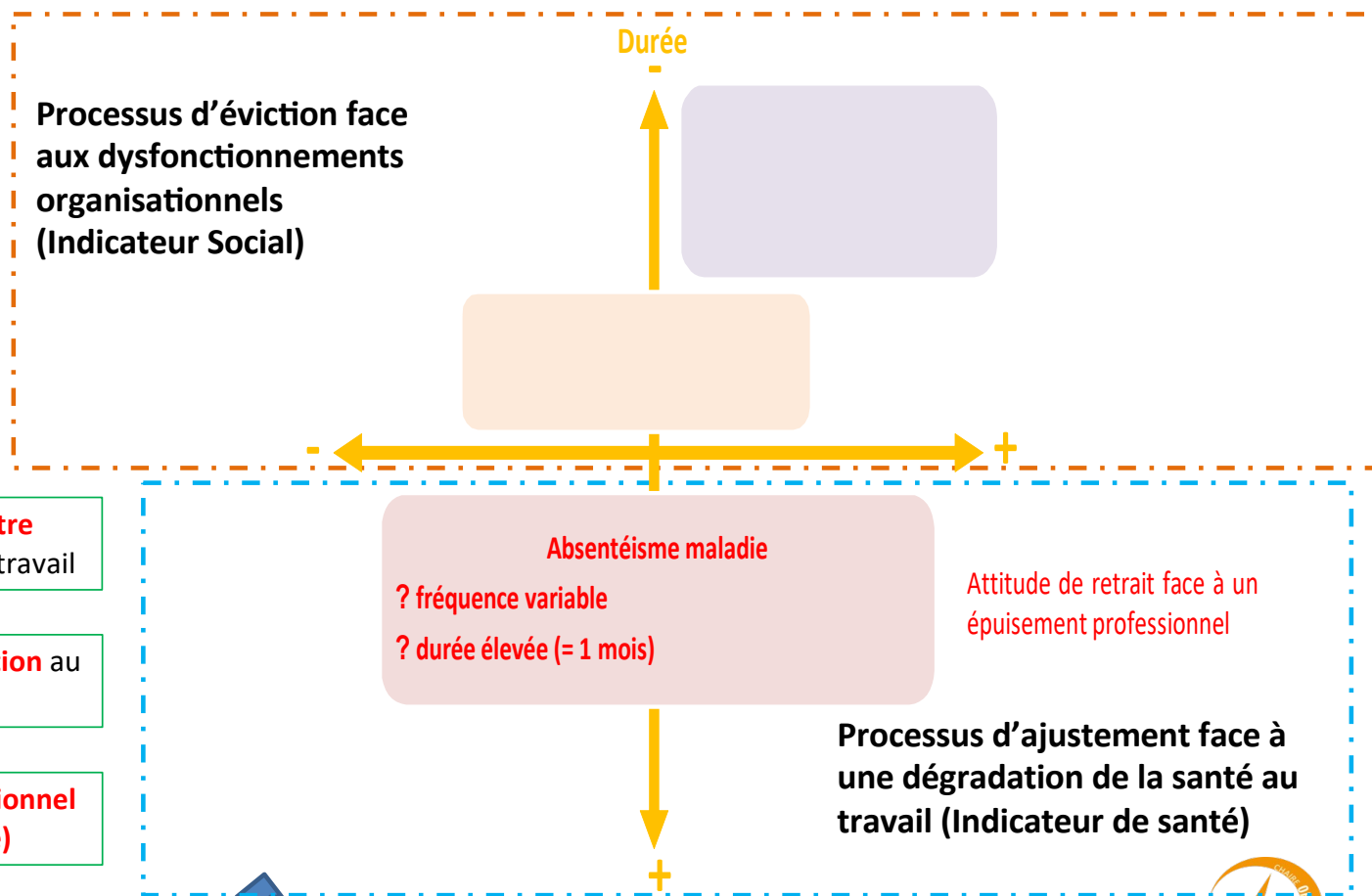


## 3.1. Absentéisme dans la FPT

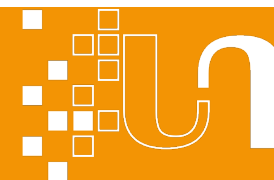
### □ Définition de l'absentéisme



### Comportement volontaire de retrait

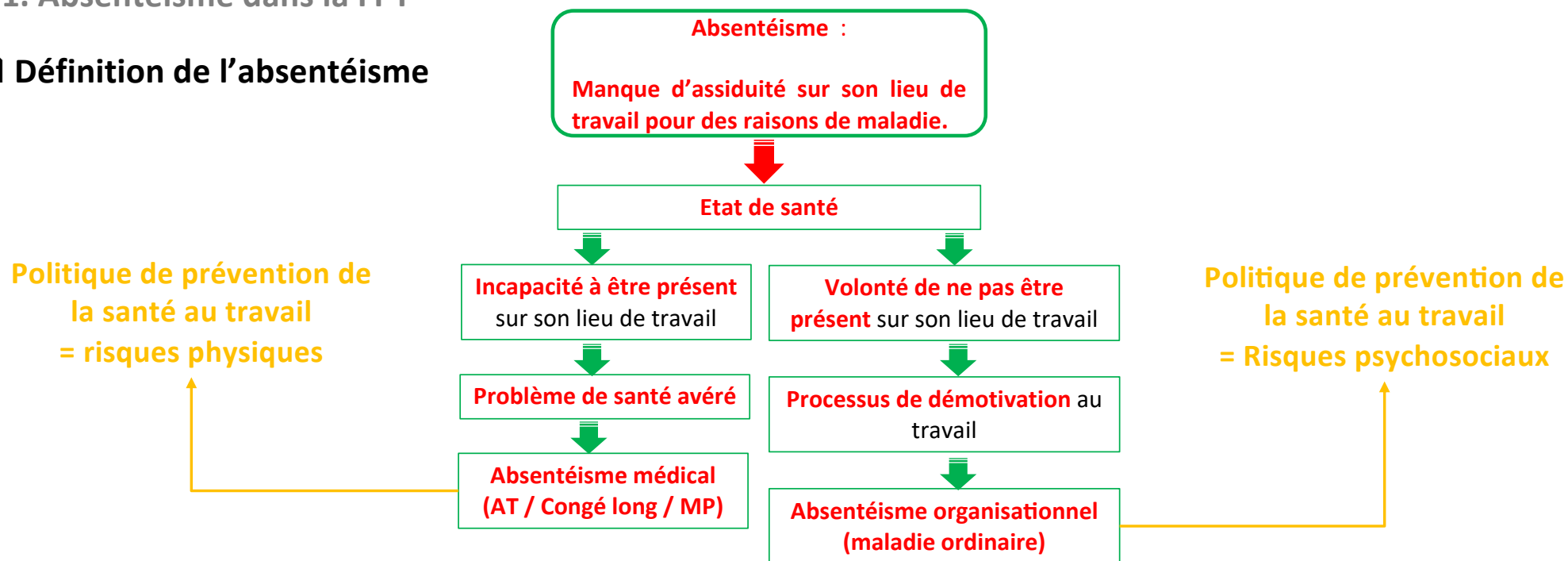


(Safy-Godineau et al., 2021)



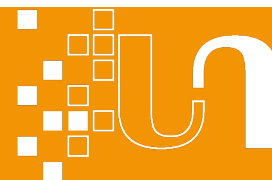
## 3.1. Absentéisme dans la FPT

### □ Définition de l'absentéisme



### ABSENTEISME : un indicateur fidèle des RPS

Guide d'identification, d'évaluation et de prévention des RPS dans la FPT (Circulaire du 27/7/2014)



## 3.2. Les RPS dans la FPT

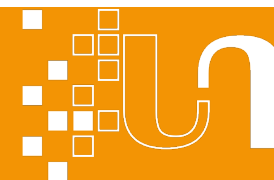
### ❑ Définition : Les Risques psychosociaux sont un risque professionnel

- Le risque professionnel est un « **Evènement** dont l'**occurrence** met en **danger** des personnes dans le cadre de l'exercice de leur métier » (INRS)
  - ensemble de facteurs de risque, i.e. **un ensemble de situations de travail dégradées ...**
  - ... qui ont un **caractère récurrent, régulier....**
  - ... **pouvant aboutir à une altération de la santé physique ou mentale**
- **Distinguer le risque du dommage** : « **Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine** : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Rapport *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* du Collège d'experts présidé par Michel Gollac, 2011.

RPS = un phénomène multi-dimensionnelle = agrégation de situations de travail dégradées

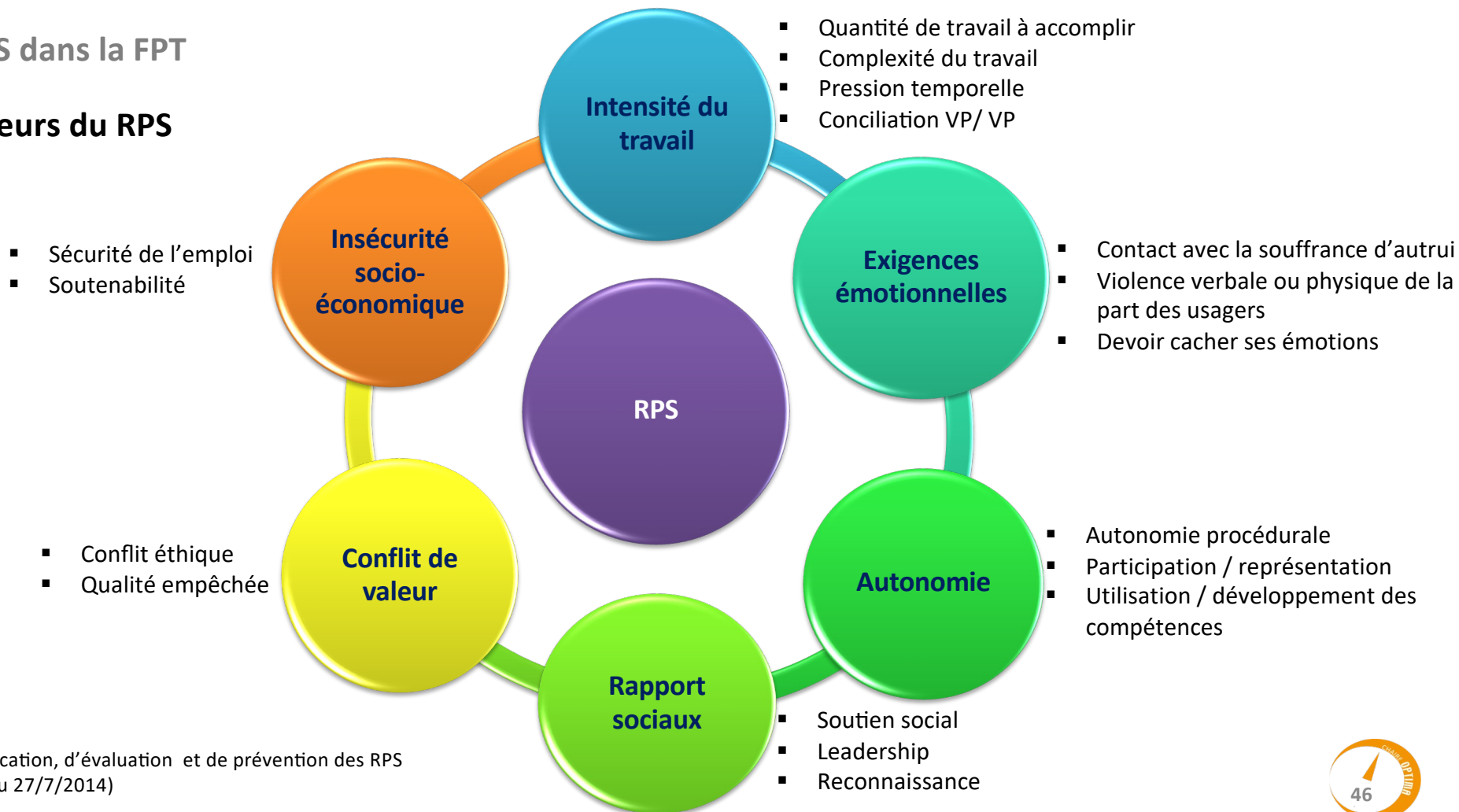
Sortir d'une logique de responsabilité individuelle

