

Titre de la communication CIDEGEF
**« Evolution des pratiques managériales des collectivités territoriales
françaises »**

Marie-Christine Chalus-Sauvannet
21 avenue Guy de Collongue
69130 Ecully
☎ 0603537219
Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur associé à l'ISEOR, IAE Lyon 3

La décentralisation a, au cours des vingt dernières années, transformé la vie quotidienne des Français. Elle n'est pas une simple technique d'organisation du service public, elle correspond, réellement, au souci de redistribuer le pouvoir et de rapprocher les décisions des lieux de leur application. Les collectivités locales sont devenues en conséquence des acteurs majeurs de la vie économique, sociale et culturelle¹

Transformation du contexte institutionnel, élargissement du champ des interventions et diversification corrélative des métiers territoriaux sont autant de mutations auxquelles doivent faire face les collectivités territoriales françaises. Leur management est un domaine peu exploré à ce jour par la recherche scientifique notamment dans le domaine des sciences de gestion (Bousta-Jullien², 1999). Ce management public a pour finalité de produire des résultats et d'augmenter le potentiel de la collectivité, mais il est également confronté aux nouveaux défis de l'environnement. Ainsi, si le management peut être défini comme un ensemble de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle au service de la qualité des prestations externes et des modalités de fonctionnement internes, alors le management intéresse l'organisation publique dans ses enjeux (Bartoli, 1997). Aujourd'hui les collectivités et les services publics sont des systèmes ouverts sur leurs environnements et donc soumis aux aléas et aux incertitudes de ceux-ci. L'enjeu est de répondre aux attentes de l'environnement et de promouvoir au sein des structures des types de fonctionnement qui permettront une adaptation permanente. Les principaux mouvements qui traversent depuis une quinzaine d'années les collectivités territoriales concernent : la montée des exigences individuelles et les nouvelles territorialités³. Ainsi, nous abordons dans cette communication les évolutions du contexte des collectivités territoriales françaises et leurs influences sur les pratiques managériales.

¹ Résultats du sondage « les Français et l'avenir de la décentralisation », SOFRES-août 2000

² Actuellement en charge du Pôle « Pratiques managériales » du Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

³ CNFPT (2003), « Pratiques managériales », Dossier sectoriel / rapport d'étape, 97 p.

Evolution du contexte des collectivités territoriales françaises

Aujourd'hui, le gouvernement formé en juin 2002 est décidé à faire de son projet de loi sur la décentralisation un tournant dans l'organisation institutionnelle de notre pays. Pour préparer cette vaste réforme, des assises des libertés locales ont été organisées du 18 octobre 2002 au 18 janvier 2003 dans les vingt-six régions de métropole et d'outre-mer. Elles ont été l'occasion de lancer un débat auprès des élus, des acteurs économiques, des citoyens, sur l'évolution des structures territoriales de la France pour l'avenir. Les décisions annoncées par le Premier ministre, à l'issue de ce grand débat national prévoient, dans le domaine de l'éducation, **des transferts de compétences vers les collectivités territoriales**. Le contexte de multiplication et de diversification des acteurs et des instances de la mise en œuvre de la décision, d'éclatement ou de contradiction entre les temps des décisions entraîne une recomposition du territoire⁴ dont les conséquences sont immédiates pour les collectivités françaises. Celles-ci tendent à s'affirmer comme le centre de gravité réel de la décision publique, dans le temps, elles deviennent des systèmes de plus en plus ouverts sur leurs environnements. L'enjeu est de répondre à ces nouvelles attentes et de promouvoir au sein des structures des types de management qui permettront une adaptation permanente aux évolutions et incertitudes de leur environnement.

Nous cherchons au travers de cet article à comprendre les diverses transformations que connaissent les collectivités territoriales aujourd'hui et notre hypothèse de recherche est que ces transformations poussent les collectivités à développer et acquérir de nouvelles formes de management adaptées à cette nouvelle configuration.

Ainsi, afin de comprendre la nature des nouvelles formes de managements des collectivités territoriales françaises, nous avons, s'agissant de la première partie traitant de l'analyse de l'évolution de ces types d'organisations conduit une recherche documentaire que ce soit les travaux de recherche sur le sujet, les textes réglementaires émanant des ministères, mais aussi les aspects du droit développés par les juristes. La deuxième partie, plus pragmatique est issue d'une recherche-intervention de deux ans, sur une dizaine de collectivités, sur la mise en place des nouveaux outils de management, nous illustrerons notre propos par les cas les plus représentatifs.

I – LES COLLECTIVITES TERRITORIALES FRANÇAISES : VERS UN NOUVEL ETAT D'ESPRIT.

En rapprochant la décision politique du citoyen, l'Etat avec la loi de décentralisation du 2 mars 1982, a souhaité apporter une réponse aux nouveaux défis de la société qu'ils soient démographiques, sociaux, territoriaux et civiques⁵. Le législateur souhaite aller plus loin dans cette décentralisation et commence à installer des réformes visant à amplifier le processus démocratique.

Depuis peu, il est question de l'évaluation ex post de politique de gestion publique (Gibert – 2003). Le territoire est désormais un acteur dont le rôle est d'assurer efficacement son développement et son avenir dans un univers devenu fortement concurrentiel et exposé à de nouveaux risques, mais aussi à de nouvelles opportunités. C'est pourquoi, la communauté d'acteurs, que constitue le territoire, ne peut plus intervenir dispersée et sans stratégie globale.

⁴ Territoriale, n°150, juin 2004, page 3

⁵ Rapport du Sénat n°239 (1996/97), « La décentralisation », Commission des lois, groupe de travail sur la décentralisation.

De nombreuses collectivités s'interrogent désormais sur l'attitude à adopter afin de ne pas être en rupture avec l'utilisateur.

De nouvelles frontières pour les territoires

L'augmentation de la mobilité des personnes et des biens a bouleversé la vision statique du territoire ainsi que le contexte urbain. Les frontières territoriales héritées du passé s'estompent. *Les espaces se fragmentent, le citoyen devient nomade, les entreprises virtuelles et le local se diluent à l'aune de la prégnance des orientations européennes perçues ou non mais désormais, toile de fond des politiques qui revendiquent leur appartenance au local* (Bertacchini, 2001). Le management des systèmes locaux d'information, la transmission des connaissances entre les acteurs des collectivités vont connaître de profonds remaniements et devront s'adapter à ce nouvel environnement technologique (Etchegoyen, 1998).

Le territoire est l'objet d'un véritable jeu de pouvoirs liés à l'appropriation des ressources de l'espace. Les éléments de ce pouvoir ne se résument pas seulement à celui des gouvernants, mais concernent l'ensemble des acteurs sociaux (Didsbury, Howard – 1999, in Bertacchini - 2000).

