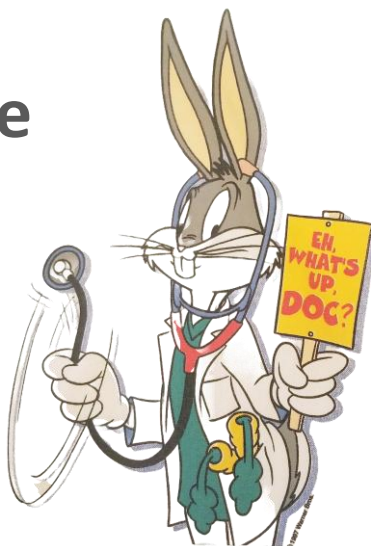




Les défis de la transformation managériale locale : symptômes et traitements



Services publics, administration, management :
comment aborder au mieux
les transformations choisies ou subies ?

Table ronde 26/09 10h45

De la prévision à l'adaptation : la gouvernance locale au défi des transformations

David CARASSUS, Professeur des universités
en sciences de gestion et du management
Céline CHATELIN, Professeur des universités
en sciences de gestion et du management

IAE PAU-BAYONNE
Ecole Universitaire
de Management

UNIVERSITÉ
DE PAU ET DES
PAYS DE L'ADOUR

Sommaire

1. Le diagnostic initial
2. Les symptômes
3. La maladie
4. Le traitement
5. Les effets désirables du traitement
6. Conclusion

1) Le diagnostic initial :

- Des **difficultés** récurrentes à sa **transformer** à l'échelle locale malgré l'importance des **transitions** (environnementales, sociales, digitales, etc.)
- « Quelques **îlots** d'innovation managériale dans un **océan de gestion** et de pragmatisme » INET, AATF (2017)
- Des **innovations technologiques** plus soutenues et étudiées que les **innovations managériales**
- Une innovation managériale **récente** dans le secteur public (*Observatoire de l'innovation publique de l'OCDE, Futurs Publics, SGMAP / Semaine de l'innovation, 27^{ème} région, rapport OURAL-LEBRANCHU, Fab Lab, etc.*)
- Une innovation managériale plus dynamique dans le **secteur privé**



free

2) Les symptômes :

- Sur le **plan RH**, une augmentation des RPS et du risque d'absentéisme, des freins importants au changement, une perte de sens au travail, etc.
- Sur le **plan financier**, des situations budgétaires plus contraintes
- Sur le **plan politique**, une méfiance accrue envers les élus (Cévipof, 2024)
- Sur le **plan organisationnel**, une bureaucratisation toujours plus forte; des acteurs publics/privés; des routines ancrées; des paradoxes organisationnels plus forts (Grimand, 2018); des difficultés à mettre en œuvre les mutualisations/fusions; un organigramme descendant et peu ouvert
- Sur le **plan des outils de gestion**, un faible niveau d'appropriation des évolutions récentes (Carassus et al., 2022); une hypocrisie organisationnelle entre discours et pratiques (Brunsson, 1989); des outils centrés sur la gestion des ressources (RH, finance, achats/marchés, juridique, SI, etc.)

3) La maladie : le découplage

- « **déconnection** délibérée entre les structures organisationnelles qui renforcent la légitimité et les pratiques organisationnelles qui sont considérées par l'organisation comme étant les plus efficaces » (Meyer et Rowan, 1977)
- Un **moyen** de gérer les pressions sociétales, sectorielles et organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1991), mais qui montrent ses **limites**
- Un **découplage** / **distance plus forte** entre :
 - ✓ rationalités politique, administrative, démocratique, etc.
 - ✓ outils de gestion (stratégie, finance, RH, etc.),
 - ✓ intérêt général et intérêts individuels,
 - ✓ structure de pouvoir et outils de gestion / structures opérationnelles,
 - ✓ fonctions supports et directions métiers,
 - ✓ organisations « silotées » (int./ext.) vs une action locale transverse
 - ✓ logique globale et locales, etc.