Prendre acte des conséquences sur la santé des configurations organisationnelles

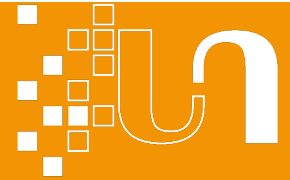


## 3.2. Les RPS dans la FPT

### ☐ Les facteurs du RPS



Source : Guide d'identification, d'évaluation et de prévention des RPS dans la FPT (Circulaire du 27/7/2014)

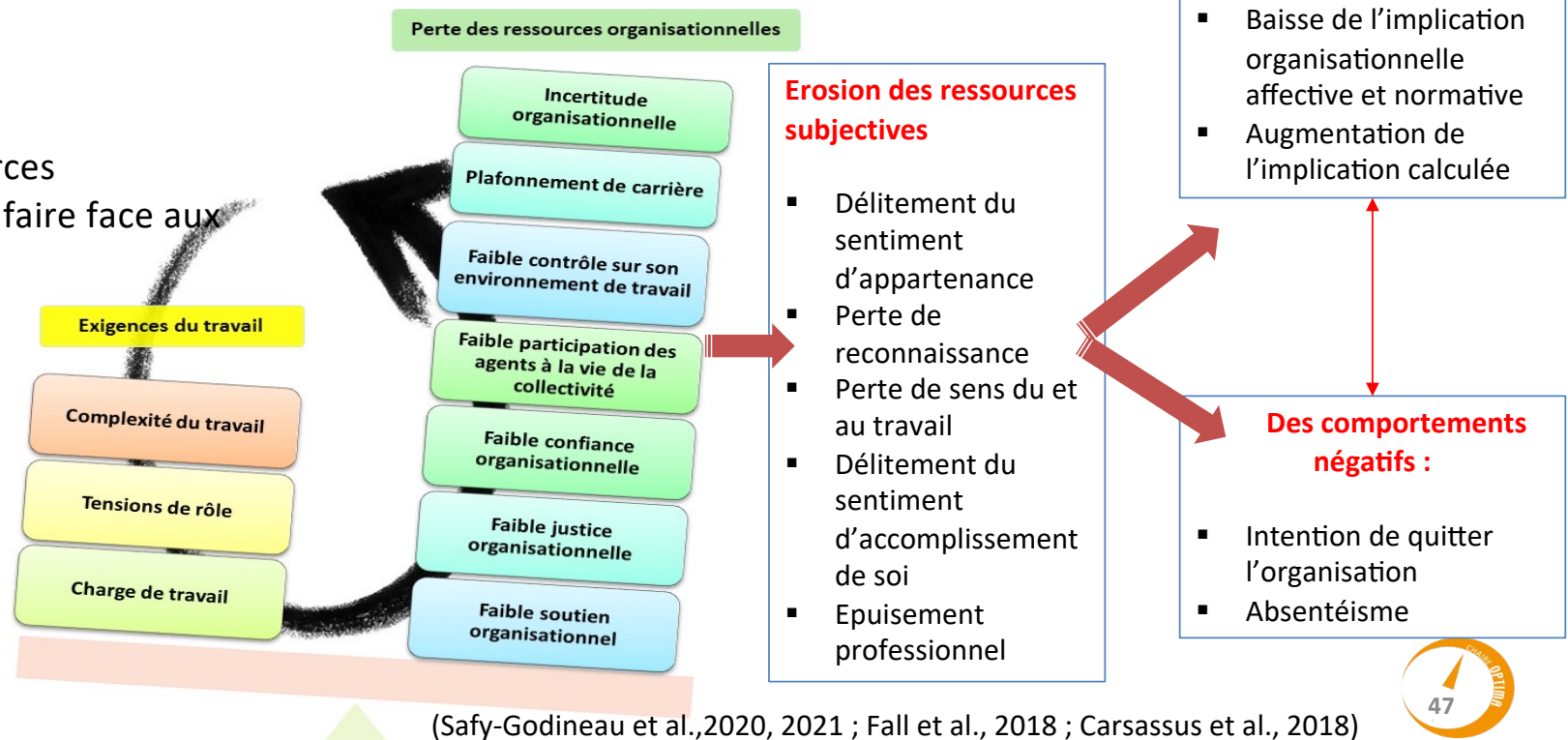


## 3.2. Les RPS dans la FPT

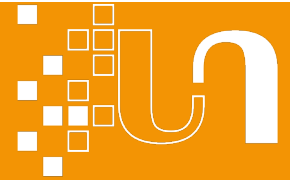
### ☐ Au final ....

- **Les RPS traduisent un processus d'érosion des ressources disponibles dans l'environnement de travail**

- Dans la FPT,
  - Une érosion des ressources organisationnelles pour faire face aux exigences du travail...
  - ... engendrant une érosion des ressources subjectives



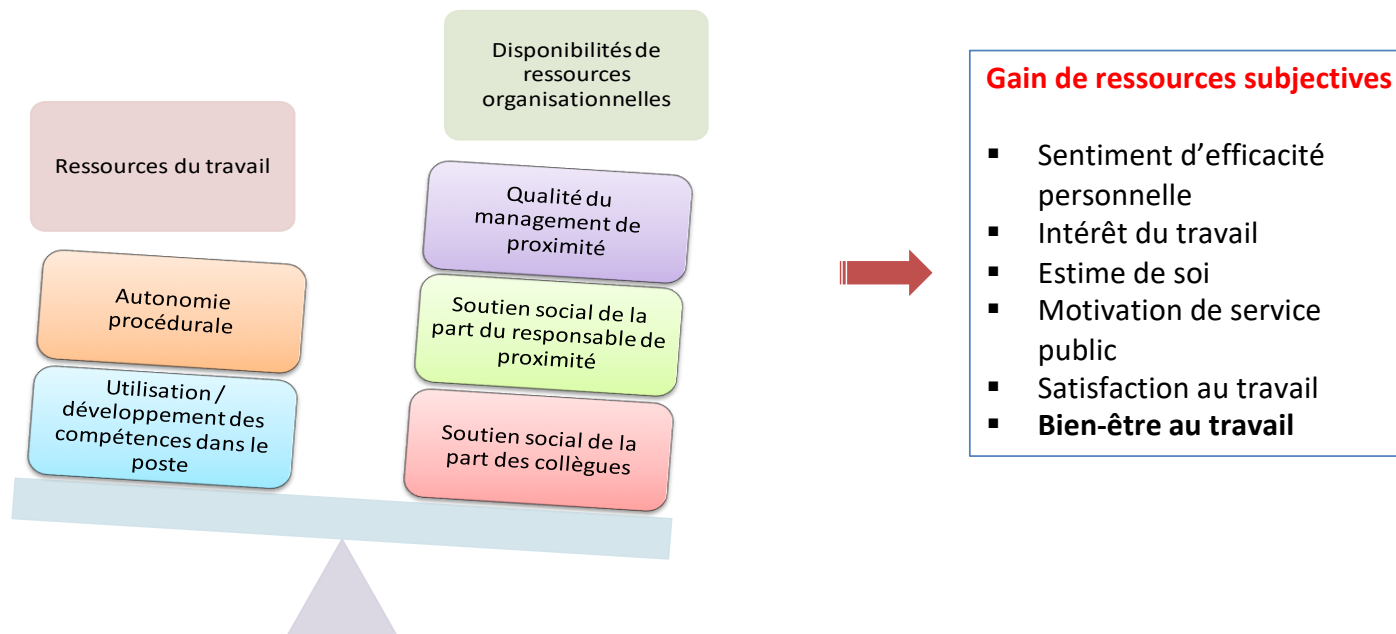




## 3.2. Les RPS dans la FPT

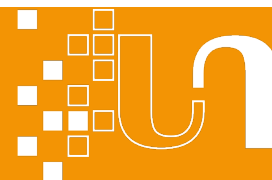
### ☐ Au final....

- les RPS traduisent un processus d'érosion des ressources disponibles dans l'environnement de travail
- **Malgré la présence de ressources du travail disponibles, mais insuffisantes pour compenser l'érosion des ressources organisationnelles et subjectives qui en découlent**





### 3) Vers le bien-être et la qualité de vie au travail



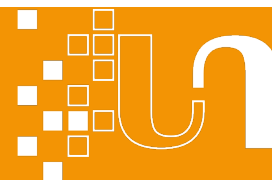
## 3.2. Les RPS dans la FPT

### ☐ Que retenir ?

- ✓ **Dans la FPT, les RPS ne sont pas issus de la confrontation des agents à leur travail, son contenu et aux modalités de management de proximité, mais bien le résultat de la confrontation des agents à leur environnement de travail et aux fonctionnements globaux de la collectivité (structuration, modalités managériales globales)**
  - **Investir dans la prévention secondaire : sensibilisation / formation**
  - Elus : des politiciens, mais aussi des employeurs : nécessité de les former à leur fonction d'employeur et aux enjeux de management. Sans réelle impulsion hiérarchique au plus haut niveau, et une politique de santé au travail intégrée aux stratégies de la collectivité, la prévention des RPS risquent de se cantonner à des mesures de prévention tertiaire.
  - Former les managers, tout au long de la ligne hiérarchique aux nouveaux enjeux RH de la FPT et à leurs nouvelles responsabilités pour soutenir les équipes



### 3) Vers le bien-être et la qualité de vie au travail



## 3.2. Les RPS dans la FPT

- **Que retenir ?**
- **2. Heureusement, le travail n'est pas que souffrance ! : les RPS sont compatibles avec la présence d'îlots de bien-être**
  - **Investir dans la prévention primaire en agissant sur le fonctionnement de l'organisation**
    - Identifier ces îlots de bien-être, les ressources de travail disponibles pour les valoriser, les fortifier, et à minima les maintenir.
    - Identifier les ressources organisationnelles manquantes, défaillantes :
      - passer d'une logique d'application juridique des RPS à une véritable démarche managériale autour de la santé au travail
      - Passer d'une logique de capacité de gestion des RPS (logique curative/statistique : prévention tertiaire) à la gestion des capacités de lutter contre les RPS : se doter de ressources organisationnelles non disponibles en faisant bouger les frontières rigides, technocratiques, bureaucratiques du fonctionnement des collectivités