La mondialisation offre l'avantage d'ouvrir les territoires à de nouvelles potentialités et les nouvelles technologies leur en facilitent l'accès. Toutefois, cela signifie une nouvelle forme de concurrence en ce qui concerne niveau local, national, voire mondial dont l'apparition semble de plus en plus difficile à anticiper et à maîtriser. L'information est plus riche, mais aussi plus importante, ce qui ne facilite ni la recherche, ni la sélection des informations fiables. En effet, la base idéale d'informations de la collectivité devrait être suffisamment sélective et actualisée pour garantir la pertinence de la prise de décision.

Les mutations mondiales se révèlent **sources d'incertitudes multiples**, tant économiques et technologiques que sociales. Les hommes et les organisations cherchent à les intégrer le mieux possible dans leur stratégie afin d'améliorer leurs services futurs et leur capacité d'attraction. Le **degré d'exigence des usagers est croissant**.

Montée en puissance de la concurrence

Il semble qu'à la mondialisation économique on puisse imputer un processus général de marchandisation des biens et des activités publiques permettant d'organiser la matière première de ces transformations. Ce mouvement général qui entraîne l'ensemble des sociétés contemporaines tend paradoxalement à la recomposition des territoires autour d'identités et de projets locaux.

Les politiques de dérégulation, se traduisant notamment par la suppression des monopoles ne laissent pas à l'écart les collectivités locales (Moderne – 1998). La crise des budgets publics et le coût croissant des équipements ont favorisé le développement du partenariat public - privé et l'émergence d'un secteur public local : sociétés d'économie mixtes, associations administratives, cofinancement.

Ces politiques favorisent également le recours à la gestion déléguée des services publics au profit d'opérateurs privés qui s'adaptent à la taille mondiale du marché. On assiste avec une nouvelle intensité, à la pénétration des collectivités locales dans l'économie que favorisent l'apparition de nouvelles technologies (réseaux câblés, fibres optiques) et l'ouverture du

marché dans des domaines où l'Etat met progressivement fin à ses monopoles traditionnels : énergie, télécommunication et audiovisuel.

Confrontées au marché, les activités et les décisions publiques se soumettent de plus en plus à une exigence générale de mise en concurrence, exigences dont les sources juridiques foisonnent (traité de Rome et directives communautaires, législation sur les délégations de service public, ordonnance du 1^{er} décembre 1986, référé précontractuel en matière contentieuse...).

Le résultat marque le retour d'un libéralisme d'un type nouveau qu'il faut tenter de traduire au plan juridique. On n'assiste pas à la fin de l'enchevêtrement des activités publiques et privées. Bien au contraire, l'évolution du droit amène à banaliser l'action publique plutôt qu'à la consacrer.

Au nom de la liberté du commerce et de l'industrie, celle-ci paraissait vouée à se développer à l'extérieur de la sphère dans laquelle doit s'exprimer la liberté des particuliers.

Le juge a ainsi été amené à prendre en compte les circonstances locales pour annuler de plus en plus exceptionnellement la création de services publics locaux nouveaux tels : nécessité d'assurer l'équilibre financier du service, amélioration des prestations fournies aux usagers, besoin d'abaisser le coût d'un produit, maintien de l'activité économique...

Avec le rétablissement du libéralisme économique, les relations entre l'intérêt général et le marché empruntent la voie nouvelle du droit public de la concurrence. Ces relations s'inscrivent moins dans la protection d'une frontière entre deux zones que leurs finalités et leurs procédés séparent, que dans la soumission des initiatives publiques au libre jeu du marché qui s'offrent à elles, tel que défini dans le nouveau code des marchés publics mis en vigueur le 10 janvier 2004 dont la devise pourrait être « pour un achat public plus simple, plus efficace et plus transparent »⁶.

Leur surveillance s'exerce moins par rapport au marché qu'à l'intérieur du marché sur la base d'une obligation d'égalité de concurrence plutôt que de non-concurrence.

D'autant plus que les velléités d'intervention des personnes publiques s'exacerbent surtout au niveau d'une concurrence interne qu'elles livrent. Le contrat, acteur aujourd'hui essentiel de l'action publique permet ainsi aux collectivités publiques et en tout premier lieu à l'Etat de mieux associer d'autres collectivités publiques et des structures de droit privé à la mise en oeuvre de leurs politiques.

Le débat sur cette forme d'interventionnisme s'est vu réouvrir à maintes reprises, notamment concernant les prestations d'ingénierie publique réalisée par les services déconcentrés de l'Etat. Car, c'est bien dans le domaine des contrats de prestation de services entre collectivités publiques que les conflits avec le secteur privé sont apparus. Il est vrai que les enjeux financiers sont à cet égard loin d'être mineurs.

Le registre dominant il y a peu de temps était l'inquiétude⁷. Celle-ci prenait la forme d'un mouvement en défense du fameux « service public à la française » (Vedel – 1995). Il y avait

⁶ Décret n°2004-15 du 7 janvier 2004 pourtant code des marchés publics

⁷ Rapport public 1994 du Conseil d'Etat, Service public, services publics : déclin ou renouveau, EDCE 1995, n°46

là une volonté explicite de faire face à une « menace » portée par les politiques communautaires. L'argumentation du service public à la française ne pouvait qu'emprunter au vieil héritage juridique national. Une puissante tradition de droit public à laquelle le Conseil d'Etat n'est pas étranger, avait permis et justifié qu'une part significative des échanges socio-économiques soit plus ou moins soustraite à la régulation marchande.

Vers l'idée de performance publique

Le discours politique sur la performance publique connaît une nouvelle actualité. Ce discours stigmatise l'incapacité des règles exorbitantes du droit commun à servir une gestion publique économiquement efficace. Il prône le dépassement de l'opposition entre le domaine administratif et le marché qui reposait sur les postulats politiques d'un libéralisme de début de siècle. La nouvelle équation proposée envisage au contraire le triomphe de l'action administrative débarrassée des rigidités que sa légalité lui impose pour l'ouvrir à une certaine logique commerciale.

La possibilité d'accorder des baux emphytéotiques sur le domaine public afin d'accueillir des investisseurs privés, de recruter des agents par contrat relève de cette vision.

Perçues comme des contraintes au départ, les procédures précontractuelles de publicité et de mise en concurrence entre les acteurs privés dans les marchés publics et les délégations de service public vont se transformer en garantie pour les autorités locales, justiciables du bon emploi de l'argent public auprès des juges et de l'opinion (notamment leurs électeurs).

Manifestement, en faisant jouer la compétition économique, elles se parent des vertus d'une gestion publique transparente et efficace dans laquelle les observateurs voient une nouvelle forme de régulation démocratique (Devès- 2000).

S'en tenir à une conception antagoniste des relations entre les collectivités et le marché, où le dynamisme des premières serait une menace pour la liberté du second ne donne qu'une vision incomplète. Dans la mesure où l'implantation d'une entreprise répond à un intérêt public local, où la société d'économie mixte permet la collaboration de capitaux publics et privés, où le recours à la gestion déléguée des services publics s'étend, où l'on tend de plus en plus à dissocier la propriété des infrastructures de réseaux de la gestion du service par l'accès à des tiers, c'est ainsi plutôt à partir d'une logique de coopération, voire d'étroites dépendances, profitables au deux, qu'il faut analyser les relations des collectivités locales et du marché. Mais au total, ni leur but, ni leur champ de compétences, ni leurs moyens ne les séparent vraiment.

