Pū Ti'aauraa e Faaineineraa Tōro'a

CONCOURS EXTERNE
DE CONSEILLER (catégorie A)

SESSION 2017

EPREUVE DE NOTE ADMINISTRATIVE

SPECIALITE :
« ADMINISTRATIVE »

Durée : 4h00 Coefficient : 3

⚠ A lire attentivement avant de traiter le sujet ⚠

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre prénom, ni votre nom ou nom fictif, ni signature, ni initiale ou paraphe.
- Seul l'usage d'un stylo noir ou bleu est autorisé. L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- Les feuilles de brouillons ne seront pas prises en compte.
- Les feuilles de suite seront agrafées à votre feuille de composition par le surveillant chargé de relever votre copie.
- Tous les candidats doivent remettre une copie, même blanche. Dans cette hypothèse, ils signent leur copie en indiquant « copie blanche ».

Ce document comprend un sujet de 2 pages et un dossier de 34 pages.
S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

CONCOURS EXTERNE DE CONSEILLER (catégorie A)

Spécialité « ***administrative*** »

SESSION 2017

NOTE ADMINISTRATIVE à partir d'un dossier
portant sur la spécialité « **administrative** » ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse et à la synthèse du candidat, son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général, ses capacités rédactionnelles ainsi que son aptitude à dégager des solutions opérationnelles appropriées.

Durée : 4h00
Coefficient : 3

SUJET :

« LE BONHEUR AU TRAVAIL EST-IL COMPATIBLE AVEC LE SERVICE PUBLIC ? »

Vous êtes le Directeur général des services d'une commune polynésienne de plus de 20 000 habitants. Vous revenez d'un Congrès sur les ressources humaines, qui s'est tenu en métropole, et auquel ont participé votre Maire et votre chef du service des ressources humaines.

Inspiré par ce Congrès mais également persuadé que les thématiques abordées ne sont possibles que dans un environnement privé, votre Maire vous demande si le bonheur au travail est compatible avec le service public.

Vous rédigez pour cela une note administrative cadre avec des propositions opérationnelles qui permet à Monsieur le Maire, à partir de la particularité du service public au regard des attentes du citoyen et des aspirations des agents municipaux, de saisir les enjeux et les contraintes qui découlent de cette démarche du « bonheur au travail ».

DOCUMENTS JOINTS

Document 1 : Jean-François ZOBRIST, « Il n'y a pas de performance sans bonheur », Extrait de la synthèse "21ème Université Hommes-Entreprises : Bonheur et performance", CECA, 27 & 28 août 2015 – Château Smith Haut Lafitte, - **4 pages**

Document 2 : Laurence VANHEE, Le bonheur au travail, c'est rentable et durable, Extrait de la synthèse "21ème Université Hommes-Entreprises : Bonheur et performance", CECA, 27 & 28 août 2015 – Château Smith Haut Lafitte, - **5 pages**

Document 3 : Dominique LOROY, La satisfaction des usagers/clients/citoyens du service public, Site internet de l'Union de Villes et Communes de Wallonie (www.ucvw.be), Novembre 2004, - **3 pages**

Document 4 : Robert FOUCHET, « Performance, service public et nouvelles approches managériales, Politiques et management public », Actes du 9ème colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes politiques d'Aix-en-Provence et le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche, 28 & 29 mai 1998, - **14 pages**

Document 5 : Laurent TERRADE, Les ingénieurs territoriaux sondés sur leur « bonheur au travail », Groupe Caisse des dépôts, Au service des territoires, 8 juin 2016, - **2 pages**

Document 6 : Steelcase, « L'engagement et l'espace de travail dans le monde », Synthèse, 360° - Rapport d'étude internationale Steelcase, 2016, - **6 pages**

Document 1

Jean-François ZOBRIST

Il n'y a pas de performance sans bonheur

Je commencerai par dire qu'il n'y a pas de modèle en management, chacun doit trouver son propre chemin. On n'a pas d'autre choix que d'innover, ce que j'ai fait dans les années 1980 sans vraiment le savoir, finalement. Je parle souvent du concept de *métaction* : faire d'abord les choses et après réfléchir, ou réfléchir tout en faisant les choses pour stimuler la créativité. C'est comme ça que j'ai travaillé.

Les gens m'ont demandé au fil de ma carrière pourquoi je réussissais. J'ai commencé à écrire des fiches, un livre, et j'ai compris que j'avais innové sans le savoir, c'est-à-dire que j'ai trouvé quelque chose que je n'avais pas cherché (dans le même principe que Newton qui par hasard voit une pomme lui tomber sur la tête). J'ai laissé des chances au hasard, j'ai créé les conditions de l'innovation. J'ai fait le tour de mon usine pendant quatre mois tous les jours, et par hasard j'ai découvert des absurdités qui m'ont incité peu à peu à changer des processus.

J'ai décidé de ne plus faire de réunions. Je veux que chaque réunion faite par mes salariés débouche sur une action concrète mise en place le lendemain matin, et tant pis si ces solutions ne sont pas optimales. On apprend de ses erreurs.

Selon moi, la solution à un problème, c'est la somme des solutions tentées pour régler ce problème. Il n'y a pas de risque à faire confiance aux ouvriers, on peut leur faire confiance. Ils sont aussi humains que les cadres ou les chefs. C'est au Japon qu'on trouve la base de l'autonomie, la base du bonheur. Là-bas, les outils servent à maîtriser son travail, pas à le contrôler.

« Démerdez-vous » devrait être le slogan majeur du management aujourd'hui : « je te fais confiance ! » J'ai appris à faire en sorte que les choses se fassent toutes seules. Sans faire exprès, je suis revenu aux basiques de l'entreprise, celles qui existaient avant la seconde guerre mondiale : il faut être dans le présent, le futur est imprévisible, même si on peut avoir des visions. On a été, par exemple, les premiers à développer l'écologie.

J'ai décidé d'arrêter les primes et de les intégrer aux salaires. Juste après, les cadences ont augmenté de 30%. J'ai découvert qu'il y avait une corrélation entre bonheur et argent.

Comment parler du management aujourd'hui ? Manager vient de « ménager » en français et de « manipolare » en italien. Manager, c'est manipuler en ménageant les gens, l'environnement, l'histoire collective. D'après François Jullien, c'est « agir sans agir, qui n'est pas ne rien faire du tout. C'est une forme de laisser faire pour faire en sorte que les choses se fassent toutes seules ». Je n'aime pas le politiquement correct. Il faut « manipuler » dans le présent pour se fixer des objectifs dans le présent, et ne pas s'occuper de « ce qui pourrait se passer ». Jusque dans les années 50, on s'est passé des chiffres, des prévisions dans le futur... Pourquoi aujourd'hui tout est-il question de chiffres, de prévisions ? Notre démarche a été de créer une devise qui est la suivante : « par et pour le client ».

Le « pour quoi ? » et le « pour qui ? » sont les questions de base qu'il faut se poser. Au début de l'humanité, les hommes chassaient et cultivaient. Pour quoi ? Pour nourrir leur famille. D'ailleurs, une des paroles de la religion catholique est : « Donne-nous notre pain de CE jour », et pas du jour qui suit. Demain on verra. Occupons-nous du présent. J'ai fait travailler mes ouvriers dans d'autres services (commercial par exemple) en équipe et ils ont compris pourquoi ils travaillaient : pour des clients. Aujourd'hui, les gens organisent sans savoir pourquoi. Il vaut mieux prôner sans organiser. Arrêtez d'organiser, laissez les gens faire. J'ai remarqué qu'un ouvrier heureux est plus productif qu'un ouvrier malheureux. J'ai créé un environnement propice et agréable au travail notamment en mélangeant les services et en faisant bouger les salariés de poste. Il y a eu une réactivité incroyable,

en six mois, le temps d'effilement par exemple, qui était de dix à douze jours, est passé à un jour.

J'ai remarqué qu'il ne fallait jamais améliorer l'existant mais plutôt tenter d'innover complètement. C'est ainsi qu'on fait des gains de productivité énormes.

Il faut donc faire confiance à ses employés, et leur faire comprendre « pour quoi » ils travaillent. En ce sens, il faut les faire rêver, leur donner un but pour qu'ils soient motivés. L'amour du client, c'est une force extraordinaire. Et c'est pour cela que je crois que les entreprises doivent retrouver une identité. En fait, la culture chrétienne est un excellent levier pour faire du fric. Pour moi, les seuls qui créent une valeur ajoutée financière sont les ouvriers. Mais aujourd'hui, le système se casse la gueule parce qu'il y a plus de fonctionnaires que d'ouvriers, et donc pas assez d'ouvriers qui payent des impôts pour payer les fonctionnaires. Il faut créer les conditions de l'entreprise libérée, tout en instaurant des valeurs limites. J'ai deux valeurs limites qui sont, comme dans tout engagement (le mariage par exemple), la fidélité et le respect de l'autre. Il n'y a pas de raison de ne pas faire confiance. Il faut arrêter de poser trop de limites, d'imposer des contrôles. L'homme est foncièrement bon, c'est en cela qu'il se distingue des animaux. Il faut tenter de chercher le bonheur de chacun, et chacun en a sa définition, en fonction de sa culture.

Débat

— *Comment avez-vous choisi votre successeur?*
— Il faut un leader libérateur, un patron qui n'a pas d'ego. J'ai choisi un successeur peu charismatique. J'ai formé Dominique pendant dix ans sans rien lui dire. A soixante ans pile, j'ai fait un dernier discours (car je faisais un discours tous les six mois) et à partir du 1er janvier il devait prendre le relais. Il m'a dit: « Mais je ne peux pas, vous êtes un dinosaure » Je lui ai répondu : « Ça tombe bien ils sont tous morts ». Il a donc pris le relais et tout allait bien jusqu'à cette année.

— *Est-ce que vous faites du coaching pour intégrer les valeurs et émotions cohérentes ?*
— Quand je travaille, soit c'est moi qui témoigne, soit c'est la société qui accompagne et qui me dit : « venez témoigner ». Je laisse mon web aux gens. Accompagner les gens, je ne sais pas faire. C'est à vous de trouver votre accompagnateur. Nourrissez-vous d'autres témoignages.