4) Le traitement : le management public en pensée complexe

- Les **principes fondateurs** de la pensée en complexité : vers la **métamorphose**
 - Principes de déliance/**reliance** (Bolle De Bal, 2003) : « *ce qui fait lien* »
 - Principe antagoniste (Veil, 1999) : « *l'opposition de deux forces agissant sur un récepteur commun* »; l'**agonisme** comme coopération
 - Principe **dialogique** (Morin, 2005) : la relation « *complexe entre des éléments, à la fois complémentaire, concurrente et incertaine* »
 - Principe **hologrammatique** (Morin, 2005) : interrelations du phénomène au sein de l'organisation et son interdépendance à l'environnement
 - Principe de **récurtivité** (Morin, 2005) : envisager un effet en même temps comme une cause de ce qui a produit l'effet
 - Principe de **polycentricité** (Ostrom, 2010) : « *situation dans laquelle de nombreux centres de prise de décision sont formellement indépendants les uns des autres* »

4) Le traitement : le management public en pensée complexe

- Une **application** de ces principes **au management public**
 - Un management public de la **reliance**, comme un « *ensemble d'outils, de processus, de mécanismes ou de fonctions adaptés au pilotage de l'action publique, à son environnement, à leurs organisations et aux acteurs concernés, intégrant une nécessaire liaison entre ses composantes* »
 - Un management public de la **coopération** et de la **complémentarité** entre ses différentes composantes, qu'elles répondent à des logiques organisationnelles, individuelles, politiques, processuelles ou instrumentales
 - Un management public de l'**intégration** et de la **rétroaction** de ses différentes composantes avec son environnement, mais aussi de son environnement avec ses différentes composantes
 - Un management public de l'**ouverture**, de la **multiplicité**, mais aussi de la **transversalité** de et entre ses différentes composantes