L'étude de la décentralisation française semble mettre en pleine lumière ce que la demande sociale, électorale, peut exiger des pouvoirs publics et ce que le libéralisme actuel doit autoriser à « l'élu entrepreneur ».

La mondialisation n'énonce par elle-même aucune règle et tient plus du discours que du principe. Néanmoins, elle se réalise dans l'organisation d'un marché international qui implique le droit de défendre son autonomie face à l'Etat.

Comme toute entreprise performante aujourd'hui, une communauté territoriale ou un "territoire" doit construire et mettre en œuvre une véritable stratégie à moyen et long termes, traduite en plan d'action global et cohérent, reposant sur un véritable diagnostic partagé qui ne peut plus se contenter d'être un simple état des lieux des points forts et points faibles.

Pour les collectivités territoriales l'enjeu est triple (Bertacchini, 2000) :

- l'organisation de l'environnement des lieux d'échanges socio-économiques ;
- la structuration territoriale en liaison avec le tissu socio-économique local ;
- la transmission de l'identité et des savoirs.

II - INFLUENCE DE CES EVOLUTIONS SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Cette évolution du contexte des collectivités territoriales entraîne un changement des pratiques managériales. Le mélange de mondialisation, de nouvelle concurrence, de recrutement de personnes « extérieures », de collaboration active avec le privé oblige les collectivités territoriales à repenser leurs méthodes de travail, leur gestion des ressources humaines, le pilotage de leur activité. Un transfert semble s'opérer entre les pratiques managériales des entreprises privés vers les publiques.

Le cadre territorial se doit d'être en capacité dans son domaine de responsabilité, d'analyser et d'anticiper les impacts des évolutions sur les missions et les fonctionnements de son service. Il peut également procurer aux élus les outils d'aide à la décision pour la conduite des politiques publiques territoriales. Dans ce contexte, nous notons depuis quatre à cinq ans une demande de plus en plus forte des collectivités pour la mise en place de systèmes de veille territoriale⁸, d'autant plus forte que depuis peu les Centres Communaux d'Actions Sociales (CCAS) en ont une obligation. Les acteurs les plus concernés sont les cadres territoriaux en charge de services qui doivent rendre des comptes et alimenter les décisions stratégiques des élus. La problématique des dirigeants publics locaux (élus et fonctionnaires) et de se doter d'outils de pilotage et de suivi de la stratégie, de vigilance, d'évaluation et de prospective afin d'informer leurs décisions à court, moyen et long termes. Les pouvoirs publics veulent capter le présent, les mutations socio-économiques apparentes ou occultes, pour mieux anticiper l'évolution des territoires, agir en amont des événements et améliorer les services publics.

Avant de montrer les formes d'évolutions observées des pratiques managériales des collectivités françaises, nous recensons deux champs du management stratégique, d'une part, l'aménagement et l'organisation de la collectivité en tant que communauté sociale et d'autre part un volet essentiel qui porte sur le souhait de ne pas vouloir subir les événements, mais de maîtriser l'avenir autant qu'il est possible. D'après Enregle (1997), le management est une courroie de transmission qui fait le lien entre le positionnement de l'entreprise face à son environnement – sa stratégie- et la tâche quotidienne ponctuelle qui résultera pour chacun de ses membres. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes appuyés sur le modèle de l'analyse socio-économique comme approche possible du changement organisationnel au travers notamment d'outils de pilotage des actions de management.

On ressent les modifications des pratiques managériales françaises au travers certaines réorganisations fonctionnelles, notamment la mise en place des « *projets de service* ».

Mise en place des projets de services

En France, depuis quelques années, les mairies, compte tenu des évolutions de l'environnement, réorganisent leurs structures administratives, requalifient les missions et les rôles de leurs acteurs-décideurs afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des usagers. Afin d'y parvenir la réorganisation commence fréquemment par la mise en place de « pôles de compétences » qui regroupent un certains nombre de directions classiques.

⁸ Constat fait, notamment par l'augmentation forte des demandes de formation et du nombre de stagiaires de CNFPT sur des aspects de veille et d'observatoire des populations.

Exemple d'une mairie de 200 000 habitants avec une structure de 4000 agents qui s'est réorganisée en pôle de compétences au cours de l'année 2004, dont voici les différents pôles mis en place :

- Pôle modernisation des services, ressources humaines et moyens généraux ;
- Pôle aménagement et développement urbain ;
- Pôle services techniques ;
- Pôle services à la population ;
- Pôle accueil, réglementation et sécurité ;
- Pôle politique de la ville

Au cours de nos observations, nous avons pu noter le mode de fonctionnement affiché. Le pôle est animé par le directeur général adjoint, chargé d'assurer la transversalité et la cohérence des activités des directions qui composent son pôle. Il assure la diffusion des informations, orientations et directives de la direction générale. Il traduit les demandes politiques afin de les décliner en objectifs opérationnels, hiérarchise ces objectifs opérationnels, définit les stratégies et les priorités de son pôle. Il assure un rôle d'interface et il est le filtre de la complexité entre les élus, la direction générale et ses directeurs. Enfin, il coanime le partenariat externe et interne. Les directeurs assurent le pilotage et le management de leur direction, ils mettent en œuvre les politiques décidées par les élus. Ils sont, et c'est une véritable transformation du management des collectivités territoriales : une force de proposition. Auparavant, ils n'avaient qu'un rôle de mise en œuvre des décisions des élus, ainsi, les rendre force de proposition, c'est en faire des managers opérationnels dotés d'une vision stratégique pertinente de leur environnement. Avec la mise en place des pôles de compétences doublés des projets de service, les directions mettent progressivement en place des outils de pilotage et de planification dans le même esprit que ceux que l'on peut trouver dans le secteur privé.

Le projet de service est en quelque sorte la formalisation des missions et des objectifs des services en cohérence les uns avec les autres. Cette nouvelle forme de management dans les collectivités territoriales a pour but d'améliorer la lisibilité des missions des directions, de déterminer exactement les objectifs qualitatifs et quantitatifs (dans le cadre d'un objectif affiché au plan de mandat). Ces premiers pas vers le management stratégique apportent les aspects de mise à disposition des moyens et des ressources adaptés aux objectifs finalisés, de même que s'inscrit l'intérêt du suivi et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs. En s'appropriant des outils communs de pilotage, les collectivités recherchent une meilleure adéquation avec les attentes des élus et des usagers, mais aussi la naissance d'une culture commune par des pratiques de management (dans un secteur pour lequel, traditionnellement, la culture de l'évaluation n'était pas prioritaire). Autre aspect positif de cette formalisation des outils de management, l'allocation de ressources et de moyens en adéquation avec les objectifs annoncés