Prenez les témoignages et après innovez. Je ne crois pas aux méthodes. Chacun doit innover. Il faut innover dans cette nouvelle société. Aussi, on n'a pas d'autre choix que de faire confiance. L'argent est un cul de sac. La seule force de l'occident c'est le savoir des ouvriers. Et on peut le libérer par le bonheur.

— *Peu d'entreprises dans les services se sont lancées dans de telles démarches. Pourquoi ?*
— Mais si, en Finlande. Il y a plein de boîtes qui ont été « libérées », même si les patrons ne témoignent pas. Ils ont créé des entreprises qui leur ressemblent. Dans la fonction publique, chaque année on leur impose, à ces chefs d'entreprises, des énarques dont ils n'ont pas besoin. Mais le RH peut être porteur d'un tel projet ! Il faut s'adapter aux contraintes, payer des impôts, plus à la limite pour garder son énergie. Le coût du contrôle est largement plus large que le coût des déviances s'il n'y avait pas de confiance. Le « pour quoi ? » prime sur le « comment ? ». Pourquoi on se marie est plus important que comment on se marie. Le résultat n'est pas l'objectif, l'objectif c'est le bonheur. Si on est heureux on le fait, l'objectif. J'ai deux grandes valeurs : « l'homme est bon » et « l'amour du client ».

Document 2

Laurence VANHEE

Le bonheur au travail, c'est rentable et durable

DRH et vice-présidente d'un très grand groupe mondial, elle subit un jour un burn-out. Elle a radicalement changé d'entreprise et est passée dans le public. Elle devient DRH de la Sécurité Sociale belge. En 2012, elle est élue DRH de l'année et raconte son histoire dans un bestseller, « happy RH ».

Je sais ce que c'est de ne pas être heureux au travail. C'est une spécificité française de mettre une double négation. Le bonheur au travail c'est de s'assumer et de faire ce dont on a envie. Pourquoi n'est-on pas heureux au travail ?
Tout d'abord, on est dans un monde VUCA : un monde volatil, incertain, complexe et ambigu. On va demander aux personnes d'être des caméléons sur leurs claviers d'ordinateurs. Puis, il faut savoir que le mot *tripalium* (latin) a fait naitre le mot « travail » qui signifie un trépied sur lequel on torturait les condamnés autrefois. Il y avait deux méthodes : la torture ou l'esclavage. Enfin, le mot « work » de *veork* signifie la fornication !
Je me suis donc intéressée au sujet. Un salarié heureux est deux fois moins malade et six fois moins absent. Il est également neuf fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif. Le coup du désengagement (qui ne

concerne que les entreprises américaines) est de 350 milliards de dollars par an.

Quand on veut proposer des mutations, c'est compliqué, car on ne peut pas faire en sorte qu'un médecin devienne contrôleur social ou qu'une infirmière devienne mathématicienne.
Dans le secteur privé on ne peut pas assommer des personnes, ni pour les attirer ni pour les faire revenir. Concernant l'emploi à vie, il y a un problème de distinguement. La solution serait donc de changer de culture. Mais comment est-ce possible dans un monde de fonctionnaire ? Il y a des outils, par exemple les grilles salariales et salaires à la fin du mois. Mais cela ne se négocie pas dans le secteur public. Donc on ne peut rien faire. L'argent est un démotivateur. Les descriptions de postes ont rarement rendu quelqu'un heureux car elles veulent dire : « vous serez attaché ». Il y a des descriptions de fonctions que je ne comprenais même pas, alors comment attirer des gens à partir de là ? Ce n'est pas mieux pour les organigrammes. Les gros bonus ? C'est illégal. J'ai voulu une fois offrir une boîte cadeau, je me suis fait convoquer. On a aussi pensé aux réunions stratégiques. Mais ça faisait paniquer les collaborateurs, ça a échoué. Donc on s'est dit qu'on allait offrir des challenges personnels. Essayez de trouver le challenge qui va vous enthousiasmer.

Dans l'ADN de n'importe quel fonctionnaire c'est le contrôle qui motive. Le juste et équitable est atteint en contrôlant. La loi dit « ça » donc il faut faire « ça ». Dans le secteur public, on a le sens de la vocation, le fait de savoir qu'on est utile. La vocation c'est de grandir. On va pouvoir offrir de la liberté et de l'autonomie. On va aussi au-delà des challenges, donner réellement les réalisations personnelles. Ses succès sont SES succès. On va aussi permettre à chacun de mesurer ses progrès et ses résultats. On va leur permettre de se sentir responsables. Ils vont choisir ce sur quoi ils vont s'engager. Ils vont recevoir du feedback.
Si on n'a pas ce feedback on se sent d'une inutilité totale. On va essayer de cultiver la confiance en soi car on n'est pas forcément fier d'être fonctionnaire. On va faire beaucoup d'efforts pour travailler en équipe. On va permettre aux personnes d'être connectés, pouvoir interagir, être en communication.

Il y a six piliers qui peuvent contribuer à rendre heureux et performant : l'autonomie, la connexion, la contribution, atteindre un résultat, comprendre quelle est sa mission (le sens d'être là et d'être payé) et la confiance en soi. Tout cela contribue à une « happy organisation ». C'est une équation de bonheur au travail.

Donc finalement si on voulait cultiver ce bonheur au travail, il fallait être une boîte performante. Mais il y a très peu de personnes qui se lèvent le matin et qui se disent « Aujourd'hui je vais être super performant.» On se dit « peut-être que je vais rencontrer des gens » ou autre mais ce qui nous fait lever, c'est les collaborateurs.
Je vais également devoir vous apporter de la liberté parce que je ne peux pas gérer votre bonheur. Si je vous offre de la liberté je vais vous demander que là où votre liberté s'arrête, c'est là où commence celle des autres.

Pour faire tout cela on a dû faire un déménagement pour réinventer les conditions de travail. Chacun dans l'organisation à partir du 1er janvier 2009, chacun va décider où, quand et comment il travaille. Ce qui compte c'est que les résultats soient atteints, qu'il y ait cet esprit d'équipe, et que vous n'empêchiez pas les autres personnes de fonctionner. Je décide comment je vis et je travaille. Ma façon d'organiser ne doit empêcher personne de s'organiser. Je sais donc aussi ce qu'il se passe au niveau de mes collègues. Les objectifs se fixent en équipe et s'évaluent en équipe. J'ai donc enlevé le mot « chef » de tous les règlements. Ce que je veux c'est des leaders d'équipe qui disent « les gars je veux aller là ». Et au fil de l'année je vais suivre les résultats. C'est aussi simple et ça marche.

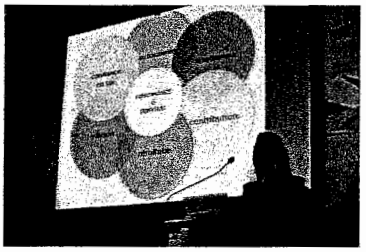
On a eu +20% dans les équipes. Il y avait même des équipes à 350% et on leur a demandé de se calmer ! Nos leaders sont des facilitateurs. Si leur équipe est en situation de succès c'est qu'ils sont en facilité. Et ça fait des vacances au manager.
Il y avait sept bureaux pour dix personnes, on en a fait des espaces conviviaux et créatifs pour créer un environnement de travail dynamique. Personne n'avait de bureau, même pas le président. On a aussi réduit les temps de travail. Et les syndicats ne peuvent rien dire contre ça.

On a dû aussi, en changeant l'environnement, changer le système de valeurs. On a demandé à tous les collaborateurs de s'exprimer sur leurs valeurs et on a pris celles qui revenaient le plus : faire, penser, ressentir. Imaginez un Iceberg. « Faire » est le haut de l'iceberg, « penser » c'est le milieu et « ressentir » c'est le bas. Il faut jouer sur les valeurs, le bas de l'iceberg. Ce système de valeurs vivait à travers la fixation d'objectifs.
On a essayé de faire comprendre à chacun ce que je fais bien, ce qui est utile à l'organisation et ce que j'aime faire. Ce que je fais et ce qui est utile est mon Hobby. Ce que je fais et ce que j'aime faire c'est mon Job. Et ce qui est utile à l'organisation et ce que j'aime faire c'est mon potentiel. Tout cela en même temps crée le bonheur.

On a également revu tout le processus. On a « kissifié » les choses. Essayer de rendre les choses sexy. Parce que si vous faites des choses sexy vous allez exciter les autres personnes qui vont vouloir le faire. Il faut rendre les

choses Simples, c'est-à-dire explicables. Il faut les rendre *sustainable* donc durables, faire les choses rapidement et vite. Il faut aussi le coté *straight to the point* (droit au but). KISSS signifie ainsi « Keep it Simple, Short and Sexy ».

Trois personnes dans le monde m'inspirent : Russell Crowe, Barack Obama et mon mari. Barack Obama booste les médias pour se rendre attractif malgré sa couleur de peau. Pour les fonctionnaires c'est pareil, ils n'ont pas la bonne couleur de peau. Il faut donc essayer de transformer nos managers en Barack Obama.
Donc on a utilisé ce qu'on a appelé les donnes douces. Arrêtez de motiver vos gens, faites confiance. Il n'y a que vous qui savez ce qui vous sort du lit le matin, votre boss n'en sait rien. Et s'il vous plait, offrez votre confiance a priori. La première donne douce est « Don't manage, love » : arrêtez de gérer, apprenez à aimer. Il faut apprendre ce qui est beau et bon.
La deuxième donne douce c'est : « Don't think, think green » il faut réfléchir vert, responsabilité sociétale, ce qui est réellement nécessaire. La troisième est « Don't work, have fun ». On va faire des ateliers dans lesquels on demande à chacun ce qui nous donne de l'énergie. Qu'est-ce qui vous embête au quotidien et qui vous empêche d'être productif ?
La quatrième donne douce c'est : « Don't complain, innovate ». Arrêtez de vous plaindre, commencez à innover, ça marche super. Inversez le paradigme de relation avec vos salariés.