→ INNOVATIONS MANAGERIALES ET ORGANISATIONNELLES





## 3.2. Les RPS dans la FPT

### Des innovations qui ont porté leur fruit

#### CAS 1. VILLE D'ANGERS (LORET) : DEMARCHE DEFI

- **DEFINIR** : les projets, changements territoriaux à venir et les objectifs stratégiques et opérationnels associés, à partir d'une **démarche de co-construction** associant élus, directeurs de pôle et direction, participation du personnel autour de groupe de travail thématique
- **ENGAGER** : des actions d'amélioration de l'environnement de travail
  - Comprendre les tensions, freins, blocages qui peuvent entraver la mise en œuvre des projets et changements et leur succès pour y proposer des solutions
- **FORMER** : identifier les impacts des projets et changements sur les postes / métiers concernés et définir les besoins en compétences des agents + former les cadres territoriaux à la conduite du changement et au dialogue social
- **INITIER** : de nouvelles pratiques managériales centrées sur le soutien aux agents dans la mise en œuvre de leur travail



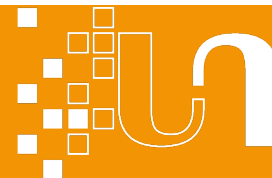
- Démarche participative :  
décloisonnement des centres de décisions pour réunir, réfléchir, construire par l'intelligence collective
- Renforcement du dialogue social :  
communication facilitée entre les niveaux hiérarchiques
- Renforcement du soutien aux équipes
- Amélioration de la créativité et de la qualité des décisions prises
- Amélioration de la qualité du service rendus aux usagers



- Amélioration du climat social
- Restaurer le sens des projets et changements entrepris
- Renforcer la confiance organisationnelle
- Renforcer le soutien organisationnel



- Réduction des AT
- Réduction de l'absentéisme
- Réduction des conflits sociaux



## 3.2. Les RPS dans la FPT

### Des innovations qui ont porté leur fruit

#### CAS 2. VILLE D'ANTIBES (ALPES MARITIMES) : MISE EN PLACE DE L'OUTIL « TIME OUT »

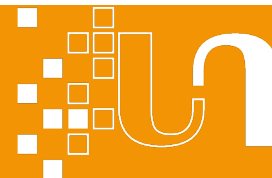
- **Temps d'échange sur les pratiques au sein des services**
- **Objectif : démarche de réflexion et de recul sur les pratiques**
  - **Impulsée et portée par l'équipe d'encadrement**
  - Vérifier avec les équipes l'adéquation entre l'activité déployée et ses finalités initiales
  - Mettre en exergue les conditions de réussite de l'activité et la dynamique d'équipe
  - Identifier les freins et blocages pour une amélioration continue du fonctionnement de l'activité du service.



- Management collaboratif et soutenant
- La mise en œuvre d'une communication ascendante : partage d'information et de compétences
- Appropriation, par les agents, de leur activité de travail et du contrôle de l'environnement de travail
- Compréhension et Assimilation des processus et décisions,
- Compréhension des freins opérationnels pour les managers et l'encadrement :
- Développement de solutions appropriées pour améliorer le fonctionnement de l'activité du service

- Création du sens, et du Sentiment d'appartenance
- Confiance organisationnelle
- Soutien organisationnel

- Implication organisationnelle affective et normative
- Motivation
- Réduction de l'absentéisme



## 3.2. Les RPS dans la FPT

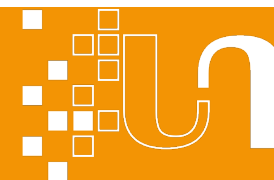
### ▪ Des innovations qui ont porté leur fruit

#### DES FACTEURS CLES DE SUCCÈS

- **FEDERER** : légitimer la vision et les choix politiques en construisant le sens des projets par une réflexion collective :
  - **Portage politique et implication de la direction forte**
- **FACILITER** : coopération, dialogue social, les échanges professionnels
  - **Participation, transversalité**
- **REGULER** : ajuster les processus, les procédures, les solutions, au plus près des situations de travail
  - **Adaptabilité, flexibilité pour agir sur les freins et blocages**
- **INNOVER** : appropriation et assimilation de nouvelles pratiques
  - **Expérimenter, anticiper, structurer**
  - **Se former**

#### CONSTRUIRE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DANS LEQUEL LES AGENTS :

- **PEUVENT S'IDENTIFIER**
- **DEVELOPPER UN SENTIMENT D'APPARTENANCE A LA COLLECTIVITE**
- **AVOIR UNE RECONNAISSANCE NON MONETAIRE BASEE SUR L'ECHANGE ET LA CONFANCE**
- **RESSENTIR DE LA SATISFACTION ET DU PLAISIR AU TRAVAIL**



### 3.3. Attractivité organisationnelle dans la FPT

#### ☐ Rapport « l'attractivité dans la FPT » de Janvier 2022

#### DIFFICULTES D'ATTRACTIVITE

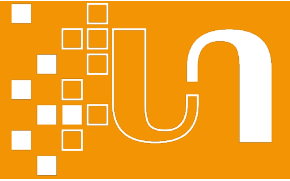
- Métiers et secteur en tension
- Concurrence entre collectivités
- Méconnaissance de la FPT
- Problème de management
- Concours inadapté



#### Perception des informations qui surviennent :

- Théorie du signal : les candidats potentiels utilisent les **informations communiquées** comme des signaux pour choisir leur futur employeur (Celani & Singh, 2011; Beaudin & Séguin, 2017)
- Théorie de l'identité sociale : les candidats potentiels et les agents actuels sont attirés par des organisations dont **l'image et la réputation** renforcent leur estime de soi (Bandura, 1977, 1986).
- Théorie de l'adéquation individu-organisation : les candidats potentiels et agents actuels sont attirés par des organisations avec lesquelles ils partagent **des valeurs** communes (Schneider, 1987; Capelli et al., 2015)

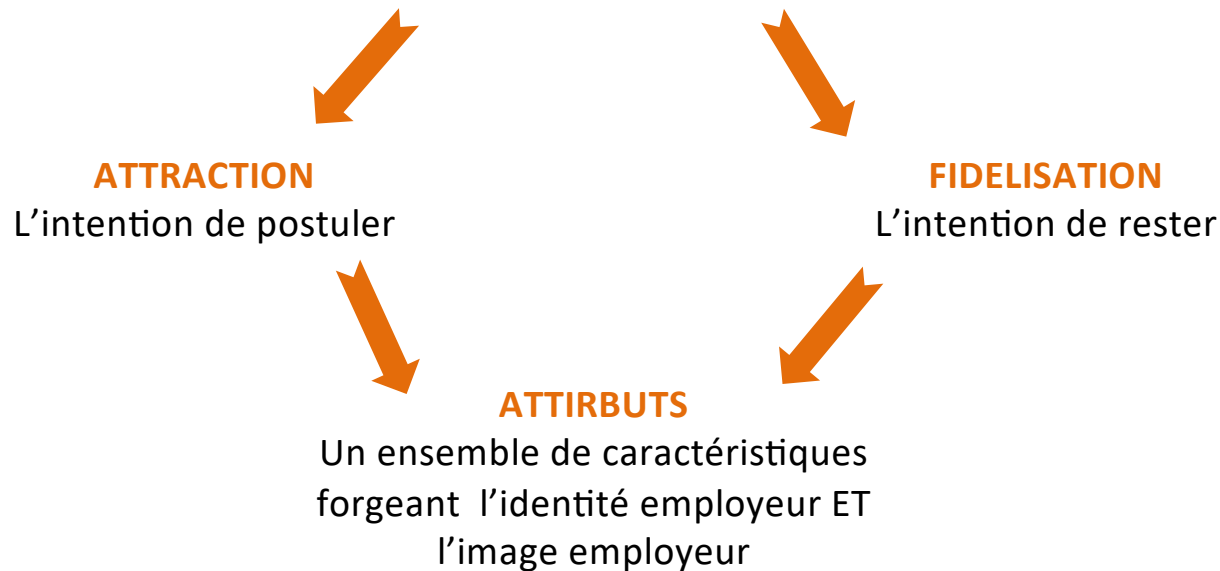
Aujourd'hui, FPT peu évocatrice d'image et de représentation positive → non légitime comme employeur attractif



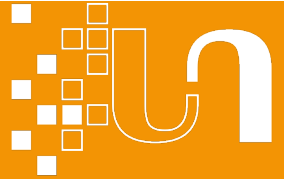
## 3.3. Attractivité organisationnelle dans la FPT

### □ Définition de l'attractivité organisationnelle

- « *Attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui est associée à la motivation de construire une relation avec cette organisation et de faire partie de son personnel* » (Capelli et al., 2015)