Mise en place d'outils de pilotage et de planification – exemples observés

On assiste à la montée en puissance de l'appropriation des outils de pilotage issus du management stratégique. En liaison, avec la démarche de projet de service qui se généralise, nous constatons la mise en place d'outils tel que le plan d'actions prioritaires. En effet, élaborer ou formuler une stratégie revient à « prendre des décisions sur le développement d'objectifs à long terme et sur l'agencement des capacités de l'entreprise et des contingences de l'environnement pour les obtenir » (Hrebiniak et Joyce, 1984). Cette définition met l'accent sur trois éléments : les objectifs, les capacités et l'environnement qui sont interdépendants. Il s'agit en effet au cours de cette phase, de répondre aux trois questions suivantes : que veut-on faire ? que peut-on faire et comment va-t-on le faire ? La réponse à ces trois questions est dépendante de la capacité de la collectivité à définir clairement son

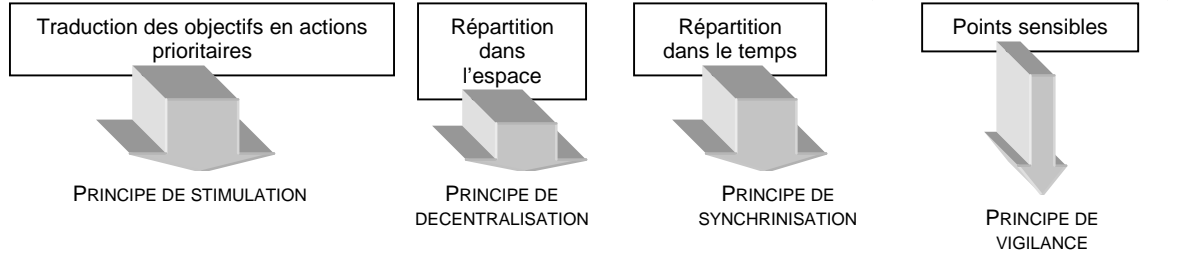
projet, à diagnostiquer les opportunités et les contraintes internes et externes, à formuler des objectifs spécifiques, à identifier des stratégies possibles et finalement à choisir celle qui sera ensuite mise en œuvre. Par rapport à ces éléments, le plan d’actions prioritaires⁹ permet d’agir collectivement sur des actions ciblées en gérant les priorités. En parallèle, il permet de démultiplier la stratégie en actions concrètes pour tous les agents de la collectivité, et ainsi de piloter les actions de manière synchronisée et coordonnée. Il recoupe des actions à réaliser pour atteindre des objectifs prioritaires qui permettront la réalisation des politiques des élus.

EXEMPLE DE PLAN D’ACTIONS PRIORITAIRES DU RESPONSABLE D’UN SERVICE CADRE DE VIE D’UNE MAIRIE DE 10 000 HABITANTS

© ISEOR 1989

PROJET DE SERVICE

Axe stratégique	Objectif Prioritaire	Action prioritaire	Services concernés											Planning prévisionnel												Observations		
														2005						2004								
			Unité	JMR	ST	DG	Elus	Fin	Ext	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
Amélioration de l'activité de l'unité Cadre de vie	Restructuration du service	exposé du bilan à l'équipe	X	X																				X			Prévision de mise en place pour janvier 2005	
		Définition des principales modifications		X	X																					X		En attente d'une étude avec des ergothérapeutes
		Mise en place	X		X	X	X				X																	
	Acquisition d'une balayeuse	Finir les études de marchés		X													X										Prévoir une option location vente sur le budget 2005	
		Présentation ST -élus validation		X	X		X												X									
		montage financier et budget		X	X				X												X	X						
		Consultation et Acquisition		X	X		X			X														X				
Gestion des Chaussées	Encadrer les interventions des différents concessionnaires sur le domaine public	Définir un règlement de voirie relatif aux tranchées		X	X																			X				
		rédaction du règlement		X																					X			
		présentation aux élus		X	X		X																		X			
		validation				X	X																		X			
		présentations aux différents concessionnaires		X	X	X	X																			X		
Aménagements poste JMR				X	X																	X	X		En attente des différentes directions			



Nous avons recensé bien d’autres outils de management se mettant en place progressivement, ainsi nous prendrons un deuxième exemple au travers de la grille de compétences⁽¹⁰⁾.

⁹ La matrice du plan d’actions prioritaires ainsi que la méthodologie de mise en œuvre afférentes ont été développées par le Professeur Henri Savall et son équipe de recherche en 1989.

¹⁰ Henri Savall (1978), in *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Henri Savall et Véronique Zardet, Economica, 1995, 517 p.

La dimension prévisionnelle de cette grille confère la capacité à anticiper les changements et permet d'augmenter la réactivité de la collectivité dans la mise en œuvre de solutions à un problème nouveau. L'arrimage de la gestion des ressources humaines à la mise en œuvre de la politique de la collectivité permet de garantir la cohésion des décisions prises dans les différents services, directions et pôles. Il favorise la coordination des efforts de l'ensemble de la collectivité autour d'un même dessein.

C'est pourquoi, dans le cadre de la mise en place de projets de service, projet vecteur de cette évolution volontaire des pratiques managériales des collectivités françaises, l'outil grille de compétences a été utilisé. Cette grille offre différentes applications telles que le diagnostic des compétences, l'élaboration de programmes de formation, l'évaluation d'accroissement de compétences, l'anticipation du potentiel de développement, ... Par exemple, l'entrée des TICE dans les collectivités peut être anticipée, les compétences nécessaires à de nouvelles formes de concurrences aussi. Le principe de la grille est d'apprécier les compétences détenues par les agents d'un service ou d'une direction au travers du niveau de réalisation de leurs activités. Les compétences sont entendues comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés par le salarié en situation professionnelle concrète. Etablir une cotation du niveau de réalisation des activités permet donc d'apprécier les compétences détenues et mobilisées par le salarié dans l'emploi tenu.

La grille de compétences distingue les opérations qui traduisent l'état actuel de l'organisation du travail (contenu actuel des emplois), et celles que l'entreprise souhaite développer. Cette distinction permet d'être vigilant sur le suivi de l'acquisition et du développement de compétences nouvelles afin d'accompagner les grands projets du mandat.