Notre performance a fait + 20% de productivité, -12 millions de frais de location, -50% de frais de maintenance, 75% d'évaluation en équipe, -50% d'énergie mais aussi 92% de personnes qui peuvent travailler à la maison, 74% en plateforme collaborative et on a atteint zéro jour de grève.
Le bonheur c'est un niveau d'engagement de 70% à 80%. Mais aussi +500% de candidatures spontanées. On a 39% de femmes qui ont des top fonctions et 50% des leaders sont des femmes. Le taux d'engagement est monté à 88%, les 50-59 ans sont à +39% et 69% du travail est fait à la maison. Vous êtes tous dans votre vie privée des personnes sincères, soyez-le avec vos collaborateurs. Soyez humble et généreux au travail. Albert Schweitzer a dit : « le bonheur est la seule richesse qui double si on la partage ».

Débat

— *Au départ, qui vous a donné l'autorisation de changer ?*
— C'est le président qui a pris cette décision. C'est une personne très inspirante, tout le temps souriante. Il a pris la décision en 2008 de changer les choses.

— *Pourquoi êtes-vous partie ?*
— Parce que je suis devenue inutile, parce que le boulot était fait. Mon équipe est en autogestion maintenant, je n'ai pas été remplacée. Il n'y avait pas d'intérêt à ce que je reste. J'ai toujours eu cette fibre entrepreneuriale, et j'ai eu envie d'aller conseiller des entreprises.

— *Comment garantir qu'il n'y a pas des gens qui profitent du système ?*
— C'est une vraie préoccupation. En fixant des objectifs et en fixant des responsabilités. Il y a une pression sociale de soi-même vis-à-vis de soi-même, une responsabilité vis-à-vis de l'équipe. Si les remarques des membres de l'équipe ne suffisent pas, le chef prend le relais et essaye d'en discuter. Mais on trouve toujours une solution. Sur les quatre années que j'ai passées, j'ai dû licencier, mais jamais de manière brute. C'est ce que les flamands appellent du « bon sens populaire ».

— *Vous nous montrez des résultats. Avez-vous fait des émules dans d'autres services publics belges ?*
— Oui tout-à-fait, mais ça a été difficile. A ce moment-là, les ministères étaient habités par des gens qui étaient sur la retraite. On a profité d'une fenêtre de tir. Il y a eu beaucoup de critiques, de cynisme, de jalousie. Enfin, notre ministre de tutelle a mis en avant ce qu'on avait fait. Et il y a eu des changements dans les ministères. Le ministère des finances a eu 6000 collaborateurs qui sont rentrés dans le télétravail. Il y a des personnes qui sont prêtes à prendre à bras le corps le sujet.

— *Aviez-vous des contraintes légales ?*
— Je n'ai aucune appétence à la lecture de texte de loi. Je fais juste ce qui me fait sens. La loi sur le télétravail était bête. On a mis de nombreux collaborateurs dans l'illégalité. On avait un accord pour dire « si une loi est débile, on ne l'applique pas », mais on était toujours dans une optique de bienveillance. Au final on se rend compte qu'il y avait une vraie volonté de changer les choses.

Document 3

La satisfaction des usagers/clients/citoyens du service public

Dominique Loroy - Novembre 2004

Redonner du sens et de la légitimité au service public en s'appuyant sur la qualité et en faisant converger le service rendu et le service attendu par les usagers dans toute leur diversité en s'appuyant sur la prise en compte de l'expression des usagers pour satisfaire au mieux l'intérêt général.

Le service public a pour vocation de concourir à l'intérêt général. En cela, sa mission, qu'il s'agisse de la santé, des transports, de l'éducation, de la sécurité…, ne se réduit pas à la recherche de la satisfaction de son public. Elle doit parfois tracer la ligne de séparation entre des intérêts particuliers, au risque de générer de l'insatisfaction chez les uns ou chez les autres. Elle prélève des impôts, veille au respect de certaines contraintes (pour la protection de l'environnement, par exemple), et accomplit des missions de répression qui n'ont pas pour vocation première d'être agréable aux intéressés.

Mais ces missions, souvent délicates, souvent difficiles à faire accepter, passent par des services rendus: accueil, soins, enseignements, interventions, autorisations… Et la qualité de ces services est un élément déterminant de la qualité du lien entre les citoyens et leurs services publics. Il est essentiel que les citoyens soient satisfaits de tous les services rendus par leurs services publics, car cette satisfaction est le fondement du respect et de la confiance qui peuvent s'établir entre l'Etat ou les organismes publics et la population.

Le déploiement de démarches Qualité dans les administrations est aujourd'hui incontestable, et l'on observe parallèlement une tendance au développement de la mesure de la satisfaction. Le temps où les services publics agissaient au nom de l'usager est révolu. Dans une société de plus en plus exigeante, la satisfaction de l'usager - et de sa mesure - devient la priorité et l'aiguillon de la modernisation des services publics.

Cette évolution est une nécessité pour:

- répondre aux exigences actuelles de citoyens mieux formés, mieux informés, comparant les services publics et privés même s'ils n'en attendent pas la même chose;
- satisfaire les besoins croissants et évolutifs de nos concitoyens en matière de services et notamment de services collectifs;
- développer la cohésion sociale, la sécurité, la prise en compte du long terme auxquels les services publics apportent une contribution irremplaçable;
- contribuer à la légitimité et à l'efficacité de l'action publique sans lesquelles l'autorité publique serait remise en cause et les besoins ne seraient pas pleinement satisfaits.

Cette évolution requiert plusieurs conditions:

- prendre en compte la notion de territoire (quartier, commune, province, pays...) car le territoire est partie prenante de l'identité collective et c'est à partir de lui que s'expriment des besoins dont la réponse s'organise à des échelles territoriales diverses;
- partir des besoins globaux des usagers/clients/citoyens (emploi, éducation, sécurité, santé, culture...) et impliquer une multiplicité de services interdépendants (services de l'Etat, des collectivités, d'organismes publics...) dans une relation de partenariat rénovée;
- associer les différents acteurs concernés (élus, usagers - particuliers et entreprises -, personnels...) dans un processus de collaboration d'autant plus fécond qu'il sera respectueux et appuyé sur des faits, qu'il visera l'intérêt général en prenant en compte les intérêts de chacun;
- s'appuyer sur des démarches adaptées au contenu "public" des services. Il peut s'agir de démarches d'écoute, de participation, de projets, d'engagements, d'évaluation, de certification...

Si l'exigence de qualité s'impose progressivement dans l'administration et les services publics, beaucoup de travail reste à faire et les blocages semblent tout autant techniques que culturels. La mesure de la satisfaction des usagers, parce qu'elle est incluse dans toute démarche Qualité, n'échappe pas à ce constat.

En effet, la mesure de la satisfaction relève d'une véritable démarche scientifique et ne saurait se limiter à la seule écoute de quelques individus se déclarant porteurs de l'ensemble des attentes des usagers. Ainsi, la mesure de la satisfaction ne peut être efficace et ne prendre de sens que si elle s'accompagne d'une connaissance et d'une

appropriation de ses règles, de ses outils, de ses bonnes pratiques mais aussi de ses limites

Seule une appropriation culturelle et technique de ces outils de mesure par tous les acteurs de la qualité publique peut permettre aux administrations et au x services publics de répondre à l'exigence de qualité souhaitée par les usagers et ainsi redonner un sens au service public et aux solidarités qu'il sous-tend.

"L'adhésion et la participation des usagers sont indissociables de la notion même de qualité des services publics:

- l'usager est coréalisateur du service public;

- l'usager est un citoyen, coresponsable du service;

- l'usager est un expert de l'utilisation du service public;

- l'usager est un citoyen financeur des services publics. "

Sources: Bertrand de Quatrebarbes FQP

Articles connexes

+ Pour une meilleure satisfaction du citoyen, client du service public local
+ Les principes de l'évaluation de la satisfaction des usagers/clients/citoyens

Ce document, imprimé le 14-09-2017, provient du site de l'Union des Villes et Communes de Wallonie (www.uvcw.be).
Les textes, illustrations, données, bases de données, logiciels, noms, appellations commerciales et noms de domaines, marques et logos sont protégés par des droits de propriété intellectuelles.
Plus d'informations à l'adresse www.uvcw.be/plan-du-site/disclaimer.cfm

© Union des Villes et Communes de Wallonie asbl

Document 4

Politiques et management public

Performance, service public et nouvelles approches managériales

Robert Fouchet

Résumé

La performance publique consiste à atteindre une double réconciliation, celle des agents publics avec leur métier, et celle des citoyens avec leur administration, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations, S.E.M., concessions, collectivités territoriales, Etat...) et d'appréhender le problème à différents niveaux territoriaux (de l'Europe au local).

Poser le problème de la performance, c'est aussi s'interroger sur les nouveaux modes de management de services aux publics ; les voies traditionnelles répondant à une "reconnaissance" à court terme de l'efficacité mais ne répondant pas aux exigences d'une réelle performance inscrite dans la durée.

Cet article s'intéresse aux nouvelles approches stratégiques élargies aux territoires, aux partenaires, aux projets, et à de nouvelles pratiques gestionnaires fondées notamment
sur :
- la flexibilité et l'adaptabilité
- l'interculturalité.

Citer ce document / Cite this document :

Fouchet Robert. Performance, service public et nouvelles approches managériales. In: Politiques et management public, vol. 17, n° 2, 1999. La performance publique. Actes du neuvième colloque international organisé en collaboration avec l'IUP management public, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence et avec le concours du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Aix-en-Provence - 28/29 mai 1998 - Tome 1 - A la recherche de la performance publique. pp. 35-49;

doi : 10.3406/pomap.1999.2229

http://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1999_num_17_2_2229

Document généré le 11/06/2016

PERFORMANCE, SERVICE PUBLIC ET NOUVELLES APPROCHES MANAGÉRIALES

Robert FOUCHET *

Persée creative commons

Résumé

La performance publique consiste à atteindre une double réconciliation, celle des agents publics avec leur métier, et celle des citoyens avec leur administration, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations, S.E.M., concessions, collectivités territoriales, Etat...) et d'appréhender le problème à différents niveaux territoriaux (de l'Europe au local).