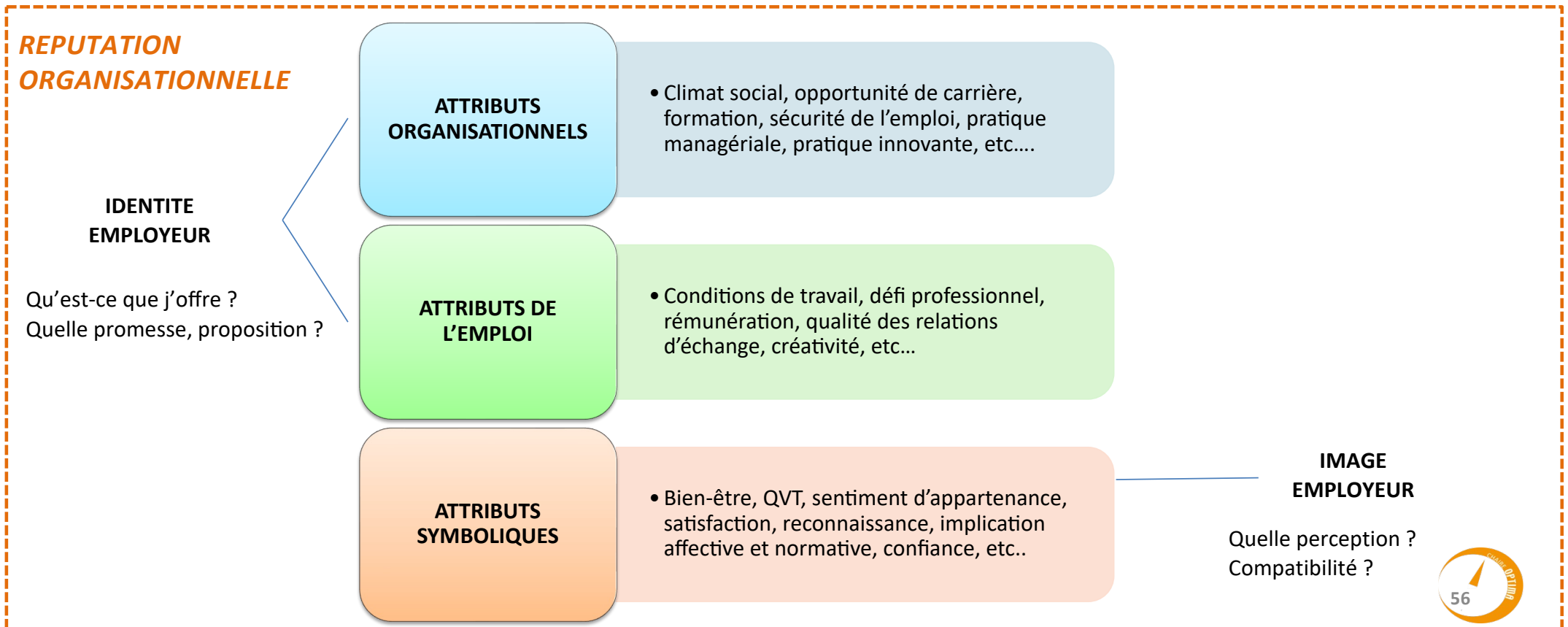


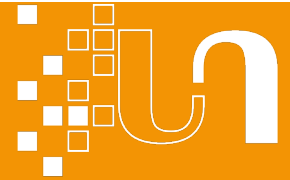




### 3.3. Attractivité organisationnelle dans la FPT

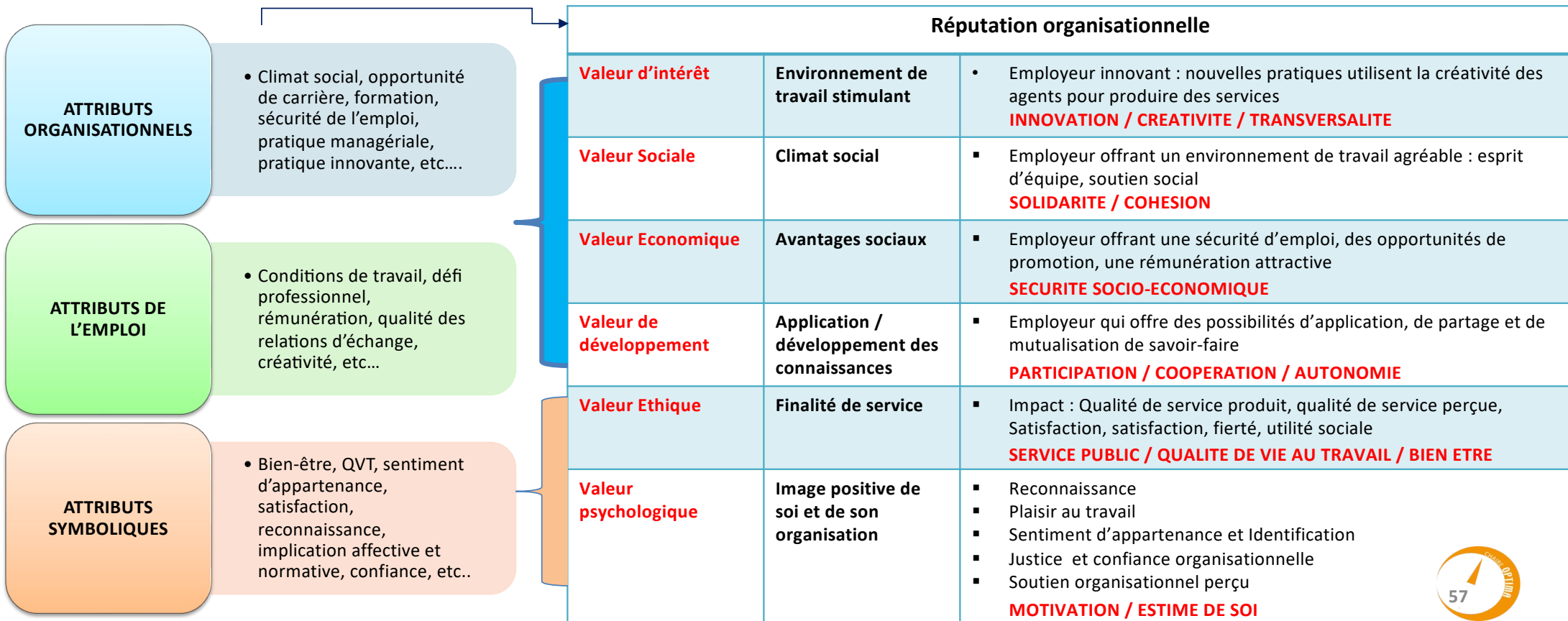
#### ☐ Les attributs de l'attractivité organisationnelle (Morin, 2006)

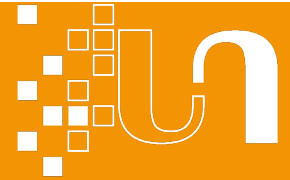




### 3.3. Attractivité organisationnelle dans la FPT

#### Les attributs de l'attractivité organisationnelle (Berthon et al, 2005)

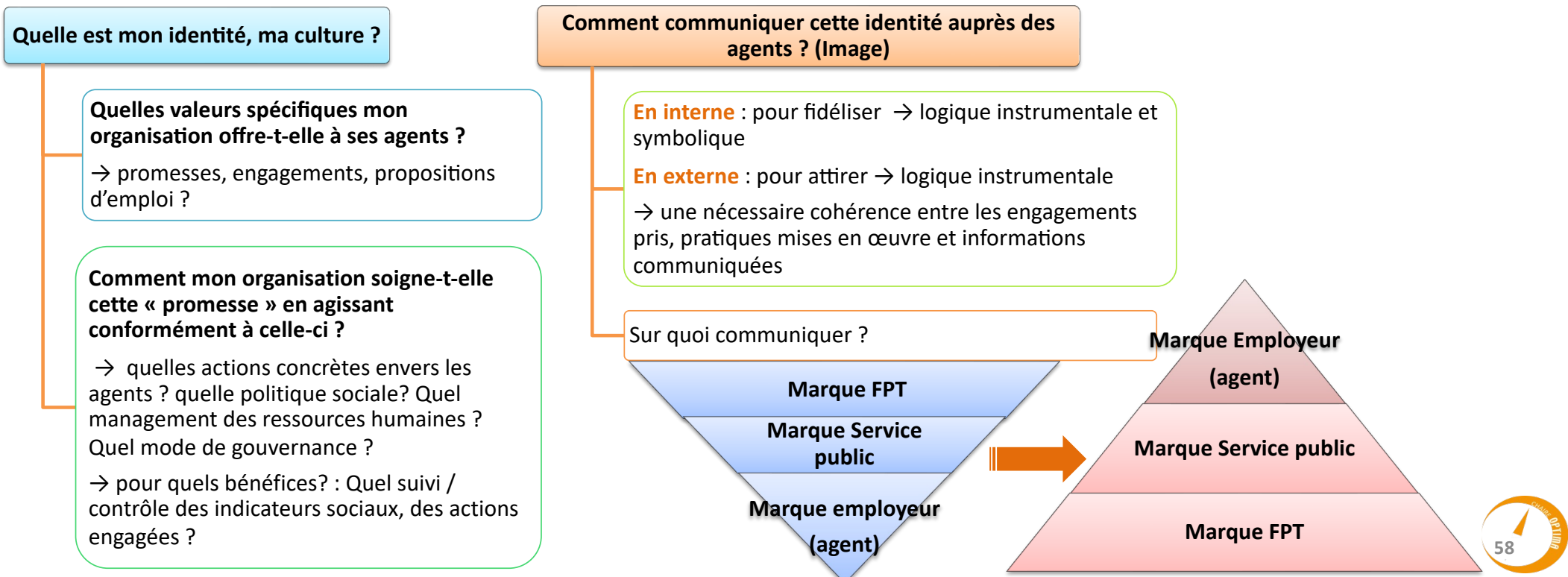


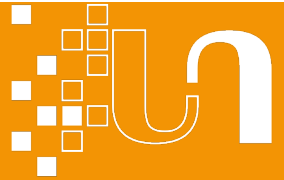


### 3.3. Attractivité organisationnelle dans la FPT

#### ☐ Que retenir ?

- Agir sur les perceptions « employeur » pour lutter contre les difficultés d'attractivité : **quelle création de valeur offre mon organisation ?**

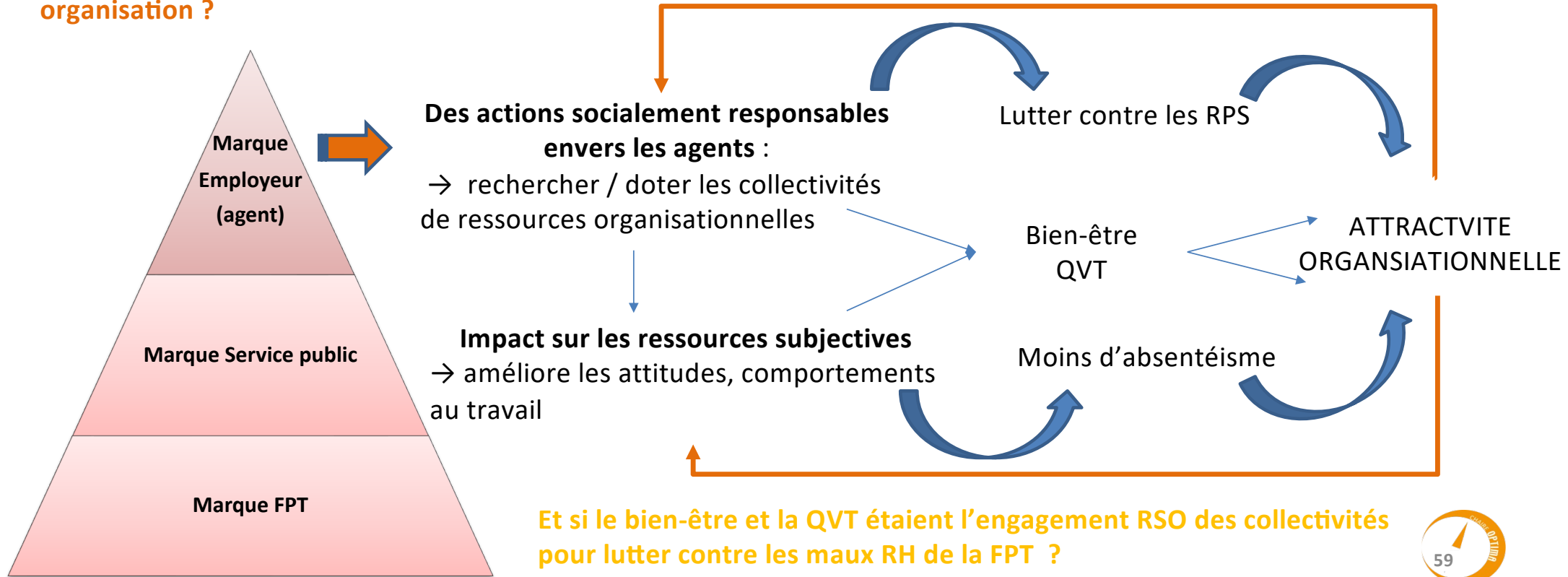


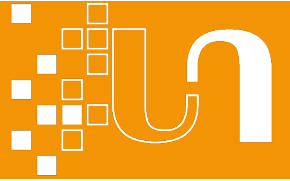


### 3.3. Attractivité organisationnelle dans la FPT

#### ☐ Que retenir ?

- Agir sur les perceptions « employeur » pour lutter contre les difficultés d'attractivité : **quelle création de valeur offre mon organisation ?**





# SOMMAIRE

- 1 - Vers le pilotage des politiques publiques
- 2 - Vers des territoires numériques (co-)créateurs de valeur publique
- 3 - Vers le bien-être et la qualité de vie au travail
- 4 - Vers une nouvelle gouvernance ouverte et durable

4.1) Décider en univers complexe

4.2) Développement durable et Responsabilité sociétale : l'essence même des PP

4.3) Gouvernance des Politiques Publiques : vers un espace polycentrique et partenarial de fabrique de la décision à impact