EXEMPLE DE GRILLE DE COMPETENCES D'UN SERVICE CADRE DE VIE

© ISEOR 1975

GRILLE DE COMPETENCES

	Nettoyage	Désinfectant	petits TRX maçonnerie	Manutention	Signalisation maçonnerie	Mécanique	manutention petits matériels	management	Contrôle Aire de jeux	Elagage Fauçonnage	Organisation	investissement initiative	Conduite PL	Tracto-pelle	Grue	Cariste				
RIVIER	□	□	△	■	□	●	□	□	□	□	□	□	□	□	□	△				
LAKDHARI	□	□	△	■	□	△	△	△	●	●	△	□	□	□	□	□				
VIERNE-GONNET	□	●	△	■	□	●	△	●	●	△	△	△	●	●	□	□				
GAILLARD	□	△	●	△	△	●	△	△	●	●	△	△	●	●	●	●				
TEDBIRT	□	□	△	■	△	●	△	●	●	△	△	△	●	●	●	●				
DEGREGORIO	□	□	□	□	□	●	△	△	●	△	□	□	●	□	●	●				
DEQUELSON	□	□	△	■	△	●	△	△	●	△	□	□	●	●	●	●				
FONT	□	●	●	□	●	□	△	●	●	●	□	□	□	●	□	●				
BARRIL	□	□	□	□	□	●	□	●	□	□	●	●	□	△	△	□				
RUEL	□	△	△	□	△	●	△	△	●	●	△	△	●	●	●	●				

- maîtrise
- △ maîtrise partiel
- aucune connaissance
- problème physique

Unité CADRE DE VIE

Il s'agit de disposer les personnes de l'unité organisationnelle considérée en lignes et les activités en colonnes, puis d'évaluer à leur intersection le degré de compétence de chaque

personne pour chaque activité de l'unité.

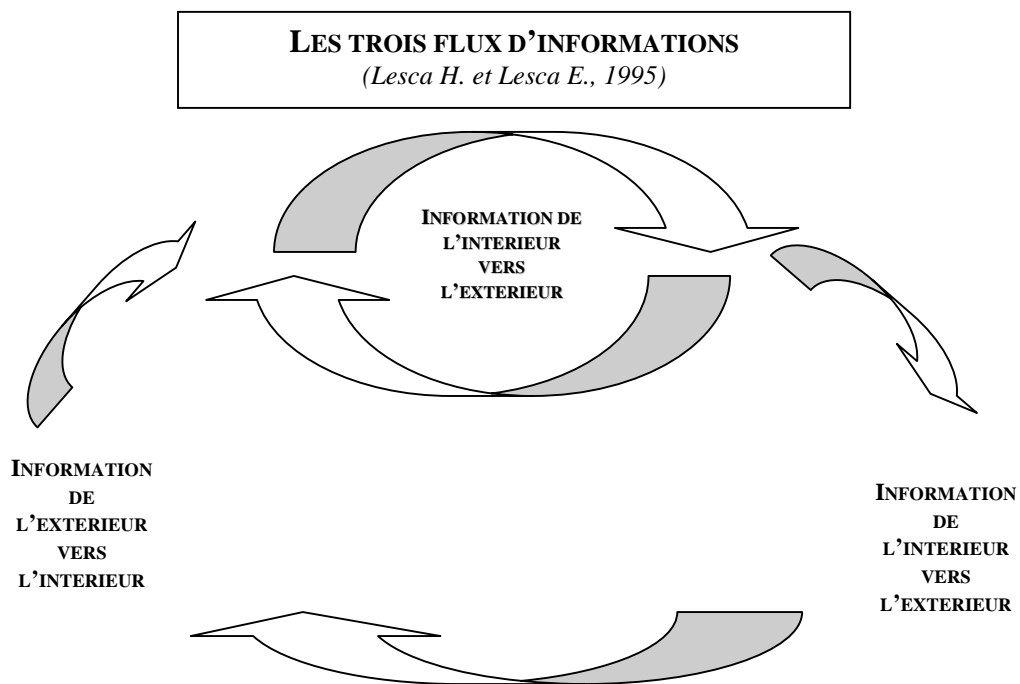
- Une lecture en lignes permet d'évaluer l'adéquation formation/emploi, et le degré de polyvalence individuelle (voire de charge de travail individuelle) ;
- Une lecture en colonnes permet de visualiser le degré de vulnérabilité de l'unité organisationnelle ou d'une opération face aux aléas (absence, surcroît d'activité, départ du personnel...).

La gestion de l'information d'anticipation

L'information d'anticipation permet à la collectivité de prévoir certains changements dans le but d'en tirer un avantage ou d'éviter un risque. C'est une information dont la caractéristique est de regarder plus loin que le quotidien. De ne pas se laisser surprendre.

On constate que les collectivités sont dans des situations très différentes en matière de captage et de traitement d'information d'anticipation.

Aujourd'hui des éléments encore d'actualité nous montrent qu'un déficit concernant l'information d'anticipation peut avoir de lourdes conséquences (Exemple : la canicule de 2003).



Concernant la circulation de l'information dans l'organisation, il ne faut pas omettre qu'elle circule aussi de manière transversale et non uniquement horizontale. Fréquemment, on retrouve de nombreux problèmes dans les circuits d'information.

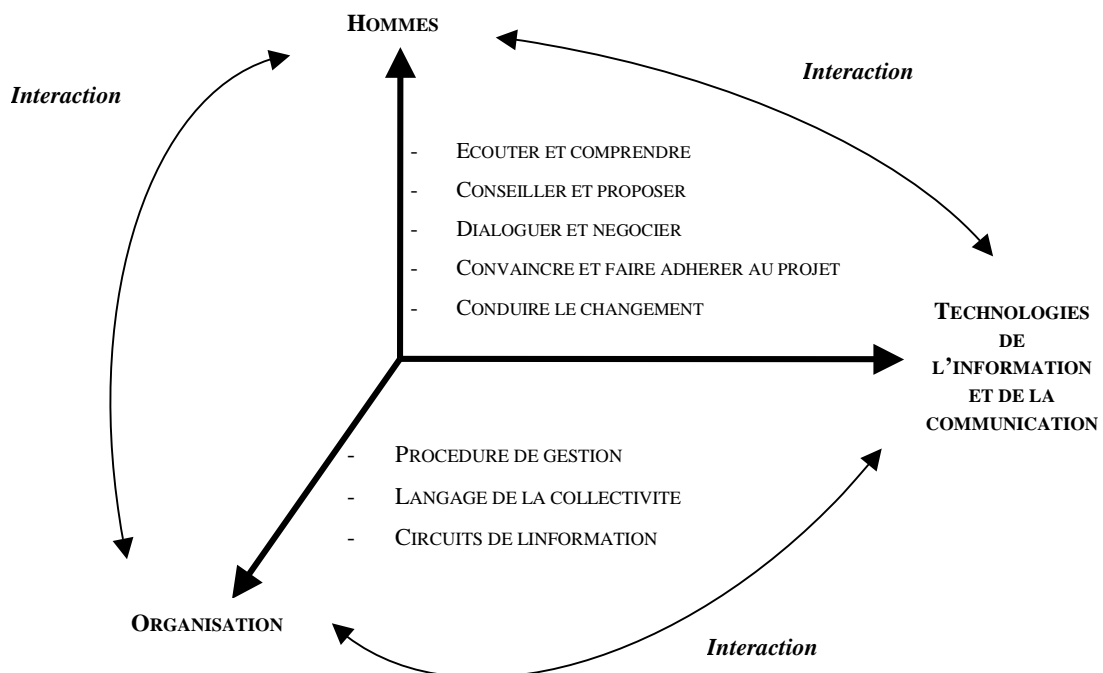
Exemple de problèmes :

Côté émetteur de l'information : il n'est pas certain que l'information qu'il émet soit transmise, comprise, utilisée, voire bien utilisée.