Poser le problème de la performance, c'est aussi s'interroger sur les nouveaux modes de management de services aux publics ; les voies traditionnelles répondant à une "reconnaissance" à court terme de l'efficacité mais ne répondant pas aux exigences d'une réelle performance inscrite dans la durée.

Cet article s'intéresse aux nouvelles approches stratégiques élargies aux territoires, aux partenaires, aux projets, et à de nouvelles pratiques gestionnaires fondées notamment sur :
- la flexibilité et l'adaptabilité
- l'interculturalité.

---

* Université de la Méditerranée, I.U.P. de Management Public, I.E.P. d'Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille.

Revue POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC, Volume 17, n° 2, juin 1999.
© Institut de Management Public - 1999.

Poser le problème de la performance publique, c'est s'interroger sur les nouveaux modes de management de services aux publics.

De manière plus globale, "la modernisation du service public" ou encore le "renouveau du service public" lancé par le gouvernement de Michel Rocard et poursuivi sous le gouvernement Balladur (C. Grémion et R. Fraisse, 1996 ; L. Chaty, 1997) met en avant trois enjeux fondamentaux :

- "La mise à jour des retards pris par l'organisation publique" dans son adaptation à l'environnement qui, lui, change rapidement avec l'avènement de la mondialisation, de l'Union européenne, de l'évolution des comportements, de l'usager-citoyen...

- "La volonté de s'adapter à la modernité", c'est-à-dire penser l'Etat, les collectivités locales et les organismes partenaires comme forces de régulation du marché au service des citoyens, avec pour ambition d'organiser les transformations de la vie sociale et de gérer de manière anticipée les externalités des économies.

- "L'adoption de comportements modernes", c'est-à-dire non plus seulement gérer selon les lois, les décrets et les règlements, mais adopter des pratiques managériales réorganisant la gestion interne améliorant les résultats de l'échelle juridique.

Poser le problème de la performance publique, c'est aussi mieux comprendre son mode d'acception par les nouvelles approches managériales (O. Aktouf, 1994 ; T. Peters, 1992 ; H. Serieyx, 1993 ; M. Crozier, H. Serieyx, 1994).

On le sait, le concept de performance, de prime abord simple, revêt un caractère complexe avec des aspects multiples, sans doute convergents, qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation donnée par les écoles managériales traditionnelles.

Enfin, poser le problème de la performance publique, c'est savoir quelle(s) voie(s) prendre :

- celle de la simple mise en place d'outils (méthodes !) de gestion (F. Mas, 1990) qui ont fait leurs preuves (ailleurs !...),

- celle du new public management qui vise, ni plus ni moins, à favoriser "le passage" de modèles et de gestionnaires du secteur privé vers le secteur public (A. Pettigrew, 1997),

- ou encore celle du partenariat public-privé (J.M. Uhaldeborde, 1996) mais intégrée dans une véritable analyse stratégique.

La modernisation du service public tournée vers l'efficacité et non inscrite dans la logique stratégique

La question de la modernisation du service public n'est pas nouvelle. Les usagers du service public ont clairement affirmé leurs attentes et souligné les inadaptations des services qui leur sont offerts. Entretenant avec son environnement des relations multiples et variées, l'usager client ..."en tous lieux compte sur une information courtoise et efficace, sur des services variés et de bonne qualité, sur des réponses diligentes, sur des relations personnalisées" (F. de Closets, 1989).

Parallèlement, les agents du service public éprouvent un malaise évident et aspirent à un changement, ils dénoncent "...les rigidités statutaires, la réticence à dialoguer et à déconcentrer, l'immobilisme des structures et des modes de fonctionnement, l'absence de relations partenariales avec l'usager..." (F. de Closets, op. cit.).

Pour tenter d'y remédier, un peu partout, des chantiers de "modernité publique" sont en route dans les services publics, fondés sur quelques pistes d'amélioration telles que :

- *Traiter les usagers en partenaires* responsables à travers une amélioration de l'accès aux services, une mise à jour permanente de l'offre du service public, une amélioration de l'expression des citoyens sur le fonctionnement des services publics.

- *Fonder la modernisation sur le rôle des agents* publics à travers l'implication du personnel dans les définitions et la recherche des objectifs, la formation, la mise en place de cursus individuels attrayants et d'une gestion prévisionnelle des agents et de l'emploi.

- *Evaluer les résultats de l'action* en développant les principes d'une évaluation de l'action publique.

A travers ces quelques pistes s'esquisse une amélioration de l'efficacité des services publics qui renvoie à l'introduction dans ces services des Mécanismes de Type Marché (MTM) comme *instruments* de modernisation.

Par Mécanisme de Type Marché, on entend "l'ensemble des arrangements comprenant au moins une caractéristique importante des situations de marché, que ce soit la concurrence, l'utilisation du prix, la dispersion des décideurs, l'emploi d'incitations pécuniaires" (F. Lacasse, 1992).

Cette définition très générale renvoie à la diversité et l'hétérogénéité des MTM, ceux-ci recouvrant des combinaisons diverses de caractéristiques du marché et de caractéristiques des systèmes hiérarchiques des organisations.

Deux grands types de MTM peuvent cependant être distingués (D. Fixari, J.L Moisdon, F. Pallez, 1991). Ceux visant à favoriser une adaptation de l'offre du secteur public à la demande, à travers par exemple les redevances à l'usager, et ceux visant à modifier

les conditions et le contrôle de la production du produit ; dans cette catégorie, un continuum de situations existe :

- "quasi contrat" au sein de l'organisation publique (contrôle de gestion par objectifs, centres de projets, contractualisation interne) entre les services clients et les services fournisseurs ;

- "quasi-contrat" avec un partenaire public ;

- contrat public–personne morale (sous-traitance de la production d'un service...).

Cette "dé-bureaucratisation" englobe également, et de manière liée, les acteurs visant à améliorer la relation directe de face à face entre l'usager et le service public : simplification des procédures, accessibilité des services, qualité de l'accueil tant sur le plan matériel qu'humain (disponibilité, aisance, information...). Là aussi de nombreuses tentatives ont lieu : à La Poste en passant par les collectivités territoriales, l'Education nationale...

A la suite, certains auteurs mettent en avant cinq exigences majeures pour une modernisation du service public (S. Alecian, J.P. Aerts, 1996) :

- refaire la preuve de son efficacité et de son efficience !... ;
- repenser le rôle de ses cadres ;
- construire lui-même le changement ;
- évoluer vers une logique de résultats ;
- repenser ses mécanismes de contrôle.

Pour autant, ces axes de modernisation, tout à fait nécessaires, ne négligent-ils pas des enjeux plus stratégiques en ne répondant pas à une question essentielle : quel sens doit-on donner au service public en France pour le XXIème siècle ?

Cette question, posée très clairement par la commission du Commissariat Général au Plan sur la modernisation du service public, présidée par C. Stoffaës (1995), met en avant le nécessité de "retracer les équilibres entre compétitivité et solidarité, entre efficacité économique et équité sociale, entre performance et cohésion".

Si l'on ne veut pas rentrer dans des démarches purement comptables qui consistent à comparer le nombre de fonctionnaires français avec celui de leurs homologues européens, à décompter le nombre de dossiers traités par telle ou telle administration, à évaluer en retenant le taux de réussite de telle ou telle université..., il nous faut, avant tout, mieux définir les choix politiques et le positionnement stratégique du service public dans les grands équilibres économiques nationaux et internationaux.

Or, force est de constater que le débat n'est pas tranché et, ceci expliquant cela, ne nous étonnons pas d'une certaine lenteur constatée dans les changements (G. Le Nagard, S. Franchet, 1997).

Ainsi, cette "performance à pas mesurés" n'est-elle pas le fait d'un questionnement qui doit trouver ses réponses tout en avançant dans le nouvel espace communautaire (S. Trosa, 1995) et en se confrontant à la complexité du système d'acteurs ?

En effet, autant nous pouvons être convaincus du maintien du service universel en des périodes de fracture sociale accrue et de déséquilibres territoriaux (urbain–rural ; ville–banlieue...) inquiétants, autant ni les formes, ni les modes de gestion ne sont vraiment arrêtés !

Tout d'abord, comment, dans le nouveau cadre communautaire, le service public français doit-il évoluer ? Quels biens publics la société française veut-elle assurer à ses citoyens ? Comment va-t-elle veiller à leur ajustement et à leur possible changement (attentes des publics) ? Jusqu'où faire aller le service public (santé, sécurité, transport, formation, communication...) tout en s'insérant dans une dynamique communautaire, où les modes d'approche de nos voisins européens ne sont souvent pas de même nature ?

Comme gérer par ailleurs la multiplicité des acteurs, qui s'est accentuée par les effets de la décentralisation et qui entraîne quelquefois des contradictions et amène certains acteurs à opérer des arbitrages (par exemple entre réduire les inégalités et lutter contre l'exclusion)... ?

Ainsi, sur le fond, un débat public doit encore se tenir sur les priorités et le sens du service public, sur ce qui doit être conservé dans le giron de l'Etat et des collectivités territoriales, sur la place que doit tenir le secteur associatif, sur le rôle de l'économie mixte et sur ce qu'attendent les usagers de leur "service public à la française" intégré dans la "logique" communautaire. La performance des services aux publics passe par là.

Performance et nouvelles approches managériales

Au-delà du sens que l'on doit donner au service public en France à la fin du XXème siècle, il nous faut nous interroger sur ses modalités d'organisation dans la société contemporaine et évoquer ainsi, à la suite des questions de nature politique, des perspectives de portée managériale.

Le management étant un processus de conduite de l'action, assurant l'arbitrage entre des logiques contradictoires (activité, ressources, acteurs, temps), de nombreuses questions se posent :

- quelles formes d'organisation mettre en place ?
- quels partages des pouvoirs opérer ?
- quelles compétences développer ?
- quelles méthodes de gestion adopter ?

- quelles régulations internes pour que ce système d'acteurs (collectivités publiques, administrations, opérateurs publics et privés, associations, usagers...)' qui garantit solidairement le bien public soit, en tant que système, piloté par l'action collective engagée, et que chaque acteur fort de son identité professionnelle propre assume ses responsabilités scientifiques, en matière de qualité des prestateurs et d'efficacité de gestion ? (E. Heurgon, 1992).