➤ **Quelle gouvernance**

**est en mesure de concevoir une prise de décision publique apte à intégrer**

**les enjeux de développement durable à l'échelle territoriale ?**

## 4.1) Décider en univers complexe

- Question étymologique : Management / Manager : Manus / Maneggiare = Manier/diriger/choisir
  - Choisir une direction c'est définir et arbitrer dans un ensemble de choix possibles
  - Des ressources : logique de contrôle > paradigme de l'efficience
  - Le sens de l'action : logique d'impact > paradigme de la légitimité
- Double mouvement de complexification du processus de décision des politiques publiques
  - Mouvement institutionnel d'un Etat "Post-Moderne" : horizontalization d'un processus verticalisé
    - Passage d'un acteur Etat décideur unique à un réseau hétérogène et interactif de participants (Larat et Bartolli, 2018)
    - Mutation de la démocratie : de la représentation à l'interaction ou l'appropriation (Rosanvallon, 2015)
  - Mouvement organisationnel de privatisation floue du processus de décision
    - Dillution des responsabilités politiques et administratives : Fragmentation du processus de décision et de l'imputalibité des actions, imbrication des niveaux, enchevêtrement des domaines de compétences
    - Renforcement de la responsabilité managériale par l'extension du champ de l'administration à celui de l'action publique

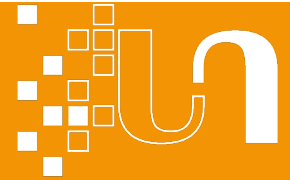
## 4.1) Décider en univers complexe

- Une triple logique organisationnelle de la décision de politique publique
  - Logique politique => Définition des enjeux sociétaux
  - Logique managériale => Arbitrage de Mise en œuvre centré efficacité et/ou légitimité
  - Logique administrative => Fonction support
- Manager par/avec la complexité irréductible (Morin, 2005)
  - Accepter la possibilité de l'ambiguïté de la décision : l'efficacité avec/contre la légitimité (principe dialogique)
  - Penser les interrelations au sein de l'organisation et en interdépendance avec l'environnement
    - l'individu contient la société et la société contient l'individu (Principe hologrammatique)
    - L'action a une réciprocité : auto-génération des effets de la décision (Principe de récursivité)
  - Recourir à l'Éthique de reliance : « **Tout regard sur l'éthique doit percevoir que l'acte moral est un acte individuel de reliance : reliance avec un autrui, reliance avec une communauté, avec une société et, à la limite, reliance avec l'espèce humaine** » (Morin, 2004, p. 16)



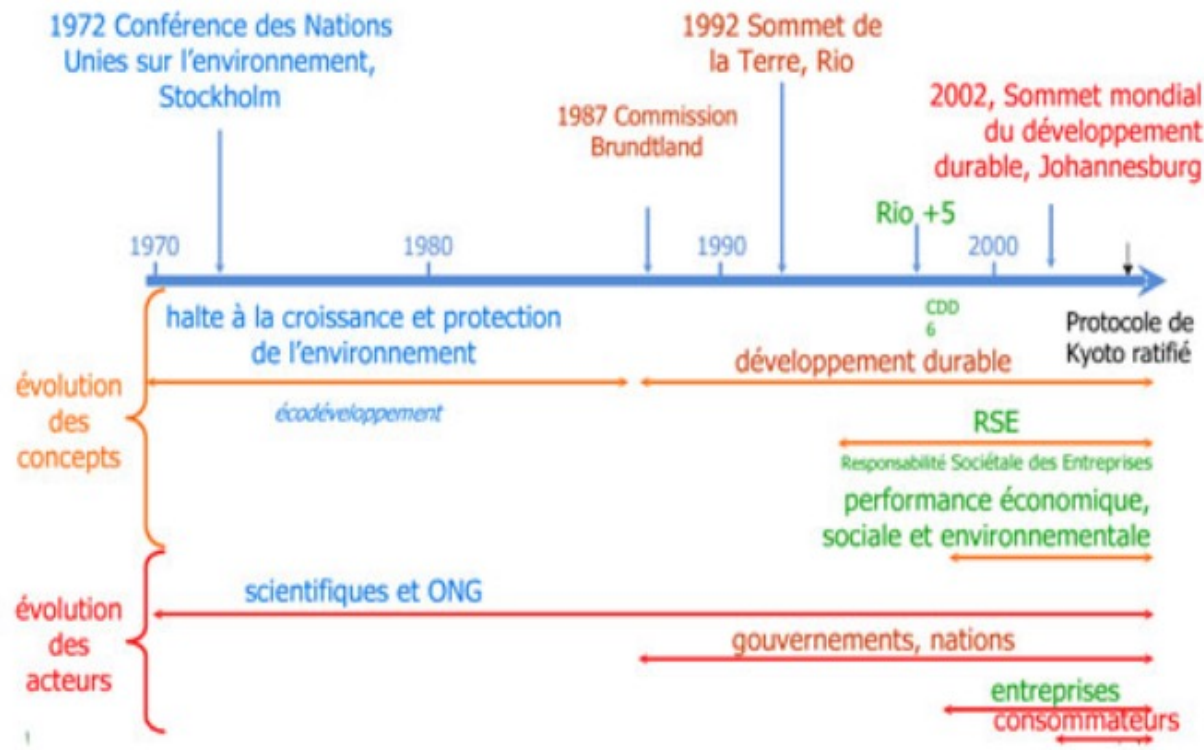
## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Le Développement durable (DD) et la RSO : aux origines
  - XIV<sup>e</sup> siècle : **origine politique**, « soutenabilité perpétuelle » précurseur du DD
    - « Les maîtres des eaux et forêts enquerront et visiteront toutes les forez et bois et feront les ventes qui y sont en regard de ce que lesdites forez se puissent perpétuellement soustenir en bon estat »  
(Ordonnance de Burnoy, 1346 – Première réglementation forestière en France)
  - XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles : **Origines sociologique et religieuse** liées aux pratiques des entreprises
    - Paternalisme européen, stewardship américain, montée du syndicalisme
    - Emergence d'une préoccupation sociale, notamment impulsée par Léon XIII dans son encyclique *Rerum Nevarum* (1891) qui inaugure une « Doctrine sociale »
  - XX<sup>e</sup> siècle : **Approche utilitariste**
    - Prise de conscience internationale des externalités des activités d'abord économique et sociale (1950's) puis environnementale (1980's)
    - Émergence d'une nouvelle terminologie : écodéveloppement, durabilité, performance globale, droits de polluer, etc.
  - XXI<sup>e</sup> siècle : une **considération sociétale du bien être** des individus dans et en dehors des entreprises



## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Le Développement durable et la RS : une institutionnalisation globale/locale



2015 (193 Etats ONU)



2030

2010 : ISO 26000

2014 : Directive UE > DPEF

2017 : Décret d'application/Guide RSE/ Medef

2019 : Loi PACTE et « raison d'être »

2021 : Loi Climat et Résilience

...



## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Le Développement durable : Clarification des concepts
  - DD : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », *Rapport Brundtland*, « *Notre Avenir Commun* » (1987)
  - La notion de **développement** et de **durabilité**
    - Comme réponse aux **besoins** actuels
    - Comme garantie de **préservation des droits** liés aux besoins des générations futures (droits humains, droits à un environnement naturel)
  - Les besoins ciblés : 3 natures ( «Triple bottom line », Elkington, 1994)
    - Besoins économiques > Profit
    - Besoins sociaux > People
    - Besoins environnementaux > Planet

## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Le développement est qualifié de « durable » s'il est :
  - Economiquement efficace : générateur de revenus
  - Socialement équitable : respectueux des droits humains fondamentaux
  - Et écologiquement soutenable : préservateur de l'environnement naturel
- Durabilité : un concept relatif en débat (Vialorgue, 2023)
  - ex : agriculture finlandaise préserve davantage la biodiversité que l'agriculture française*
  - Débat sur la nature de ce que l'on souhaite préserver et transmettre
  - Transfert intergénérationnel et compromis (discussion)

## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Nature de ce que l'on souhaite préserver et léguer
  - Capacités technologiques, financières et productives
    - **Préserver le droit des générations futures de procéder à des arbitrages** et des investissements qui puissent répondre aux défis sociaux, économiques et environnementaux auxquels elles seront confrontées
  - Capital naturel constant (Daly, 2014) : caractéristiques physiques de l'environnement naturel (propriétés biophysiques)
    - **Préserver le droit des générations futures de bénéficier d'un capital naturel intact** pour bénéficier des mêmes conditions de vie
    - **Préserver les services écosystémiques** : beauté des paysages, vitalité des sols, climat, présence et cohabitation interespèces

## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Modèle du stock de capital et Modèle de Durabilité (Valiorgue, 2023)

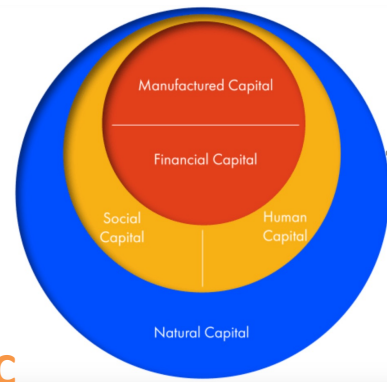
$$\mathbf{C\ Durabilité = C\ Environnement + C\ Economie + C\ Société}$$

« Développement durable fort »

=

Refus de substitution  
entre capital économique, capital social et  
capital naturel

- Non interchangeable entre stocks de C
- Aucune diminution à LT de chaque stock



*Porritt J. Capitalism  
As If The World  
Matters (2005),  
Forum For The Futur*

« Développement durable faible »

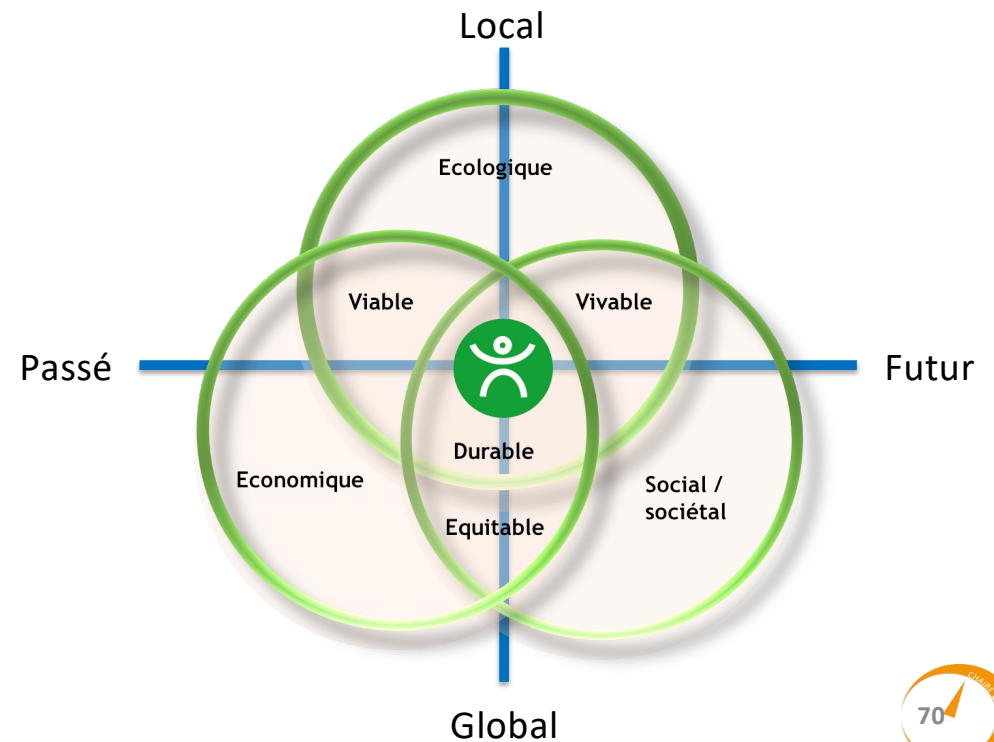
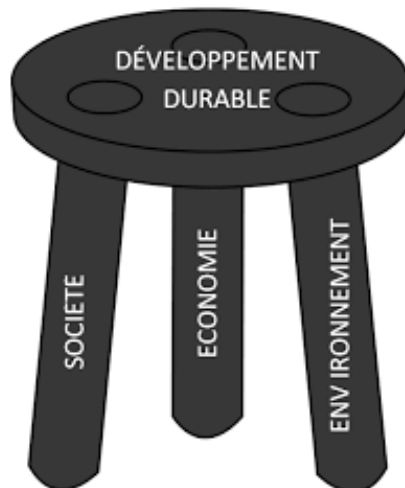
=