Côté utilisateur : il est possible que l'information utile soit présente mais qu'on ne sache pas où ni comment l'utiliser.

Le système d'information peut se définir comme le dispositif par lequel la collectivité s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution. Le mot système évoque des éléments reliés entre eux par des liaisons. Il est porteur de transversalité dans les relations.

LES TROIS DIMENSIONS DU SYSTEME D'INFORMATION DE LA COLLECTIVITE
(Lesca H. et Lesca E., 1995)



Ce système d'information s'inscrit dans une gestion dynamique donc évolutive afin de conserver sa cohérence mais aussi de savoir détecter et intégrer de nouvelles orientations possible dans le cadre du contrat et du projet stratégique de la collectivité, voire du territoire. Cette analyse de l'environnement externe de la collectivité, nous la nommons veille territoriale. Cette veille et les différents observatoires qui peuvent la compléter doit devenir un instrument de pilotage stratégique des territoires par l'écoute des faits, des habitants, le relevé des actions publiques,... Cette veille territoriale est le processus informationnel par lequel la collectivité se met à l'écoute anticipative des signaux de son environnement dans le but de réduire les incertitudes et de conduire des politiques locales adaptées à son contexte politique, économique et social. La multiplicité des éléments d'information et l'objectif du transfert des connaissances entre les acteurs locaux, ont conduit à imaginer ce type de veille territoriale.

La définition et la conception d'un système de veille territoriale peuvent aider au rapprochement des catégories d'acteurs locaux et mobiliser autour d'un tel projet en multipliant les occasions d'échanges et d'interactions.

Les objets territoriaux sont d'abord des constructions humaines que ce soit dans leur représentation, physique ou virtuelle ou dans leur réalisation effective. Ils sont donc toujours, pour nous, associés à un sens, une logique, une histoire (Bertracchini, 1998).

Nous pouvons en tirer trois constats :

- La concertation territoriale s'appuie sur le principe d'« un modelage mutuel d'un monde commun » par l'acte de communiquer, véritable « réseau de gestes conventionnels », dans un jeu de recherche de communauté d'intérêt et d'affirmation d'identité ;
- L'objet territorial, qu'il soit, physique, abstrait ou symbolique, joue un rôle central, et permet de matérialiser le lien social et ses enjeux éventuels entre les acteurs et les territoires ;
- La définition d'un système de veille territoriale peut aider les acteurs locaux à la compréhension réciproque par l'apprentissage via l'instauration d'un réseau physique et/ou virtuel de compétences locales.

Environnement réel et environnement perçu

Si l'analyse de l'environnement est à la base de toutes les approches classiques de la stratégie, les tendances du raisonnement s'orientent souvent vers un modèle monorationnel, dans lequel, le responsable (le directeur du service, l' élu, ...) unique, optimise ses choix, en fonction de l'analyse qu'il se fait de la collectivité et de son environnement. Or, l'environnement par rapport auquel la décision est prise n'est pas objectif, c'est un environnement perçu, un ensemble de perceptions complexes, évolutives, souvent contradictoires : c'est un artefact qui n'est qu'une représentation partielle et déformée de l'environnement réel (Porter et Millar, 1985).

Il s'agit de perception et d'interprétation qui dépendent, d'une part, de l'évolution de l'environnement réel, et d'autre part de la vision des élus et des décideurs. L'écart entre l'environnement réel et l'environnement perçu dépend de l'état des composantes de la politique générale, identité du territoire concerné, situation du mandat, structure organisationnelle, expérience passée en matière de décision.

La surveillance de l'environnement est un élément essentiel du management stratégique. Il est possible de distinguer plusieurs stades dans un processus d'information externe. En premier lieu, doit exister à travers l'organisation, une attitude généralisée d'éveil qui permette à ceux qui la récoltent d'arriver au contact d'un maximum d'informations pertinentes. Un deuxième stade est celui d'une attention plus dirigée, issue de l'identification plus ou moins précise de certains problèmes ou questions qui se posent à la collectivité. L'étape suivante consiste à passer à une recherche active d'informations relatives à certains domaines sans que cette recherche soit pour autant formalisée. Le stade ultime consiste évidemment à passer d'une recherche informelle à une recherche formelle, c'est-à-dire par un plan et une procédure préalablement définie. Plus la recherche est formalisée, plus elle correspond à des zones de problèmes connus et déjà analysés avec précisions.

Polyvalente et globale, ce que nous appelons la veille (diagnostic externe) a pour vocation de prévoir ce qui concerne l'environnement proche et lointain de la collectivité. Cycle de l'information, elle établit des liens et des « intelligences » entre des informations éclatées dans le temps et dans l'espace..

Innervées dans des logiques d'acteurs (élus, citoyens, agent) parfois contradictoires, les collectivités cherchent à stabiliser leurs flux d'information afin de concilier à la fois les intérêts des citoyens sur le long terme avec des contraintes de très court terme issues de leur environnement.

La mise en œuvre d'une veille territoriale oblige la sélection des compétences locales disponibles et les circuits d'informations qu'elles empruntent. Il s'agit d'une transition de taille dans l'attitude des acteurs locaux afin de favoriser l'échange et la mobilisation en direction du projet territorial. Cette implication renvoie à la notion d'engagement qui signifie

se reconnaître dans une identité, c'est-à-dire aussi se reconnaître dans le code ou les valeurs des acteurs locaux avec qui l'échange d'information peut avoir lieu. Si un acteur n'accorde pas de crédit à l'information reçue en retour, il ne délivrera pas d'information crédible et les fondements d'une démarche de veille territoriale n'existeront pas. Les acteurs locaux n'accorderont également aucun crédit aux informations croisées. Cette idée de crédit est nécessaire afin d'accepter l'information échangée, dès lors on peut envisager la coopération, la coordination des actes de développement. Ce jeu d'acteur suscite des interactions.

Ainsi, si le territoire peut être vu comme un espace de ressources car constitué d'objets d'intérêts, il est aussi espace d'interactions sociales à cause du jeu qui s'organise autour de ces objets. La nature de ce jeu de pouvoirs, et des conflits qui les accompagnent, peut être précisée par ce que relève Pornon (1997, p.30) : « Ces conflits sont provoqués par la rareté des ressources du territoire, mais résultent également de la différenciation dans l'utilisation du territoire ou dans le fonctionnement des systèmes sociaux, et de la nécessité de coordonner les acteurs dans les organisations et sur le territoire ». Ainsi, le jeu de pouvoirs porte non seulement sur la capacité d'appropriation des ressources elles-mêmes, mais encore sur les pratiques territoriales qui font référence à des visions différenciées du monde, enfin sur la délégation d'autorité ou sur la répartition des rôles.