De notre point de vue, pour y répondre, il nous faut abandonner les voies traditionnelles du management. Sans rentrer dans l'histoire des critiques internes où sont mises en avant les limites d'un management plus préoccupé par des techniques (surtout quantitatives, comptables, financières...) toutes aussi sophistiquées et abstraites les unes que les autres, que par les réalités (L. Sayles, 1970), il nous faut souligner la fâcheuse et habituelle pratique des spécialistes de la science du management de "simplifier les hypothèses", c'est-à-dire de "tellement dépouiller les problèmes de ceux qui font leur réalité" que la "carcasse" restante et la solution appropriée n'ont qu'une infime attache avec la donnée réelle que le gestionnaire doit prendre en main (C.J. Grayson, 1973).

Nous pouvons constater à la suite de H. Mintzberg que le management traditionnel, selon une analogie biologique, prétend faire (à tort !) du manager une sorte de champion de l'hémisphère gauche qui passerait son temps à analyser, comparer, calculer, raisonner, alors qu'il est avant tout une personne d'action. Il ajoute que cette personne d'action, dans le cadre de son travail, est très loin de pouvoir transcrire ou exprimer tout ce qu'elle a fait : en langages, logiques, en quantités ou en propositions formelles. Cela est, selon lui, d'autant plus pernicieux que la majorité des théoriciens du management laissent croire que la rationalité, les calculs, les analyses... constituent la voie obligée de l'efficacité (H. Mintzberg, 1976).

Peut-être que la performance passe alors par une réflexion stratégique confiée à l'hémisphère gauche, laissant le management à l'hémisphère droit avec son émotion, son intuition et sa force de synthèse ?

Mais ces critiques internes se doublent de critiques externes qui interrogent le management public et ses performances dans la gestion des territoires et dans la gestion des hommes.

Dans son ouvrage intitulé *L'Etat de la planète*, Lester J. Brown (1993) dénonce les chimères d'une course à la performance mesurée par les comptes économiques nationaux, centrée sur le produit national brut, sans intégrer la dépréciation du capital naturel ; tout autant que l'on peut s'interroger sur la gestion des territoires urbains, et les grands équilibres territoriaux, sans pouvoir pour autant facilement mettre en avant les voies de la performance (D. Eckert, 1996).

Par ailleurs, nombreux sont les ouvrages qui s'interrogent sur la capacité du management traditionnel à effectivement créer ou favoriser un minimum de cohésion interne indispensable au fonctionnement et à la pérennité des organisations.

Il ne s'agit pas là de critiquer en bloc la pensée gestionnaire, mais bien d'intégrer de nouvelles dimensions managériales qui ne peuvent que "repositionner" le concept de performance dans une triple logique de changement :

- une nouvelle civilisation industrielle qui repose essentiellement sur la capture, l'échange, le traitement et la valorisation de l'information ;

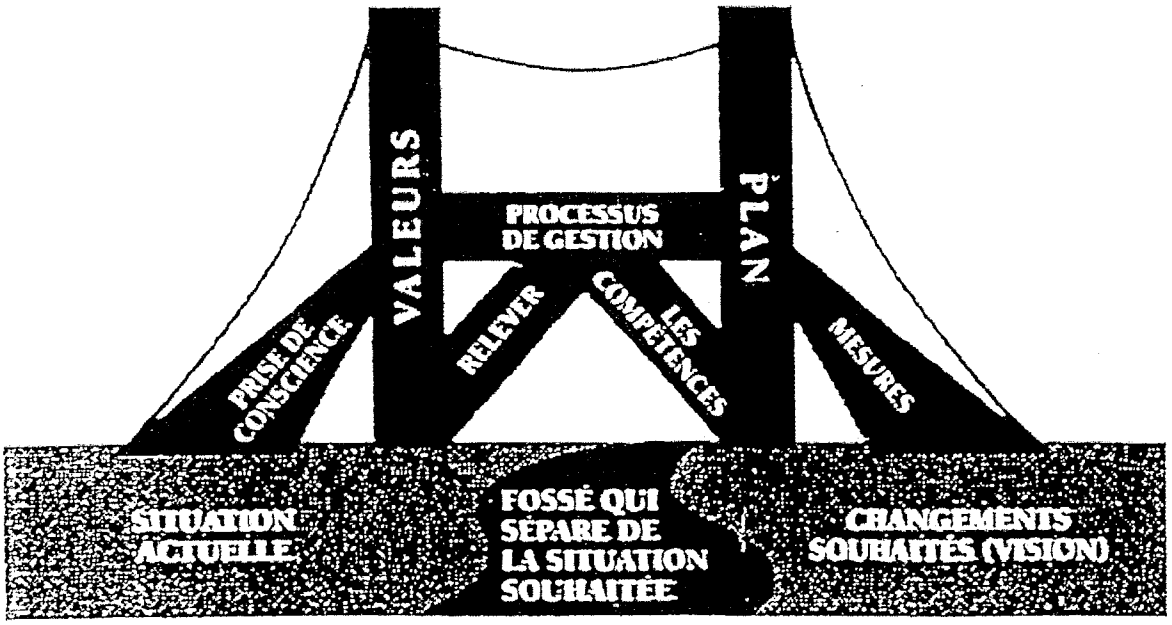
- de nouvelles technologies et de nouveaux objets à la fois moyens et produits de cette nouvelle civilisation de l'information ; ces nouvelles technologies (internet, télématique) et ces nouveaux objets (téléphones portables, micro-ordinateurs, jeux vidéo...) permettent de s'affranchir de nombreuses contraintes liées au temps, à l'espace et aux organisations traditionnelles ;

- de nouveaux enjeux : dans cette civilisation de l'information fluide, de forme évolutive, d'ajustements rapides, tout ce qui pèse, qui bloque, qui fige constitue un handicap difficilement surmontable... et c'est souvent le cas des services publics en Europe.

Pour répondre à ces grands changements stratégiques, les bases d'un management renouvelé ont été schématiquement décrites, avec un réel souci de simplification par :

- Art Mac Neil (1990) - et son pont stratégique - qui reprend, en insistant sur la dimension de l'information actualisée, le modèle de l'analyse stratégique cher à M. Crozier,

Pont stratégique



- Warren Bennis (1985) qui affirme, pour sa part, que c'est dans l'interprétation de cette masse d'informations que réside l'un des grands arts du leadership,

- John Saunders (1993) et ses cinq "F" : Focus (satisfaction du consommateur), Fast (réactivité), Flexible (Flexibilité des organisations), Flatton (aplanir la structure hiérarchique et développer les échanges horizontaux), Fun (plaisir au travail),

- H. Serieyx (1993) et ses cinq "E" : Ethique, Ecoute, Enthousiasme, Engagement, Ensemble.

Avec une réelle nuance par rapport aux approches plus traditionnelles, l'intégration dans ces principes des logiques privées et publiques, vécues ensemble avec pour finalité la réponse aux besoins et aux attentes des différentes composantes de notre société.

Dans ce contexte, le concept de performance (A. Ehrenberg, 1991 ; C. Marmuse, 1996) se trouve légèrement bousculé dans ses acceptions traditionnelles.

Comment admettre la mesure quantitative de la performance publique qui reste par ailleurs l'élément principal qui guide l'évaluation des organisations actuelles à travers la formation de son résultat, de sa valeur ajoutée, de son excédent brut d'exploitation ?

Comment accepter la performance en référence au jeu concurrentiel ? La recherche de performance ne dépendant plus alors de la seule action de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel (concurrence territoriale !). On y retrouve là :

- les bases du modèle de M.E. Porter qui inscrit la performance sur le développement de nouveaux avantages concurrentiels, par anticipation ou construction des règles du jeu qui prévaudraient dans l'avenir ;

- la logique du Boston Consulting Group (avant 1980) basée sur la part de marché et les performances dues à la taille ;

- ainsi que celle de I. Ansoff mettant en avant performance souhaitée et atteinte des objectifs au travers de l'idée du "gap" stratégique.

Comment se contenter de la performance construite autour du système d'excellence développé dans les années 80-90 ?

Si l'excellence est certes une façon de définir la performance, le flou dont elle s'est entourée (modèle d'auto-évaluation et d'auto-satisfaction pour des entreprises) a sans doute conduit à la dévalorisation du mot et de l'idée.

Doit-on alors se rapprocher du concept de performance socio-économique ? Peut-être faut-il alors rajouter à la définition de M. Kalika (1995), qui retient quatre facteurs à l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les composantes de l'organisation ;
- la qualité de la circulation de l'information ;
- la flexibilité de la structure...

... l'impact de la structure organisationnelle sur l'environnement économique et social (usagers, territoires, partenaires...).

Il reste que l'appréciation de la performance relève de l'observation des comportements d'acteurs au sein de l'organisation mais aussi sur les territoires (M. Crozier, E. Friedberg, 1977) et qu'il n'est pas facile d'en donner une interprétation simple.

Nous aurions ainsi tendance à dépasser les seules références à la valeur, au mesurable, au qualifiable, à l'action, à l'efficacité, à l'efficience (mesurée par la réussite de la réalisation eu égard aux moyens) pour nous rapprocher de la définition qu'en donne Aristote dans un de ses traités de morale, *Ethique à Nicomaque*, "point culminant de la recherche du mieux, et du dépassement". Ainsi, au-delà de l'efficacité, de la réussite au quotidien, répondant à des désirs de "reconnaissance", la performance passe par la création de nouveautés irréductibles qui relève d'une démarche plus globale et à plus long terme.

Certains auteurs ont commencé à cheminer dans cette direction, en affirmant, pour le secteur public notamment, que la recherche systématique d'efficience accroît le risque de ne pas atteindre l'objectif voulu, parce qu'elle conduit à faire oublier que tout système est faillible (H. Mintzberg, 1994).

Dans le même temps, M. Landau et D. Chisholm (1993) démontrent que le management de l'administration publique doit laisser de côté les systèmes de gestion orientés vers la réussite et l'efficience, pour investir dans des stratégies de gestion visant principalement à éviter des erreurs et fondant ainsi sa performance sur la flexibilité.