Trouver des compromis satisfaisants à l'instant t  
et qui pénalisent a minima le bien-être des  
générations futures

- Interchangeabilité entre stocks de C
- Aucune diminution du stock total

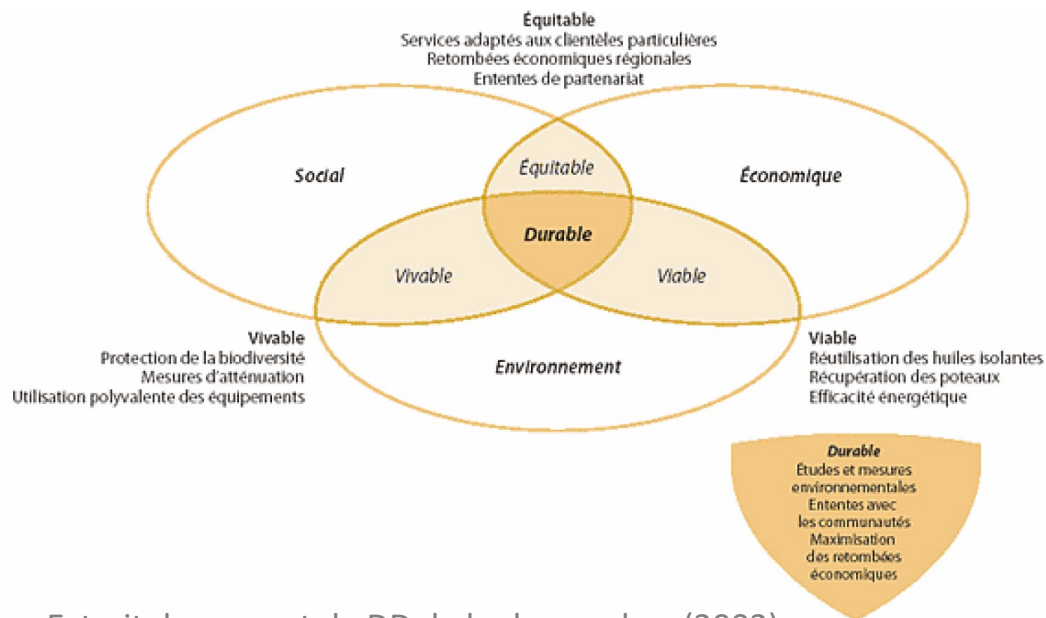
## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Modèle des 3 dimensions « équivalentes »
- Modèle intégré spatio-temporel



## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Exemples de communication sur la stratégie de DD



Extrait du rapport de DD de hydro-quebec (2003)

### CE QUE NOUS ALLONS FAIRE



Finaliser l'observatoire territorial du développement durable.

Définir un programme de formation à destination des agents.

Mettre en place un budget vert coloré.

Conforter le réseau des élus « territoires en transitions ».  
Mettre en place un programme annuel.

Engager la 11<sup>e</sup> modification du PLUi « transition écologique ».

Dynamiser l'animation des acteurs du territoire (entreprises RSE, SDE, Plan climat, écocitoyens...).

Étudier la mise en place d'une Zone à faible émission mobilité (ZFE-m) intercommunale.

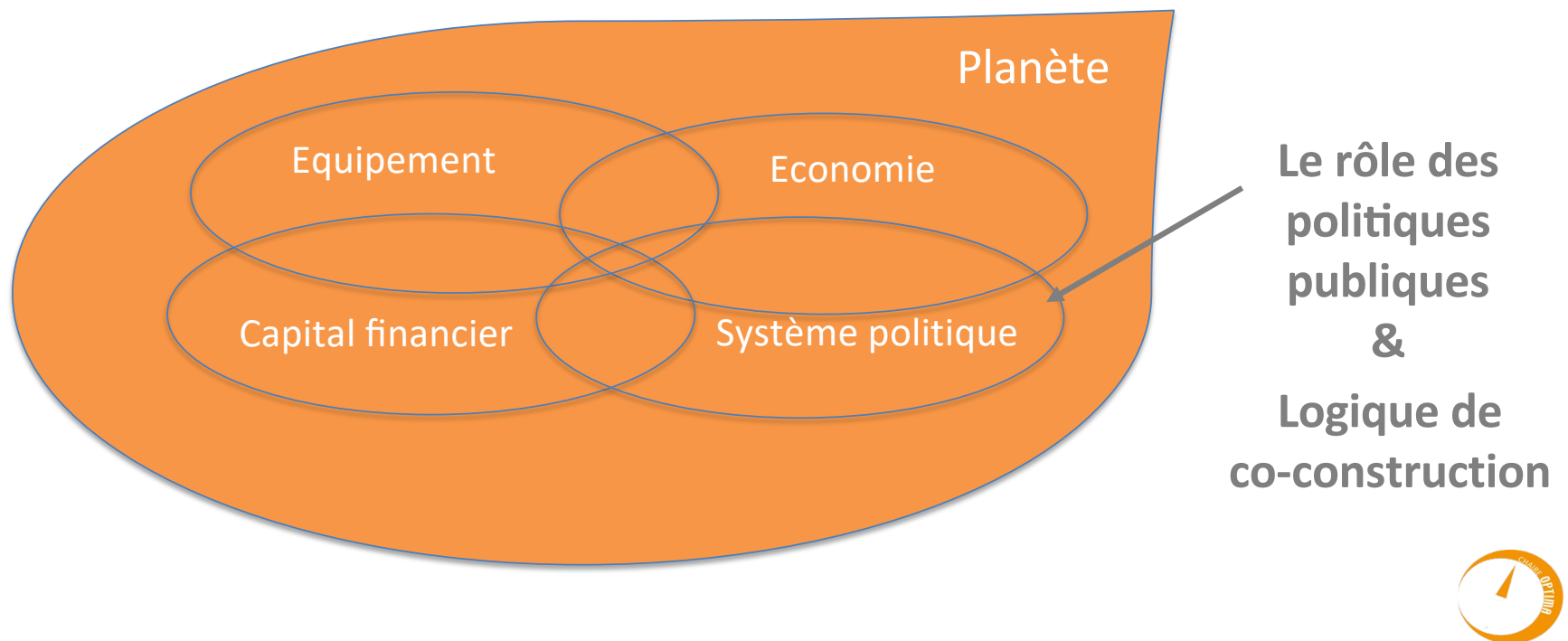
Renforcer les coopérations territoriales sur les enjeux des transitions.

Définir une stratégie de résilience agricole et alimentaire.



## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

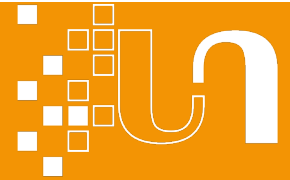
- Modèle systémique : la biosphère détermine 4 sous-systèmes



## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- **Hétérogénéité des attentes civiles** à l'échelle des territoires en matière de DD
  - 7 français sur 10 jugent incontournable ou utile de s'appuyer sur les ODD dans le cadre de leur territoire (*Etude IMPACT Citoyens, Observatoire des Partenariats, 2022*)
  - 59% des élus déclarent ne pas encore travailler sur les ODD
    - 3% travaillent sur tous les 17 ODD (11% pour les villes de 20 000 hbts et +)
    - 38% travaillent sur une partie des ODD (63% pour les villes de 20 000 hbts et +)
    - Les communes de grande taille sont les plus actives
  - Des perceptions/pratiques variables selon les régions





## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

comisr  
Competitive Insights Strategies

“opinionway”

Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats – Etude IMPACT-Citoyens / Novembre 2022



### De l'utilité des Objectifs de Développement Durable (ODD) selon les régions

- ODD & attentes territoriales

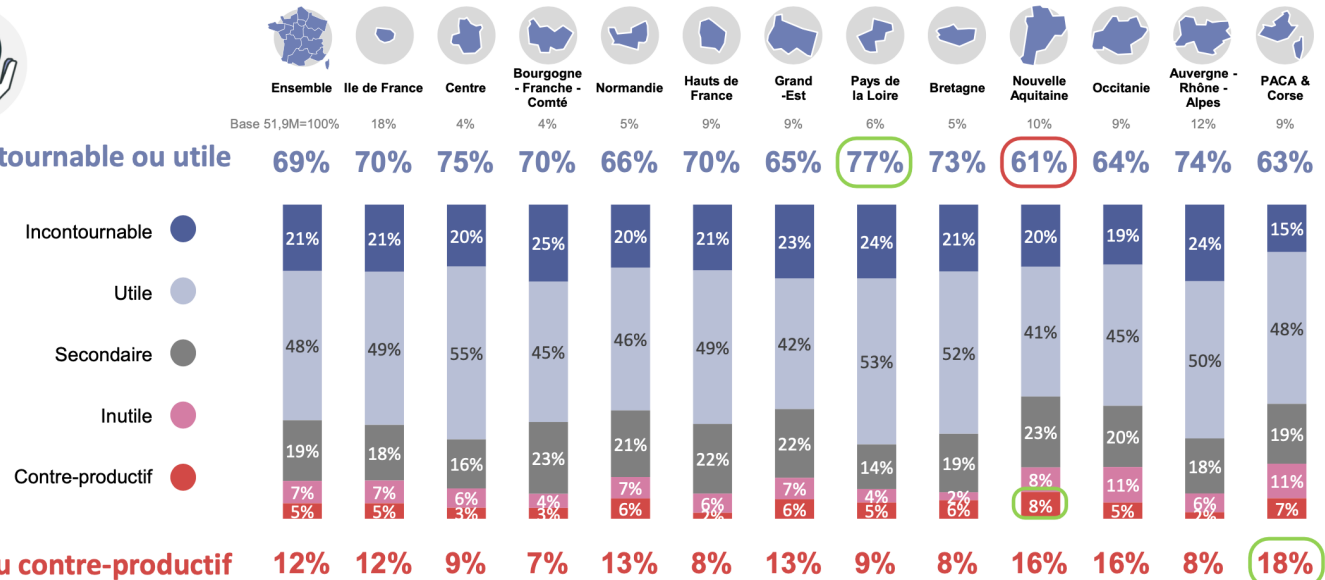
> Un défi de Responsabilité Sociétale Territoriale

> Nécessité d'une logique globale-locale

Q4 : Les « Objectifs de Développement Durable » ont été signés en 2015 par les pays membres de l'Organisation des Nations Unies pour agir conjointement sur 17 priorités mondiales avec des objectifs à atteindre d'ici 2030. Est-ce pour vous incontournable, utile, secondaire, inutile, contre-productif de s'appuyer sur les « Objectifs du Développement Durable » de l'Agenda 2030 dans le cadre de votre territoire ?