Ce que confirme, dans un autre contexte, Ausloos (1995, p.55) qui rappelle que « dans (...) ces systèmes à « transactions rigides », - ce qui est souvent le cas des systèmes territoriaux encadrés par une régulation très normative des interactions-, « Le pouvoir est dans le jeu dans la mesure où il n'est pas réellement dans les mains de celui qui l'incarne, mais dans le réseau serré des intérêts souvent contradictoires et des compromis qui en résultent » ou encore (Friedberg, 1993) pour qui « le pouvoir peut se définir comme l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs. »

Dans le contexte territorial, la délégation de l'autorité qui permet la régulation du système d'interactions se concrétise dans l'échange entre acteurs individuels et acteurs collectifs.

A ce propos, un certain nombre de conflits émerge tout simplement via l'aménagement du territoire dans le cadre, par exemple, des zones de développement où l'établissement des plans localisés de quartier matérialise la confrontation de l'intérêt public et de l'intérêt privé. L'importance donnée à la notion d' « intérêt collectif » prend alors tout son sens. (Bertacchini et O...).

Lorsque s'opère la prise en compte de la mobilité par les pouvoirs locaux cela conduit à réfléchir à la définition d'un espace de médiation pour intégrer cette dimension dans l'aménagement du territoire et permettre l'expression d'une citoyenneté, nécessaire ancrage d'une politique de développement local. Ces éléments consacrent un citoyen nomade et anticipent la fragmentation des territoires de l'état (Bertacchini, Quoniam, Information, réseaux et projet territorial)

Les problèmes sont de plus en plus complexes à résoudre à cause de l'apport d'une information massive (Lévy, 1997). Il s'agit de transformer l'information en connaissance, la connaissance en action (Polanco, 1999) et de rendre du sens à la représentation citoyenne et démocratique. Cette démarche relève moins d'une mise en œuvre de moyens technologiques que d'une aptitude à l'apprentissage du vouloir mutualiser les ressources

Dans cette approche, le territoire essaie de repérer, par le biais d'une approche qualitative, les réseaux tels qu'ils existent sur un territoire à un instant « T ». Lorsque cette nécessaire action de veille, mais que nous qualifierons tout de même de passive, a été menée et qu'elle a pu repérer, observer et inventorier les compétences disponibles, il s'agit de les orchestrer, de les organiser et de faire en sorte que ces compétences soient transversales et qu'elles s'échangent.

La concertation territoriale existe déjà, elle s'appuie en général sur trois pôles (Bertacchini et ...) :

- la définition des rôles et donc de la crédibilité et de la représentativité des acteurs concernés ;
- la clarification, l'approbation et l'appropriation par le groupe des objectifs recherchés ;
- l'accord sur les moyens à utiliser, y compris ceux de la représentation en vue de la recherche de solution.

L'administration publique pratique régulièrement la concertation territoriale : que ce soit pour l'élaboration d'un schéma directeur ou que ce soit pour la réalisation de projets territoriaux comme par exemple l'aménagement de zones territoriales, de quartiers, de projets routiers. La consultation des partenaires « naturels » de ces opérations sur le territoire, et leur participation au processus administratif de concertation est courante. La concertation territoriale, organisée autour de groupes représentatifs des points de vue différents, a tendance aujourd'hui à s'élargir à l'ensemble de la population (enquêtes publiques, débats publiques,...).

C'est notamment cette possibilité d'une large consultation qui est souhaitée dans le concept de développement durable (Blanchet et November, 1998). Elle est, d'autre part, tout à fait compatible avec le courant d'individualisation qui marque nos sociétés post-industrielles (Bassand, 1997), en ce sens elle évite l'éclatement des visions territoriales dû à l'individualisation, et en tout cas, laisse la possibilité aux acteurs quels qu'ils soient d'être partie prenante dans la régulation des activités territoriales.

Les collectivités et les NTIC

Les NTIC se présentent aujourd'hui comme un levier important de la modernisation et de la réforme des administrations. En effet, les NTIC, qui devraient perdre leur «N» pour devenir «TIC», symbole de leur intégration progressive dans les mentalités, offrent de multiples opportunités d'évolution pour les organisations, via l'évolution des «process» de production et des pratiques managériales. Leurs enjeux au sein des collectivités sont désormais connus, du moins en théorie : accélération de la communication interne, évolution vers un travail transversal en groupe projet, augmentation de la productivité, développement de nouveaux métiers, automatisation de certaines procédures... Ces enjeux, qui l'apparentent étroitement à ceux des entreprises privées, avec toutes les réserves dues aux spécificités des collectivités territoriales, sont les suivants : comment les collectivités ont-elles engagé les projets internes liés au développement des outils TIC ? Ces projets répondent-ils à la définition d'une véritable stratégie globale intégrant les TIC à d'autres composantes organisationnelles ou managériales ? Quelle est la place des différents acteurs de l'administration territoriale pour mener à bien ces projets ? Quels sont les impacts du développement des TIC sur l'organisation et le management ? Quelles leçons peut-on tirer de l'intégration d'outils TIC au sein de ce type d'organisation de travail ?

Il s'agit donc d'examiner les conséquences de l'introduction des TIC sur les modes de production du service public local, de définir les changements induits par les TIC dans les relations entre la collectivité et les usagers, administrés et citoyens. De même, il convient de saisir les nouveaux modes de collaboration entre les différents acteurs présents sur les territoires (autres administrations territoriales, administrations d'État, entreprises, associations...) induits par le développement des TIC.

On peut ainsi supposer que les difficultés qui existent encore dans la relation avec l'utilisateur (lenteur de l'administration, difficulté à joindre les services ou les élus, manque de transparence...) ont une chance d'être en partie résolues par l'intermédiaire des TIC. On peut

aussi penser que les défauts de coordination entre acteurs d'un même territoire, qui sont souvent liés à des différences de vues stratégiques, ne prendront plus prétexte de problèmes d'interface technique.

Enfin, si les NTIC sont des outils qui peuvent être au service de la lutte contre la « fracture numérique » et du développement et de l'aménagement des territoires tant d'un point de vue économique que social, encore faut-il que les infrastructures, et notamment les réseaux haut débit, irriguent l'ensemble du territoire national, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui. Au-delà de l'équipement en infrastructures, il s'agit aussi pour les collectivités de s'interroger sur la ou les technologies qui seraient disponibles et pertinentes pour leurs usages et leurs territoires. Les collectivités territoriales doivent donc, en matière d'aménagement et de développement des territoires, comme en matière de lutte contre les exclusions, avoir une stratégie globale qui porte autant sur les services, les usages que sur les infrastructures. La France se situe aujourd'hui dans un contexte de développement général des TIC. Les collectivités publiques, les entreprises privées et publiques, les ménages s'approprient progressivement ces nouveaux modes d'information et de communication et les intègrent dans leur quotidien. L'introduction des TIC dans les collectivités locales en est à ses débuts mais est favorisée par un ensemble de facteurs directs ou indirects. L'informatisation et la connexion continue à Internet des ménages français créent une demande forte, qui incite l'administration locale à utiliser les TIC. À l'instar de l'État, qui dans le cadre de sa réforme souhaite intégrer davantage les TIC à son fonctionnement quotidien, les collectivités sont également incitées à s'approprier ces outils. Le développement de l'intercommunalité favorise également la mutualisation des moyens pour agir ensemble sur un projet TIC. Par ailleurs, les récentes lois sur la signature électronique ou sur l'intervention des collectivités dans le déploiement de réseaux appellent une réaction de la part des administrations territoriales.