Ainsi l'efficacité d'une organisation publique trouvera toute sa teneur si elle s'appuie sur la mise en place :

- d'un fonctionnement plus inscrit dans une logique de projet, qu'une logique de "bureau" ;

- d'un management fondé sur la flexibilité et la réactivité plutôt que sur les procédures et la frilosité ;

- d'une gestion de la relation à l'usager rattachée à son attente et à sa satisfaction, plutôt que sur une pré-détermination des besoins sans connaissance actualisée du terrain, coincée dans une organisation administrative figée.

Aussi, au-delà de nouveaux outils et de nouveaux produits qui laissent apparaître des changements sans modification profonde de la performance, au-delà des innombrables réformes qui sédimentent les unes sur les autres sans jamais changer le cœur des choses, il conviendrait de faire évoluer cet immobilisme administratif qui devient un véritable art de salon, en ne se contentant pas du dispositif de contrôle et d'évaluation pour "inciter" à la performance.

Il faut dépasser la culture de la mémoire, du patrimoine, de l'existant, des acquis, de la stabilité qui a bien des vertus mais pas celle de répondre aux changements, aux mutations, aux ruptures de notre société.

C'est donc un travail sur le développement des ressources humaines qu'il convient de mener (les cinq E de H. Serieyx) pour mieux faire accepter et surtout mieux adapter les outils de gestion publique au sein des organisations.

Mais il ne s'agit là que d'un premier volet, celui de la gestion interne ; il reste à redéployer le volet des logiques environnementales ou plutôt territoriales. Qu'il s'agisse d'entreprises privées ou d'organisations publiques, la mondialisation de l'économie n'empêche pas, bien au contraire, la préoccupation accrue d'une gestion territorialisée.

Cela nécessite a minima deux niveaux d'investigation :

- celui des habitants et des acteurs économiques, mais force est de constater que le plus souvent le travail des techniciens s'appuie sur des populations cibles, sans avoir réellement "ausculté" le terrain. Qui bénéficie aujourd'hui d'un véritable diagnostic actualisé de son territoire analysant les réelles attentes des populations ? N'est-ce pas là un passage obligé pour la performance ?

- celui du territoire lui-même, avec son nécessaire équilibre écologique et paysager, ses richesses patrimoniales, qui doivent être intégrés de toute évidence dans la mise en œuvre de toute politique de développement. Dans ce domaine existe-t-il une véritable gestion cohérente, concertée ou uniquement des séries de projets qui quelquefois s'entassent, ou du moins qui ne présentent aucune coordination ?

Là encore une quelconque performance ne peut être atteinte sans réflexion plus globale, sans réflexion d'ordre stratégique. La démarche stratégique peut-elle venir faciliter la mise en œuvre des ces pratiques managériales ?

Performance et stratégie

Le renouvellement de la pensée stratégique depuis une dizaine d'années s'opère autour de quatre idées :

- d'abord l'atténuation, sinon le dépassement, de la distinction, jugée artificielle, entre l'interne et l'externe : ces deux composantes interagissent et se coproduisent. Cette première idée facilite le raisonnement stratégique public, puisque là l'interne (l'organisation) et l'externe (le territoire) se confondent dans le cadre d'une même logique, celle du service public. Nous pouvons nous référer au modèle I.S.P.C. (intention stratégique/pôle de compétences) popularisé par G. Hamel et C.K. Prahalad (1990) ;

- ensuite l'idée que les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence aux structures cognitives de leurs acteurs et tout particulièrement de celles des dirigeants (P. Cosette, 1994) ;

- en troisième lieu, la consécration du thème du paradoxe. L'incertitude caractéristique des situations stratégiques, l'importance qu'elle confère aux facultés de jugement par rapport aux capacités de calcul font de la gestion des paradoxes un des aspects essentiels du management stratégique contemporain (P. Joffre et J. Kœnig, 1992). Ici, la réflexion qualitative prend le pas sur le raisonnement cartésien et c'est aussi l'une des clefs du succès du management renouvelé ;

- enfin A.M. Pettigrew (1992) estime que les approches de la stratégie doivent être renouvelées afin de permettre à la fois l'étude des actions et la compréhension du rôle du contexte dans la construction du processus stratégique (approche processuelle et contextuelle).

Cette idée fait suite à la pensée de H. Mintzberg (1973), qui dit que la stratégie d'ensemble dans le secteur public est toujours formulée sur le mode de l'adaptation car elle dépend de compromis sans cesse mis en cause.

Sur ces bases la planification stratégique :

- où les objectifs sont directement définis ;
- où un temps est fortement consacré à l'analyse des activités ;
- où l'environnement est prévisible...

est inadéquate au secteur public où la faculté d'adaptation prend toute sa place.

L'adaptation qui par ailleurs se différencie de l'entrepreneuriat, système dans lequel le dirigeant vise un objectif lointain tout en n'hésitant pas à imposer de brusques changements de cap dans un environnement souvent tourmenté.

Ce constat permet à R.W. Rider (1992) de proposer une voie médiane avec deux principes fondamentaux :

- les systèmes et outils de planification doivent s'adapter à un environnement pluraliste où le pouvoir est réparti entre plusieurs acteurs ;

- le plan stratégique ne devra pas être considéré comme l'aboutissement ou le produit final mais comme le départ servant de cadre de références à la discussion et à la négociation.

Ainsi, à l'opposé du système privé où l'on considère que de l'analyse stratégique doit découler logiquement la formation de la stratégie, en milieu public cette formulation est considérée comme un processus d'expérimentations, de négociations et de "marchandages".

Alors, et c'est là l'une des conclusions essentielles du Colloque de Cerizy autour de M. Crozier sur l'analyse stratégique (1990) : le secteur public ne peut en aucun cas adopter la démarche stratégique classique. En revanche, si l'on admet que la stratégie d'ensemble doit être formulée sur le mode de l'adaptation et de la négociation, alors l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg doit prendre toute sa place pour que le "système public" devienne plus performant (comprendre avant d'intervenir, respecter ce qui existe, vouloir en tirer un meilleur parti... ceci afin que les solutions s'adaptent aux missions, et d'autre part impliquent les intéressés jusque dans sa mise en place...).

C'est un immense chantier, qui ne pourra être mené à bien qu'avec une grande détermination et une grande constance du pouvoir politique.

En guise de conclusion, nous avons le sentiment que la performance consiste alors à atteindre une double réconciliation, celle des agents publics avec leur métier, et celle des Français avec leur administration, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations, S.E.M., concessions, collectivités territoriales, Etat...) et d'appréhender le problème à différents niveaux territoriaux, de l'Europe au local.

Dans ce même temps, les voies traditionnelles du management, si elles répondent à une "reconnaissance" à court terme de l'efficacité, ne répondent pas aux exigences d'une réelle performance inscrite dans la durée.

Par ailleurs, la voie vers cette performance ne passe pas par la démarche stratégique classique, mais plutôt par une analyse stratégique plus approfondie élargie aux territoires, aux partenaires, aux projets ... et qui se prête plus à des approches spécifiques (micro-stratégies), plutôt qu'à un modèle essentiel (tous stratèges sur le même territoire !...).

Cette analyse stratégique permettrait par la suite aux managers de s'appuyer sur des pratiques gestionnaires renouvelées (Smith, Ring et Perry, 1985) en se fondant sur :

- la flexibilité et l'adaptabilité ;
- la capacité à associer et à réconcilier des cultures de visions différentes ;
- le développement de qualités telles que l'altruisme, l'ouverture d'esprit et le refus de tout dogmatisme ;
- une gestion intelligente de la discontinuité engendrée par la fragilité des coalitions, l'instabilité des élus politiques et les changements constants dans les priorités d'actions inscrites à l'agenda politique.

Peut-être qu'avec tout cela, la performance (le dépassement) publique n'est plus très loin.

Document 5

Ressources humaines - Les ingénieurs territoriaux sondés sur leur "bonheur au travail"

08/06/2016 Laurent Terrade

- Envoyer à un contact

Fonction publique

Rendue publique fin mai, une enquête conduite par l'Association des ingénieurs territoriaux de France donne une image en demi-teinte du moral de ses membres. S'ils sont fiers de travailler pour la fonction publique territoriale, nombre d'entre eux éprouvent un sentiment d'insatisfaction, qui semble être lié aux effets de la "nouvelle donne territoriale" et de la baisse des ressources financières des collectivités. Autoportrait d'une profession forte de quelque 25.000 membres.

Avec plus de 1.000 retours et près de 2.600 commentaires, l'enquête "Bonheur au travail", conduite par l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) en février et mars 2016, a rencontré un vif succès auprès de ses membres. "Dans un contexte en pleine évolution, notre souhait était d'interroger le vécu quotidien des ingénieurs territoriaux. On voit aujourd'hui monter en puissance le thème de la prévention des risques psychosociaux et il était utile d'objectiver le débat. Cette étude nous en donne l'occasion", a expliqué Patrick Berger, président national de l'AITF, lors de sa présentation fin mai.

Seuls 53% des ingénieurs sont "souvent heureux" au travail

Si 98% des ingénieurs territoriaux associent travail et bonheur - preuve que les deux notions ne sont pas antinomiques pour eux -, seuls 53% se déclarent "souvent heureux" au travail. Cette proportion croît en fonction du grade et du nombre de personnes encadrées. D'après l'enquête, les ingénieurs aspirent à un métier qui "porte les valeurs du service public." Le sens de leur mission nourrit leur intérêt pour leur métier. Les autres motifs de satisfaction au travail valorisent les facteurs humains : ambiance, autonomie et reconnaissance, avant la rémunération et la sécurité de l'emploi.
Confrontée à ces aspirations, la réalité s'avère décevante. Signe d'une "insatisfaction palpable", un net décalage existe entre les souhaits des ingénieurs et la réalité, notamment pour l'ambiance et la reconnaissance du travail. Par voie de conséquence, les ingénieurs sont plus fiers de travailler dans la fonction publique territoriale que pour leur collectivité.