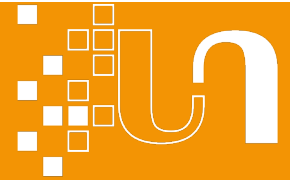


Incontournable ou utile



Ecart significatif vs. Ensemble des Français +/-





## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Déclinaison des Stocks de Capitaux

- Référentiel ISO 26000
- Pour contribuer au DD
- Imputation de la RSO

Objectifs stratégiques issus de l'ISO 26000:2010, classés selon une logique de capitaux immatériels	
<p><b>Capital relationnel</b></p> <p>6.3. DA2 Identifier les situations présentant des risques en termes de respect des Droits de l'Homme            6.3. DA3 Eviter de se retrouver complice d'atteintes aux Droits de l'Homme            6.6. DA1 Prévenir les agissements de corruption            6.6. DA3 Se comporter loyalement vis-à-vis des concurrents            6.6. DA4 Promouvoir la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur            6.6. DA5 Respecter les droits de propriété            6.8. DA1 S'impliquer dans la vie des communautés locales</p>	<p><b>Capital territorial</b></p> <p>6.8. DA2 Favoriser des actions locales d'éducation et de culture            6.8. DA3 Créer des emplois et de développer des compétences à l'échelon local            6.8. DA4 Faciliter l'accès aux technologies des communautés locales            6.8. DA5 Créer de la richesse et des revenus pour son territoire            6.8. DA6 Veiller à préserver la santé des communautés locales            6.8. DA7 Favoriser les actions en faveur de la société</p>
<p><b>Capital clients</b></p> <p>6.7. DA1 Adopter des pratiques loyales de commercialisation des produits et d'information des clients            6.7. DA2 Protéger la santé et la sécurité des consommateurs            6.7. DA3 Favoriser un comportement de consommation durable            6.7. DA4 Assurer le service après-vente auprès des clients            6.7. DA5 Protéger les données sensibles des clients            6.7. DA6 Permettre l'accès à certains clients à des services essentiels            6.7. DA7 Pratiquer une politique d'éducation et de sensibilisation des clients</p>	<p><b>Capital naturel</b></p> <p>6.5. DA1 Prévenir les risques de pollution            6.5. DA2 Favoriser une utilisation durable des ressources            6.5. DA3 S'adapter aux changements climatiques et en atténuer les effets            6.5. DA4 Agir afin de protéger l'environnement, la biodiversité et les habitats naturels</p>
<p><b>Capital humain</b></p> <p>6.3. DA5 Lutter contre les éventuelles discriminations et intégrer les groupes vulnérables            6.4. DA1 Développer d'excellentes relations employeur/employé et l'emploi            6.4. DA2 Instaurer des conditions de travail satisfaisantes, et assurer la protection sociale des salariés            6.4. DA3 Maintenir et développer un dialogue social de qualité            6.4. DA4 Assurer sécurité et préserver la santé des salariés            6.4. DA5 Manager et développer le capital humain</p>	<p><b>Capital organisationnel</b></p> <p>6.2. Organiser une gouvernance efficace            6.3. DA1 S'assurer du bon respect des Droits de l'Homme            6.3. DA4 Remédier aux atteintes aux Droits de l'Homme            6.3. DA6 Assurer le respect des droits civils et politiques            6.3. DA7 Assurer le respect des droits économiques, sociaux et culturels            6.3. DA8 Assurer le respect des droits du travail            6.6. DA2 S'engager en faveur d'une stratégie responsable</p>

Trébucq (2022), [https://www.rse-responsables.com/academique/quel-tableau-de-bord-pour-mesurer-la-rse/#\\_ftn1](https://www.rse-responsables.com/academique/quel-tableau-de-bord-pour-mesurer-la-rse/#_ftn1)

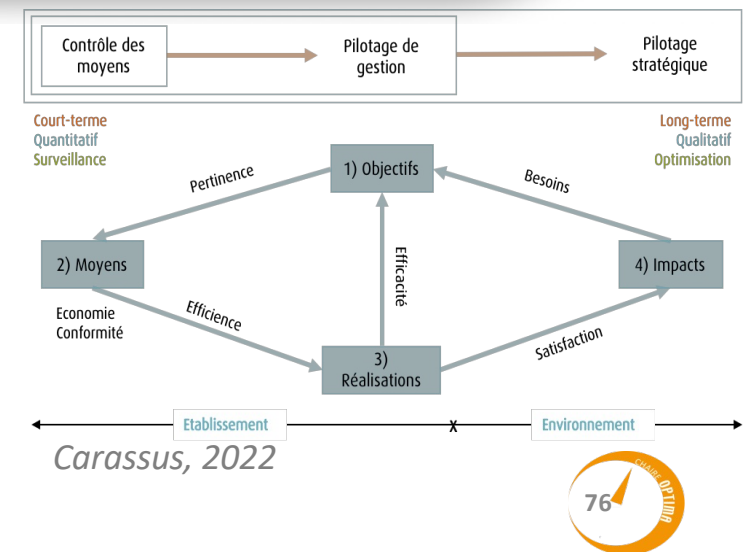
## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Déclinaison des Stocks de Capitaux

- Référentiels Lucie 26000
- Pour contribuer au DD
- Imputation de la RSCT

- Organisation publique = double fonction de production (Gibert, 1986)

- Production d'impact du SP réalisé => Le Pourquoi ?
- Production/Réalisation du SP => Le Comment ?

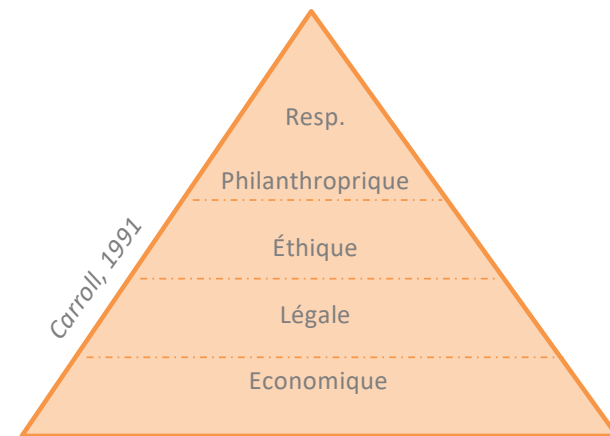


## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- La Responsabilité sociétale : Clarification du concept
  - RS(E) : un concept multi-dimensionnel (Carroll, 1991 ; Dahlsrud, 2008)
    - 37 définitions
    - 97% de probabilité qu'au moins 3 des 5 dimensions soient mentionnées dans une même définition
    - Différentes responsabilités

Dimensions	Score	Ratio (%)
Parties prenantes	1213	88
Sociale	1213	88
Economique	1187	86
Volontaire	1104	80
Ecologique	818	59

*Dahlsrud, 2008*



## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Typologies RSE et comportements organisationnels
  - Etendue de la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes (Martinet et Payaud, 2007)
    - RSE «**cosmétique**» : pratique légère de responsabilité sociale
    - RSE **annexe ou périphérique** : ensemble des Actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise et ne préjugent en rien de son implication et de son engagement
    - RSE **intégrée** : ensemble des actions en relation avec les activités de l'entreprise
    - RSE **BoP (Bottom of Pyramid)** : stratégies des entreprises multinationales qui s'intéressent aux 4 Mds d'individus disposant de - de 2\$/jour (Prahalad, 2012)
    - RSE **technicienne/totale/hybride/systémique** (Bertezene et Vallat, 2015)

## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- Typologies RSE et comportements organisationnels
  - Objets d'attention
    - **Environnement** (Carroll, 1979, 1999)
      - ✓ Organisation **éco-défensive/éco-conformiste/éco-sensible**
    - **Comportement** (Martinet Reynaud, 2004)
      - ✓ Organisation **proactive/attentiste/adaptative**
    - **Opportunités** (Capron, Quairel-Lanouzélé, 2007)
      - ✓ Organisation **défensive/réactive/engagée/proactive**
    - **Performance** (Saulquin, Schier, 2007)
      - ✓ Performance **procédurale/fragmentée/opportuniste/globale**

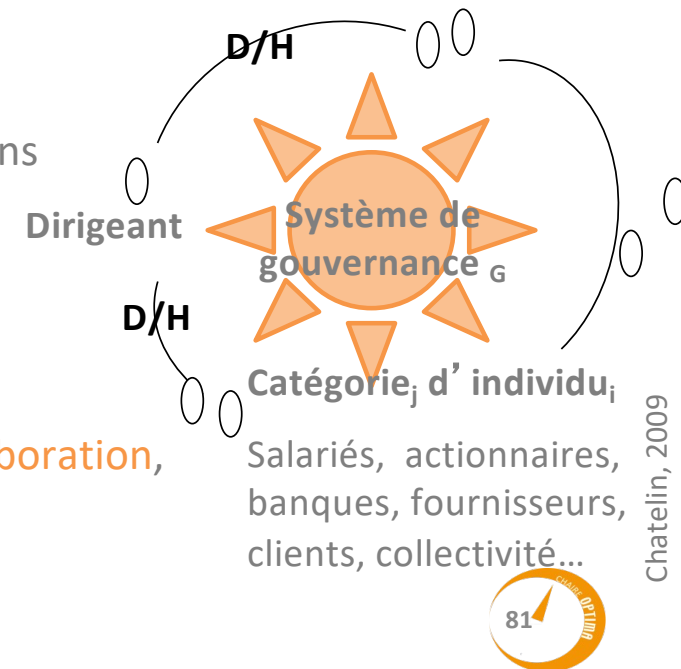


## 4.2) Le développement durable et la Responsabilité sociétale : l'essence même des Politiques publiques

- La Responsabilité sociétale : Tentatives de définition
  - QUOI : « **Produit temporairement stabilisé d'une négociation** entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux » (Gond et Igalens, 2008)
  - COMMENT : **Espace d'interaction non codifié entre l'organisation et la société** dans laquelle elle est insérée, distinct des contraintes législatives et contractuelles (Levillain *et al.*, 2012)
  - POURQUOI : **Zone d'attention de l'organisation à l'égard des normes implicites** que la société exprime vis-à-vis du pouvoir de l'organisation sur le long terme (Levillain *et al.*, 2012 ; Davis, 1973 Donaldson et Dunfee, 1994)
- Un terreau d'injonctions paradoxales
  - Arbitrage managériaux et politiques de l'ordre de l'éthique de reliance, face à des contraintes opposées
  - Potentiels systèmes contradictoires (« paradoxant systems » Perezts, Bouilloud et De Gaulejac, 2011)
  - Organisation complexe (dialogie + réciprocité + hologrammie)

### 4.3) Gouvernance des Politiques Publiques : vers un espace polycentrique et partenarial de fabrique de la décision à impact

- La gouvernance : un espace de fabrique de la décision polycentrique et partenariale
  - En Statique : Ensemble des **mécanismes organisationnels et institutionnels** ayant pour effet de **délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants**, autrement dit qui « **gouvernent** » leur conduite et **définissent leur espace discrétionnaire** (Charreaux, 1997)
  - En dynamique (Le Gales, 2006)
    - Processus de coordination d'acteurs de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts, discutés et définis collectivement
  - Gouv. Territoriale (Torre et Traversac, 2011)
    - **Processus de coordination entre diverses parties prenantes**
    - **aux ressources asymétriques**, réunis autour d'enjeux territorialisés
    - et contribuant avec l'aide **d'outils et de structures appropriés à l'élaboration**,
    - parfois concertée, parfois conflictuelle, **de projets communs**
    - pour le développement des territoires