4) Le traitement : le management public en pensée complexe

- Des **outils de gestion** hyper-modernes

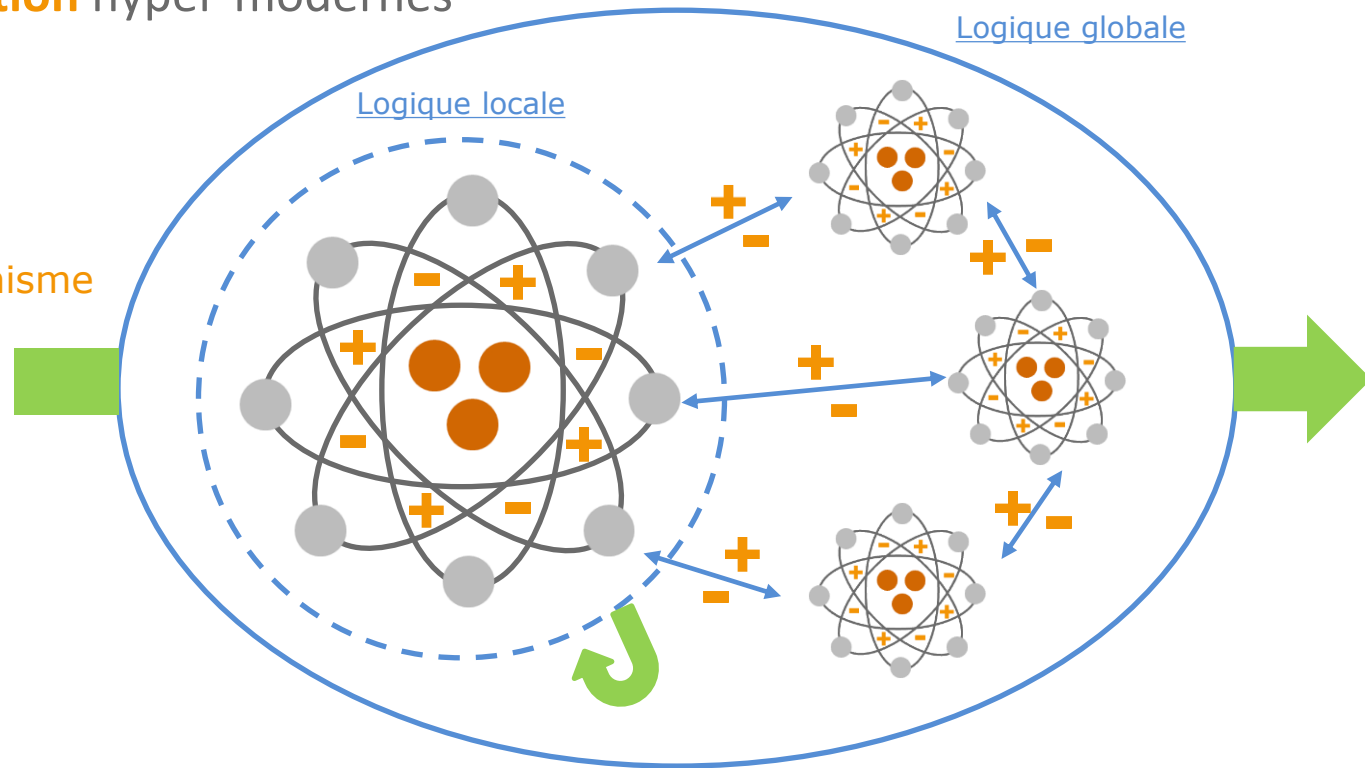
P1) Reliance/Déliance

P2) Dialogie/ago-antagonisme

P3) Hologrammie

P4) Polycentricité

P5) Récursivité



Analyse des besoins
Stratégie
Evaluation des politiques



Outils quali. (RH, Marketing, etc.)
Outils quanti. (Finance, CdG, Achat, etc.)
Outils mixtes (GdP, SI, Eval., etc.)

4) Le traitement : le management public en pensée complexe

- Une **gouvernance** hyper-moderne

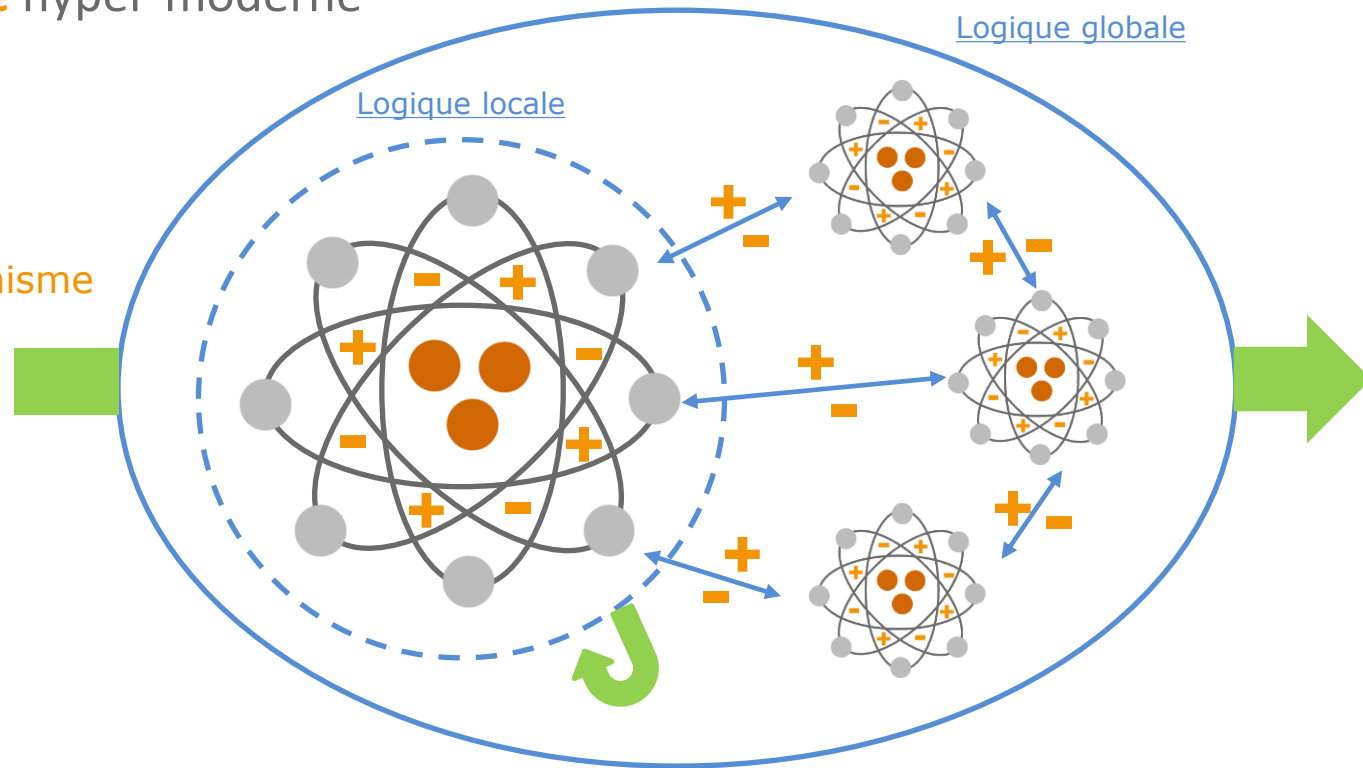
P1) Reliance/Déliance

P2) Dialogie/ago-antagonisme

P3) Hologrammie

P4) Polycentricité

P5) Récursivité



● Elus, instances

● Cadres territoriaux
Agents



Citoyens / Partenaires / Médias / Etat / Institutions
Syndicats / Contexte / Valeurs – Normes / Lois – Rgt
Territoire / Société / Env't / Lobbies / Associations
Structures publiques / Réseaux / Usagers / Inv't...