Manque de sens et de reconnaissance

51% des ingénieurs jugent que leur niveau de satisfaction au travail a diminué au cours des douze derniers mois, contre seulement 12% qui estiment qu'il a augmenté. Faut-il y voir un effet de la réforme territoriale ? Cette proportion est beaucoup moins importante dans les régions (38%) que dans les départements (58%). Sans surprise si on les rapproche des résultats de la récente enquête de l'Observatoire social territoriale de la MNT (voir ci-contre

notre article du 3 mai), les motifs d'insatisfaction sont souvent associés à la notion de "manque" : de "sens, reconnaissance, communication, moyens, temps, efficacité".
58% des ingénieurs manquent de temps pour réaliser correctement leur travail et ont le sentiment de subir une trop forte pression. Les contraintes budgétaires n'y sont pas étrangères puisque 71% des managers considèrent qu'elles ont pesé sur leur management. La pression, qu'une majorité d'ingénieurs ressent, provient en grande partie de la hiérarchie et des élus.
A contrario, les facteurs contribuant à faciliter le travail des ingénieurs dans la collectivité sont majoritairement liés à la reconnaissance, à la valorisation des ressources humaines (confiance, ambiance, pratiques managériales et RH) et à l'organisation (précision des objectifs, cohérence des actions, organisation interne).

E-administration et droit à la déconnexion

Pour les personnes ayant répondu, l'ingénieur doit désormais multiplier les compétences. En tête, les compétences managériales et une vision prospective et stratégique. Les compétences financières arrivent avant les compétences techniques, ce qui, pour les auteurs de l'étude, "en dit long" sur les contraintes budgétaires auxquelles les collectivités sont confrontées.
Le "management décloisonné et le travail en mode projet" sont les principaux enjeux, accompagnés par la motivation des équipes, la formation et l'évolution des compétences, tandis que le principal défi concerne les restrictions budgétaires.
La mutualisation des ressources pourrait être un des moyens pour le relever. Les ingénieurs jugent positivement le développement de la dématérialisation et de l'e-administration. Plus de 80% d'entre eux considèrent que ce sont des atouts pour améliorer la relation des collectivités avec leurs administrés et faire évoluer l'organisation interne des collectivités.
Conséquence de l'"hyperconnexion", près de la moitié des ingénieurs travaillent régulièrement ou très souvent chez eux le soir, 30% le weekend et 25% en vacances. Les ingénieurs voudraient associer les outils connectés au droit à la déconnexion. Pour autant, 69% d'entre eux sont favorables au télétravail, mais dans un cadre organisé, maîtrisé et négocié.

Un métier plus difficile à exercer aujourd'hui

Au final, 68% des ingénieurs territoriaux estiment plus difficile d'exercer leur métier aujourd'hui mais 60% restent confiants en l'avenir du service public. S'ils restent majoritairement confiants en leur avenir professionnel (69%), ils ne se font guère d'illusions sur leurs perspectives professionnelles au sein de leur collectivité, l'amélioration de leur bien-être au travail et sur l'avenir du statut. Certains d'entre eux voient-il leur avenir dans les autres fonctions publiques ou encore dans le privé ? Peut-être puisqu'ils sont très majoritairement favorables à la mobilité entre fonctions publiques et passerelles public/privé.
"Cette enquête va nourrir les réflexions des groupes de travail de l'AITF et permettre à l'association de développer des outils favorisant la solidarité entre ses membres. Elle constitue un outil de dialogue avec le ministère de la Fonction Publique en particulier sur la question de la valorisation du statut d'ingénieur territorial que la séparation du cadre d'emploi n'a pas su traiter. Elle a vocation à servir de baromètre et il sera très intéressant de mesurer les évolutions dans l'avenir", conclut Patrick Berger.

Document 6

360°

Rapport d'étude internationale Steelcase

L'engagement et l'espace de travail dans le monde

Des observations clés pour améliorer la performance des individus, des équipes et des entreprises.

Steelcase

Message de Jim Keane

Directeur Général de Steelcase

Les dirigeants d'entreprise avec lesquels nous collaborons cherchent à mettre en place des organisations plus flexibles, capables de s'adapter en permanence aux conditions du marché, et s'inscrivant dans le même temps dans une démarche d'innovation et d'anticipation.

Une telle flexibilité implique un investissement important des employés. Les entreprises ont besoin d'équipes dynamiques, motivées pour réfléchir à de nouvelles idées, à de nouvelles stratégies et prêtes à progresser tous les jours. Et c'est bien le minimum.

Malheureusement, on constate sur le terrain qu'il n'y a pas assez d'employés investis dans leur entreprise. Les employés démotivés sont même les plus nombreux, ce qui a une conséquence directe sur les résultats de l'entreprise. Résoudre ce problème d'implication est une tâche complexe, et de nombreuses structures travaillent sur les différentes façons d'aborder cette question.

Depuis des dizaines d'années, les équipes de Steelcase étudient la question du travail et du lieu de travail. Cela nous a permis de comprendre la façon dont l'environnement de travail peut influer sur le comportement des gens, renforcer la culture d'entreprise et améliorer ses résultats. Passionnés par le sujet, nous avions envie de comprendre le rapport existant entre l'engagement des employés et leur lieu de travail.

Le Steelcase Global Report est la première étude qui explore les liens présents entre l'implication des employés et la perception de leur environnement de travail. Nos conclusions confirment ce en quoi nous croyons : l'environnement de travail a non seulement une influence sur la productivité des employés, mais il façonne également leurs comportements et leurs convictions. Cette étude démontre que le lieu de travail peut faire partie d'une stratégie globale pour augmenter l'implication des employés.

Les grandes entreprises savent que les problèmes les plus complexes requièrent de nouvelles idées qui défient la pensée conventionnelle. Je vous invite à lire cette étude et à profiter de ses enseignements. Travaillons ensemble sur les différentes façons dont l'aménagement de votre espace de travail peut motiver et impliquer fortement vos équipes.

Jim Keane

Comprendre les données

Utiliser cette légende pour mieux appréhender les symboles et codes couleurs utilisés dans les graphiques ou tableaux et interpréter plus facilement les données.

Code couleur

- Travailleurs fortement engagés et fortement satisfaits
- Travailleurs fortement désengagés et fortement insatisfaits
- Travailleurs neutres (ni engagés ni désengagés)
- Moyenne globale
- Moyenne Nationale
- Couleur des hyperliens

Symboles

À noter :

▲ Plus haut score de l'étude

▼ Score le plus bas de l'étude

Hyperliens

Les textes hyperliens sont soulignés

À propos de cette étude

Steelcase s'est associé avec Ipsos*, un institut de recherche international, pour réaliser cette étude sans précédent mesurant différents aspects de l'engagement et de la satisfaction vis-à-vis de l'espace, deux indicateurs essentiels du bien-être des travailleurs et de la performance des entreprises.

17 pays
12 480 participants
5 principales observations

* Pour plus d'informations sur Ipsos, voir page 11

Ce rapport d'étude internationale de Steelcase est publié par Steelcase Inc. Tous droits réservés. 16-E0000021. Copyright 2016. Les marques déposées utilisées ici sont la propriété de Steelcase Inc. ou de leur propriétaire respectif.

Synthèse

L'engagement des employés est une question essentielle. C'est ce qui fait avancer les entreprises en temps de croissance économique et, plus encore, en période d'instabilité et d'incertitude.

À l'inverse, les travailleurs désengagés coûtent cher, ralentissent l'avancement des projets, gaspillent les ressources et nuisent aux objectifs de l'entreprise tout comme aux efforts de leurs collègues engagés. L'engagement est même l'une des principales difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui.

Toutefois, de nombreux dirigeants ne mesurent pas l'étendue du problème et pensent pouvoir simplement absorber l'influence négative d'une poignée d'employés désengagés. Malheureusement, cette étude révèle que plus d'un tiers des travailleurs des 17 plus importantes économies dans le monde sont désengagés et qu'un autre tiers se situe dans un entre-deux, sans améliorer la performance, ni pour autant la freiner.

Comme d'autres problèmes complexes auxquels les entreprises doivent faire face, l'engagement est influencé par de nombreuses variables, dont la transformation est un travail de longue haleine. C'est pourquoi, tout en s'appuyant sur des décennies de recherches préliminaires sur le travail et l'espace, Steelcase s'est associé à Ipsos pour comprendre comment l'environnement physique pouvait impacter l'engagement. Nous avons cherché à répondre aux questions suivantes :

Le bureau peut-il être un levier stratégique permettant d'améliorer l'engagement ?

Et quels types de transformations peuvent avoir le plus d'influence ?

Les conclusions de cette étude indiquent que l'environnement peut renforcer ou entraver les actions mises en œuvre pour augmenter l'engagement. Elles permettent également d'identifier les types de transformation ayant l'influence la plus positive. Voici ces principales observations :

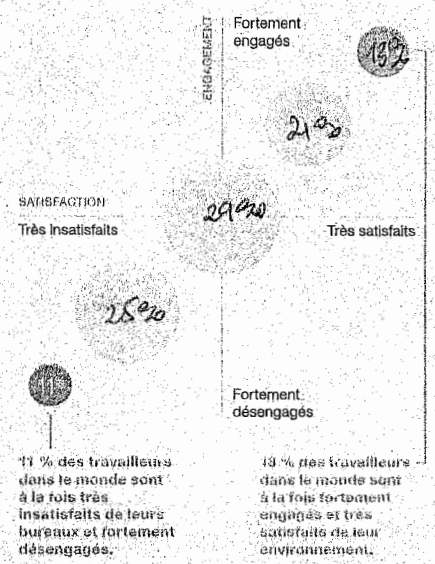
1. L'engagement est corrélé à la satisfaction vis-à-vis de l'espace
2. Les employés engagés ont plus de contrôle sur leur expérience professionnelle
3. Les équipements fixes sont deux fois plus répandus que les équipements mobiles
4. Les modes de travail traditionnels persistent
5. Le contexte culturel influence les niveaux d'engagement

Cette étude révèle qu'un tiers des effectifs des 17 plus grandes économies au monde sont désengagés.

Principales observations

1. L'engagement est corrélé à la satisfaction vis-à-vis de l'espace

Les données montrent qu'une satisfaction élevée vis-à-vis de l'espace est corrélée à un fort engagement des employés.