### 4.3) Gouvernance des Politiques Publiques : vers un espace polycentrique et partenarial de fabrique de la décision à impact

- Politique publique : objet de gouvernance

Définitions Politique publique	Auteurs
« <b>Interventions d'une autorité</b> investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la <b>société ou du territoire</b> »	Grawitz, Leca, Thoenig, 1985
<b>Document</b> élaboré par les acteurs gouvernementaux <b>pour présenter leur vision d'un enjeu</b> susceptible d'une action publique	Turgeon et Savard, 2012
<b>Processus</b> au cours duquel <b>les élus politiques décident d'une action publique</b> sur un enjeu pour lequel certains décideurs publics (gouvernementaux ou non) exigent une action	Turgeon et Savard, 2012
<b>Actions spécifiques interreliées</b> et officielles, <b>annoncées ou entreprises</b> à un moment donné par une autorité étatique légitime, au niveau <b>local, national ou international</b> et orientées vers la <b>résolution d'un problème public</b>	Nyeck, 2014

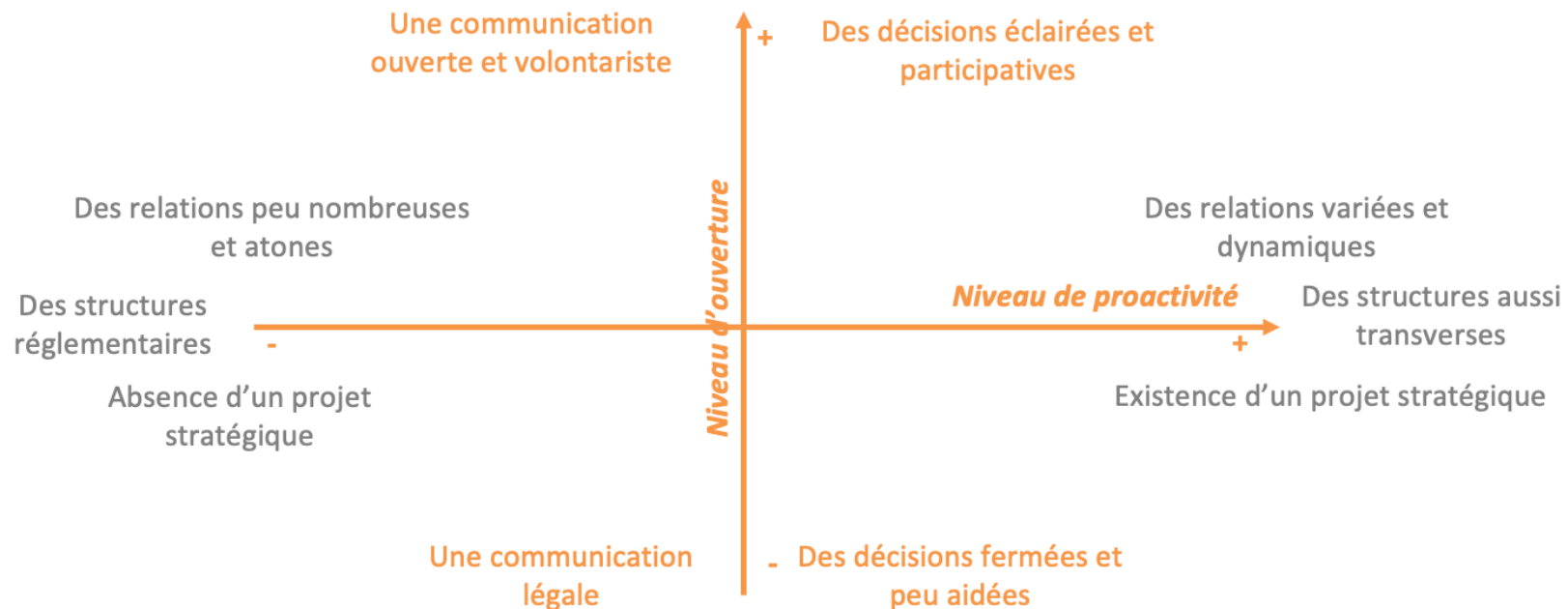
### 4.3) Gouvernance des Politiques Publiques : vers un espace polycentrique et partenarial de fabrique de la décision à impact

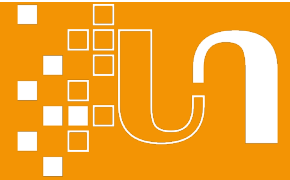
- 3 Postulats de Théorie de l'État et de ses transformations (Pinson, 2015)
  - Postulat d'un **État organisateur**, confronté à des enjeux de création de **valeur sociétale**
  - Postulat **pluraliste et relationnel** fixant la multiplicité des acteurs impliqués, la dispersion des ressources et une domination non durable des acteurs
  - Postulat relatif au rôle essentiellement **politique** des mécanismes de **coordination**
- Gouvernance apte à intégrer les enjeux de développement durable à l'échelle territoriale
  - Un système de **mécanismes et d'acteurs/parties prenantes** associées **sur un territoire donné**
  - Engagées dans un processus **d'interactions et d'interconnexions multi-niveaux**
  - Concourant à **l'émergence d'une décision de production double** (Service public et impact) et à son pilotage
  - Par le **jeu contingent des relations de pouvoir et des proximités** (géographique, sociale, cognitive, organisationnelle et institutionnelle)
  - déterminant **le projet de territoire durable** : vision commune de la dynamique des stocks de capitaux

### 4.3) Gouvernance des Politiques Publiques : vers un espace polycentrique et partenarial de fabrication de la décision à impact

- Repenser les heuristiques décisionnelles combinant parties prenantes, structure, information, décision et stratégie (Carassus et Baldé, 2020)

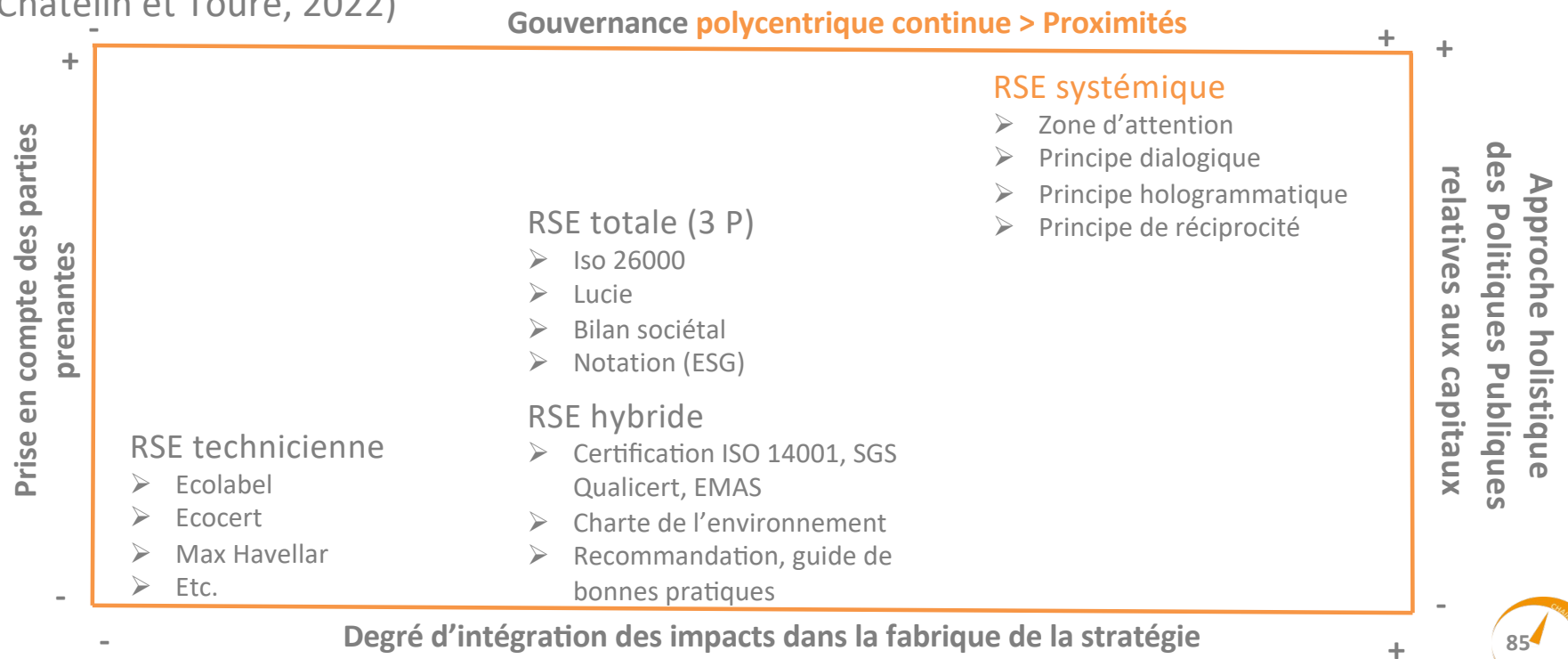
*Exemple d'une grille de lecture de la gouvernance intercommunale*





### 4.3) Gouvernance des Politiques Publiques : vers un espace polycentrique et partenarial de fabrication de la décision à impact

- Une mutation de « l'Etat hyper-moderne » (Bolle de Bal, 2009) propice à une « gouvernance des 4 P » (Chatelin et Touré, 2022)



(adapté de Bertezene et Vallat, 2015 p. 115)



## Pour conclure, la mutation du paradigme de fabrication des politiques et de l'action publique territoriale

- Impulse une gouvernance des PP durable (polycentrique) et ouverte (partenariale)
  - un **cadre de pensée complexe** apte à cerner les enjeux de DD
  - pour élaborer et réaliser les **décisions publiques à impact** en ajustement continu, plutôt que discontinu
  - pour intégrer les **impacts** dans une logique **d'interrelations de centres décisionnels autonomes polycentriques**
- Configure un management public des “3 M” (Dalingmater 2012) à un **Management public essentiel des “3C”**
  1. **M**arché (compétition) versus **C**ooperation
  2. **M**anager (discipline) versus **C**oordination
  3. **M**esure (efficacité) versus **C**onséquences

*D'une gouvernance de déliance  
à  
une Gouvernance de reliance*

*Un Etat Hyper-Moderne\* (plutôt que Post-Moderne) dont la mutation  
forge une gouvernance de reliance  
garante de l'éthos public et donc de l'impact des décisions qu'elle produit*

--

*« Dynamique sociopolitique caractérisant une réalité collective,  
dont les dispositifs de pouvoir - conçu comme relationnel -  
sont orientés vers une finalité démocratique et une éthique du bien commun  
fondant la spécificité de l'action publique »*

*(Fortier, 2013, p. 168)*

--

\* En référence à Bolle de Bal (2009, p. 195) pour qui l'hyper-modernité (à l'inverse de la post-modernité qui présuppose un après modernité), assume « un double paradigme à l'œuvre : celui de la reliance pour l'« hyper », celui de la déliance pour la « modernité » toujours active. »



100%

RECHERCHE, MANAGEMENT  
ET INNOVATION LOCALE

10 ans  
d'innovations  
managériales  
locales



Merci de votre attention



Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale LocAle

IAE PAU-BAYONNE  
Ecole Universitaire  
de Management