Conclusion

La recherche explicative de la nature des changements managériaux des collectivités s'effectue au travers de l'analyse des évolutions majeures du contexte socioculturel du domaine public en France. Ainsi, les aspects de concurrences, de performances et de responsabilités s'ancre progressivement. L'ancien mode de fonctionnement historiquement bureaucratique ne permet plus de répondre aux exigences qu'entraînent ces profondes mutations tant internes qu'externes. En effet, le principe de concurrence tend à s'exercer tant entre les collectivités qu'avec le secteur privé, le raisonnement n'est plus local, mais mondial (il est aussi question d'« Europe locale »), les attentes des usagers croissent, les entreprises du territoire deviennent entre autre facilement « volatiles » et s'en servent d'argument pour obtenir des avantages et leur logique est parfois contradictoire avec celle des usagers (pollution, emploi, ...).

L'idée de performance du service publique s'ancre progressivement apportant avec elle des outils tels que les plans d'actions prioritaires qui sont liés à l'idée d'objectif et de priorité ou encore les grilles de compétences, le système de notation (quand il est appliqué) n'étant plus à lui seul suffisant dans la gestion des ressources humaines, la veille territoriale (devenue une priorité pour certains services tels que les centres d'actions sociaux affectés par les conséquences de la canicule qui a touché la France durant l'année 2003) et bien d'autres encore que nous n'avons pu développer.

Par ailleurs, il n'est pas exclu que les collectivités locales tirent de la situation nouvelle un surcroît d'émancipation dont profite leur action économique. La décentralisation avait sollicité des collectivités un effort dans la lutte contre la crise économique et le chômage, en leur

attribuant surtout la compétence d'accorder des aides aux entreprises privées. L'expérience a montré qu'ici, comme dans d'autres domaines, elles ont su recomposer l'exercice de leur responsabilité au gré de l'intérêt public local en s'engageant dans une promotion plus globale et plus énergique de la mise en valeur de leurs territoires. Dépassant le cadre légal formel, elles ont mobilisé à cet effet les compétences qu'elles détiennent à des titres divers, tels que l'urbanisme, la fiscalité, le logement, la voirie, les transports ou l'enseignement. Les collectivités prenant à présent pied sur des marchés nouveaux constituant un tremplin pour leur développement économique et social.

L'un des courants récents d'analyse des organisations considère l'organisation comme un phénomène en construction (Weick 1979). Cette perspective place les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle (l'« organizing »). Une telle approche s'intéresse particulièrement aux organisations à la recherche de réactivité, de flexibilité et de vigilance, qui développent des modes de fonctionnement originaux, capables de prendre en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leurs environnements et de leur dynamique interne (Weick 1995). Ainsi, la volonté des dirigeants publics locaux de captage des mutations ou des évolutions économiques et sociales afin d'anticiper l'évolution du territoire pour agir en amont des événements tout en favorisant une adhésion active des habitants au projet commun de territoire semble porter l'organisation à se doter de nouveaux outils de management.

Si, nous avons effectivement constaté un changement au niveau des pratiques managériales des collectivités territoriales dus à des modifications du contexte notamment socioculturel. Toutefois, nos recherches n'étant pas totalement achevées à ce jour, nous ne pouvons évaluer si la mise en pratique de nouveaux outils de management est effective et générale et si le poids du modèle administratif persiste, nous ne pouvons non plus évaluer leurs effets réels sur les performances des services publiques.

Bibliographie

- Ausloos G. 1995, La compétence des familles. Temps, chaos, processus. Relation. Erès
- Bartoli A. (1997), « La management dans les organisations publiques », Dunod, 1997
- Bassand M., (1997), Métropolisation et inégalités sociales, Science technique, Société, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne
- Bertacchini Y., (2000), "How to federate some local resources by developing new links ?", Proceedings of ISA 23 Conference Rio de Janeiro, The Endless Transition, Sciences Studies
- Blanchet C. et November A, (1998), Indicateurs de développement durable appliqués à l'aménagement di territoire, Conseil économique et social
- Bourdon J., (1996), « La fonction public territoriale », Les collectivités locales en France, Documentation française
- Bousta-Jullien Y. (1999), « Management public communal interactivité structurelle et cognitive, pertinence et action publique communale », Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de V. Zardet, Université Lumière Lyon 2.
- Devès C., (2000), *Les collectivités locales face aux principes de la concurrence ; les collectivités locales et le droit : les mutations actuelles*, Dalloz
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations* , Editions Management et Société, 265 p.
- Didsbury J. et Howard F., (1999), *Frontiers of the 21st century : Prelude to th new millennium*, Bethesda World Future Society, 246 p.
- Enregle Yves, « Le management revisité – Diriger en économie tendues », Les Editions d'Organisation, 1997, 286 p.
- Etchegoyen, 1998 Etchegoyen Alain, Le temps des responsables, éditions Julliard, Paris,1993

- Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, Sociologie, Seuil, 356p.
- Gilbert, C. (2003), *La fabrique de risques*, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 94, p. 55-72.
- Gibert P. (1989), *Des projets d'entreprise pour les organisations publiques*, Politique et Management Public, n°2
- Hatchuel A. (1995), « Les paradoxe du management public » in Colloque de Cerisy, « Le service public ? La voie moderne », L'Armattan
- Hrebiniak, L.G. et Joyce, W.F. (1985), "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, September 1985, pp. 336-349.
- Laufer R et Burlaud A. (1980), *Management public. Gestion et Légitimité*. Dalloz, 215 p.
- Lesca H. et Lesca E. (1995), « La gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise », *Les essentiels de la gestion*, Itec, 209 pages
- Lévy P., (1997), *Cyberculture*. Odile Jacob, Paris, 1997
- Moderne F., (1998), *Les mutations du service public en droit français*, in *Services publics et communauté européenne : entre intérêt général et marché*, La documentation française, 1998, Tome I : Rapport introductif.
- Polanco X., (1999), « Aux sources de la sociométrie », Dossier n°2, Bibliométrie, sociométrie, infométrie, sous la direction de J.M. Noyer, INIST-CNRS, Nancy
- Pornon H., (1997), *Géomatique et organisations. Contradictions et intégration des projets d'acteurs*, Thèse n°1684, EPFL, Lausanne, Suisse
- Porter M.E. et Millar V., (1985), How information gives you competitive advantage, *Harward Business Review*, 63(4), pp.149-160
- Savall H. et Zardet V., (1995), "Ingénierie Stratégique du Roseau", *Economica*, 517 p.
- Vedel G., « Service public à la française : oui, mais lequel ? », *Le Monde*, 22 décembre 1995, p.13.
- Thiétart, R.-A. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Paris : Dunod.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2 ed.), Addison-Wesley.
- Weick K., E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.