Les données indiquent que les travailleurs fortement satisfaits vis-à-vis de plusieurs aspects de leur environnement sont aussi ceux qui ont les plus hauts niveaux d'engagement. Pourtant, seuls 13 % des travailleurs dans le monde sont à la fois fortement engagés et très satisfaits de leur environnement. L'inverse est aussi vrai : 11 % sont en effet très insatisfaits de leurs bureaux et fortement désengagés.

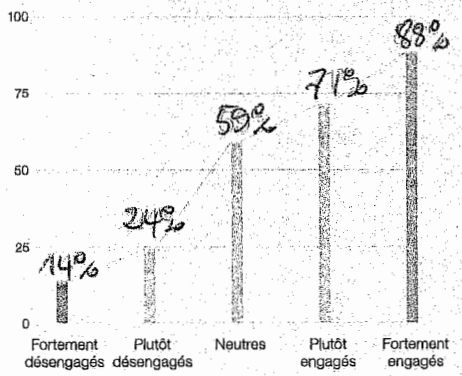
Ces données soulèvent également une question inquiétante : les individus désengagés peuvent-ils saper les efforts de la minorité de travailleurs engagés accomplissant le plus gros du travail. De façon plus positive, la corrélation entre engagement et satisfaction vis-à-vis de l'espace souligne que la transformation de l'environnement physique peut être un outil efficace dans le cadre d'une stratégie d'amélioration des niveaux d'engagement.

Principales observations

2. Les employés engagés ont plus de contrôle sur leur expérience professionnelle

Les données montrent une corrélation entre le niveau de contrôle que les employés ont sur l'espace et leur engagement.

Je peux choisir où travailler dans l'entreprise en fonction de la tâche à accomplir.



Les employés engagés se distinguent des autres par un plus grand degré de contrôle sur le lieu et la méthode de travail, notamment par la possibilité d'obtenir de l'intimité quand ils le souhaitent. Ils sont responsabilisés par le fonctionnement de l'entreprise et par les espaces mis à leur disposition au sein de l'environnement physique : ils peuvent choisir où et comment travailler, et gérer leurs besoins d'intimité pour se concentrer ou travailler en équipe sans interruption.

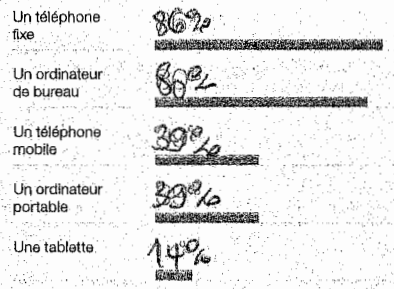
Les employés engagés travaillent généralement dans des entreprises qui encouragent la communication bidirectionnelle, où des informations actualisées sur l'entreprise sont disponibles à tout moment et où les individus peuvent exprimer librement leurs idées. Cette observation suggère qu'un principe clé pour la conception de l'espace serait la création d'une diversité de lieux (pour les groupes et les individus, pour les nomades et les résidents) et de protocoles associés permettant de contrôler son expérience professionnelle.

Principales observations

3. Les équipements fixes sont deux fois plus répandus que les équipements mobiles

La grande majorité des travailleurs sont toujours contraints par une technologie fixe.

Votre employeur vous fournit-il ?



Si les équipements mobiles ont été largement adoptés dans la sphère privée, les participants à cette étude déclarent que leurs entreprises leur fournissent deux fois plus d'équipements fixes que mobiles. Cela pourrait être le résultat d'une stratégie fondée sur les pratiques de travail traditionnelles ou refléter une certaine difficulté à suivre le rythme des évolutions technologiques. Dans tous les cas, la mobilité des employés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ainsi que la capacité des individus à pleinement utiliser la diversité des espaces mis à leur disposition sont limitées par les choix technologiques de l'entreprise.

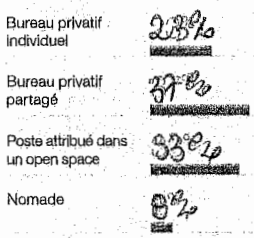
Certains métiers nécessitent de rester assis à son poste la plupart du temps ; les équipements fixes sont alors parfaitement adaptés. Mais d'autres métiers exigeant plus de collaboration, d'interaction et de partage d'informations pourraient profiter d'équipements mobiles permettant d'accéder à l'information où que l'on soit dans l'espace de travail. Les individus qui ont besoin d'un accès à l'information numérique pour travailler peuvent se sentir cloués à leur poste et par conséquent échanger peu avec des collègues n'étant pas physiquement à proximité. Compte tenu des transformations des pratiques professionnelles en cours, les entreprises doivent envisager la manière de faire évoluer leurs espaces et leurs stratégies en termes d'équipements technologiques.

Principales observations

4. Les modes de travail traditionnels persistent

Près de deux tiers des employés déclarent travailler dans des bureaux privatifs partagés ou individuels.

Dans quel type d'espace travaillez-vous ?



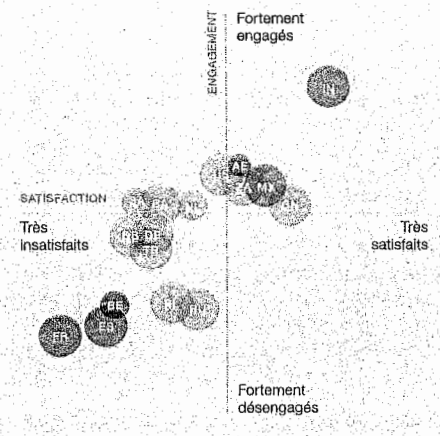
Les médias et la culture populaire peuvent laisser penser que les espaces de travail ont radicalement changé au cours de la dernière décennie pour devenir plus ouverts, informels et collaboratifs. Dans certains cas, c'est vrai. Mais la plupart des employés dans le monde travaillent pourtant dans des environnements traditionnels mettant l'accent sur la hiérarchie et l'assignation à un poste individuel.

Car, si la conception des espaces et les expériences professionnelles peuvent considérablement varier dans le monde, y compris entre deux pays voisins, deux tiers des effectifs internationaux déclarent en effet travailler dans des bureaux privatifs individuels ou partagés. Aussi, si les espaces entièrement ouverts représentent bien une proportion significative des environnements (près d'un quart), ils restent en définitive peu répandus. Des espaces entièrement ouverts ou entièrement privatifs ne constituent pas nécessairement une solution au problème, mais cette observation suggère toutefois que les entreprises n'ont peut-être pas assez fait évoluer leurs environnements physiques pour encourager l'engagement.

Principales observations

5. Le contexte culturel influence les niveaux d'engagement

Le contexte culturel a une influence essentielle sur l'engagement et la satisfaction vis-à-vis de l'espace.



Explorer les disparités : le pourcentage d'employés fortement engagés aux deux extrémités du spectre

Fortement désengagés + très insatisfaits

5 % France
7 % Espagne
6 % Belgique

Fortement engagés + très satisfaits

28 % Inde
22 % Mexique
20 % Émirats arabes unis

Les employés les plus fortement engagés se trouvent généralement dans les économies émergentes tandis que les moins engagés sont ceux des marchés plus développés. L'analyse des données montre que le pays où vivent les employés, sa culture et les attentes qui en découlent ont un impact important sur le niveau d'engagement et de satisfaction vis-à-vis de leur espace de travail. Bien qu'il y ait des exceptions, ces observations suggèrent que le contexte culturel influence la perception et les attitudes des employés vis-à-vis de leur entreprise et de leur environnement.

Le contexte culturel pourrait donc jouer un rôle dans le degré de satisfaction vis-à-vis de l'espace et d'engagement dans le travail. Cette observation est particulièrement importante pour les multinationales cherchant à développer un modèle d'espaces tout aussi efficace sur leurs différents sites.

Découvrez les autres recherches de Steelcase

Rendez-vous sur www.steelcase.fr/360 ou téléchargez le Magazine 360 pour iPad sur l'App Store pour obtenir plus d'informations sur les recherches concernant l'espace de travail et les propositions de Steelcase sur ces questions :

- le bien-être ;
- l'intimité ;
- la concentration et l'attention ;
- la culture ;
- l'innovation ;
- la collaboration au sein d'équipes disséminées.

Si vous souhaitez en savoir plus sur la façon de concevoir des espaces de travail stimulant l'engagement, contactez-nous à : engagement@steelcase.com

A propos d'Ipsos

Ipsos est une société innovante, audacieuse, résolument tournée vers ses clients auxquels elle délivre des solutions d'études à forte valeur ajoutée, harmonisées au niveau mondial. Nous avons établi des standards de qualité exigeants et nous travaillons en partenariat avec nos équipes pour délivrer à nos clients les services les plus efficaces.

Ipsos est fier d'être la seule société d'études internationale à être toujours contrôlée et dirigée par des professionnels du secteur. Notre volonté est de continuer à attirer esprits curieux et passionnés, les meilleurs talents de la profession.

Cette étude de Steelcase est la première à explorer le lien entre l'engagement des employés et leur environnement de travail. Elle s'intéresse à l'une des principales difficultés auxquelles même les plus grandes entreprises sont désormais confrontées : aujourd'hui, seuls 13 % des travailleurs sont fortement engagés.

Menée auprès de 12 480 individus dans 17 pays, cette étude révèle une corrélation entre la perception de l'espace et le niveau d'engagement des employés. En effet, les employés très satisfaits de leur environnement sont aussi les plus fortement engagés. Inversement, ceux qui en sont très insatisfaits sont les plus fortement désengagés.

Cette étude établit également un état des lieux des espaces de travail dans le monde. Ces observations, combinées aux recherches sur l'espace de travail menées par Steelcase depuis plusieurs décennies, permettent d'indiquer aux entreprises quelques actions spécifiques pour créer des espaces stimulant l'engagement.

Steelcase

Nous travaillons avec les plus grandes entreprises pour créer des espaces qui améliorent la performance de leurs employés, de leurs équipes et de toute l'organisation.

Soyez informés des dernières recherches de Steelcase en vous abonnant au Magazine 360.

Scannez le QR Code pour vous inscrire.