5) Les effets désirables du traitement :

Outils Acteurs	Management stratégique	GRH	Contrôle de gestion Finance Budget	Etc.
	Vers un management public métamorphosé des politiques publiques à l'échelle de chaque territoire			

Acteurs locaux

- élus, instances
- cadres, agents
- usagers, contrib., citoyens

Acteurs globaux

- Partenaires privés, Assoc.
- Syndicats, Etat / Préfec.
- Médias, structures supra., etc.

5) Quelques initiatives dans ce sens, mais limitées :

- Les partenariats publics-privés



- Les consortiums ou diverses structures d'ingénierie orga.

- L'agencification



10 décembre 2018



- Les Conférences territoriales de l'action publique (CTAP)

- Le service public de la petite enfance



- Les projets de territoire



- Les projets stratégiques thématiques



5) La vision idéale du management d'une politique en complexité

- Une **nouvelle structure** de coordination de tous les acteurs du territoire, en co-construction (sans budget, RH et pouvoir), pour les politiques « complexes »



- ✓ Un périmètre géographique d'application décidé par les acteurs concernés (sur des critères sociaux, économiques, etc.)
- ✓ Un **rôle** d'analyse des besoins, de définition stratégique, de répartition des rôles, d'évaluation des politiques publiques et de communication vers le territoire

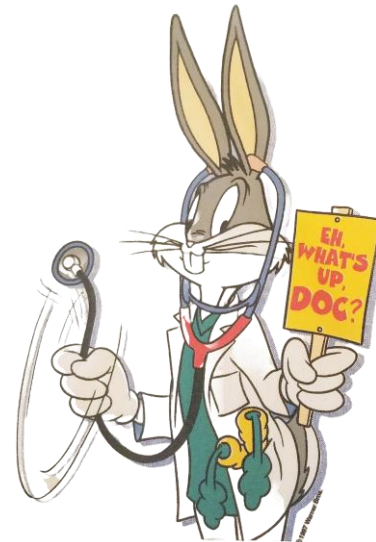
- Les **collectivités territoriales** et leurs **partenaires** (publics/privés) impliqués à chacun de leur niveau, avec leurs budgets, ressources et pouvoir, à la mise en œuvre des politiques locales « complexes »



- ✓ Une organisation similaire au fonctionnement actuel, mais couplée à l'échelle territoriale avec les autres acteurs sur la mise en œuvre des politiques locales
- ✓ Un **rôle** de proposition d'évolution à l'échelle territoriale et d'implémentation des services publics en tenant compte du projet global de territoire et des ressources disponibles (RH, finances, SI, etc.)

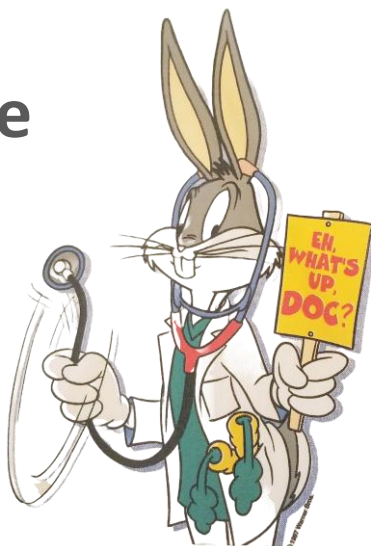
6) Conclusion :

- Une situation de **découplage** à l'échelle locale
- La nécessité de **métamorphose** du management public par la mobilisation de la pensée complexe
- Le nécessaire passage d'un management centré sur les organisations et les ressources à un **management centré sur les services public en interdépendance**, à l'échelle territoriale
- L'importance du lien avec les **chercheurs** universitaires pour constituer un moyen de couplage entre les différents acteurs et pour participer à la métamorphose des outils / de la gouvernance locale





Les défis de la transformation managériale locale : symptômes et traitements



Services publics, administration, management :
comment aborder au mieux
les transformations choisies ou subies ?

Table ronde 26/09 10h45

De la prévision à l'adaptation : la gouvernance locale au défi des transformations

David CARASSUS, Professeur des universités
en sciences de gestion et du management
Céline CHATELIN, Professeur des universités
en sciences de gestion et du management

IAE PAU-BAYONNE
Ecole Universitaire
de Management

UNIVERSITÉ
DE PAU ET DES
PAYS DE L'ADOUR