



6 JUIN 2019

CENTRES DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES

SÉMINAIRE PARTAGÉ FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT ET FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

6 JUIN 2019

9h30-17h00

À l'IRA de Nantes

Le management par les valeurs dans les fonctions publiques
d'Etat et territoriale :

Donner du sens à l'action collective



ira | institut
de nantes | régional
d'administration



BIBLIOGRAPHIE

Elaborée par les Centres de Ressources Documentaires de l'Inset d'Angers
Et de l'Institut Régional d'Administration de Nantes

ira | institut
de nantes | régional
d'administration



Centre national de la fonction publique territoriale

LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES D'ETAT ET TERRITORIALE : donner du sens à l'action collective



[Le sens de l'action publique enjeu de société et de formation](#)

Fréquence T, la Web radio des agents territoriaux, 02 mars 2019

Au service du bien commun, l'action publique contribue à relever les défis de notre société. Valeurs, déontologie et responsabilités sociétales permettent aux agents publics de donner un sens à leurs missions. Mais, ces repères sont-ils suffisamment présents dans le contexte actuel de mutations des collectivités territoriales, d'évolution des services publics et de nouveaux enjeux de société ?

Invités :

Jean-Louis Bianco, ancien ministre d'Etat et président de l'observatoire de la laïcité, abordera les enjeux actuels de notre société au regard de ces repères.

Pierre-Henri Vray, Directeur de l'IRA de Lyon, accompagné d'élèves de l'IRA, fera part du défi de la transmission de ces repères.

Animé par : Gwenaëlle JUAN



[Débat : "Comment continuer à faire vivre les valeurs du service public"](#)

Acteurs-publics TV du 23 septembre 2018

Émergence du citoyen consommateur, montée de l'individualisme, impératifs d'efficacité et de qualité... Les valeurs du service public sont aujourd'hui profondément interrogées. Plus de trente ans après la promulgation du statut général de la fonction publique, assistons-nous donc à un phénomène de redéfinition des valeurs du service public? Que faire pour permettre aux services publics et à leurs agents d'être les promoteurs d'un nouveau citoyen ? Comment restaurer l'adhésion des agents aux valeurs du service public ? Éléments de réponse à l'occasion de ce débat organisé dans le cadre des Rencontres des acteurs publics, le 1er octobre au Conseil d'État, avec Marylise Lebranchu, ancienne ministre de la Décentralisation, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, Henri Plagnol, conseiller d'État et ancien ministre, Marc-Olivier Baruch, haut fonctionnaire et historien spécialiste de la fonction publique, et le général Daniel Ménaouine, rapporteur du groupe de travail sur le service national universel (SNU).



Retour sur les ETS 2015 de l'INET

Le sens et les valeurs au cœur des évolutions. Transitions et action publique locale

<https://www.inet-ets.net/editions-2015/programme-2015/>

Retour sur les ETS 2017 de l'INET

Que valent les valeurs de la République aujourd'hui ? ATELIER

<https://www.inet-ets.net/programme/2017/atelier-sens-laction-publique-demain/>

OUVRAGES



[Le sens de l'action publique](#)

CNFPT, 2018

Ce livre présente les enjeux actuels relatifs au sens de l'action publique. Il est illustré par des vidéos d'experts français et du pourtour méditerranéen qui approfondissent certaines notions et apportent des éléments de compréhension des évolutions actuelles et des défis qui sont à relever.



[Charte sur le sens de l'action publique pour les agents de l'administration publique](#)

CNFPT, Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration, 2018

Cette charte rappelle la raison d'être et les engagements de l'action publique qui donnent du sens aux missions des agents de l'administration publique. L'action publique fait vivre le contrat social et l'État de droit. Elle est un pilier, un bouclier et un levier de la société : elle œuvre pour le bien commun et la cohésion sociale. Les agents du secteur public, aux niveaux national et local, contribuent à concrétiser ces objectifs par le fonctionnement quotidien des institutions et des administrations publiques. Ils ont des devoirs et des responsabilités spécifiques étroitement liés aux valeurs et aux finalités de l'action publique. La présente charte expose les valeurs, les finalités, les principes déontologiques et les responsabilités sociétales qui donnent un sens aux missions des agents de l'administration publique.

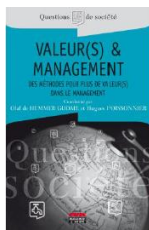


Re-donner du sens à son management. Créer l'adhésion et convaincre avec le potentiel des "non-dits" / ZERBIB LUCAS Sandrine

Géréso édition, 2017

(Re)donner du sens à son management. Créer l'adhésion et convaincre avec le potentiel des "non-dits". Comment mener rapidement un projet à son terme, obtenir une pleine adhésion, débloquer une situation complexe ? Pour orienter les énergies dans un même sens et nourrir le consensus tout en respectant les sensibilités de chacun, le manager doit être capable de délivrer un message authentique et plein de sens.

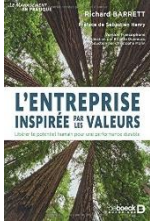
Mais l'accumulation des "non-dits" est souvent un frein au développement des organisations. Pourtant, une nouvelle voie existe entre les méthodes de management classiques et les approches psychologiques. A l'appui de nombreuses expériences en entreprise, l'auteur démontre que la révélation et l'utilisation subtile de ces "non-dits", notamment entre collaborateurs et managers, constituent les clés de la réussite. Avec une volonté pédagogique constante, l'auteur propose une méthode simple et pragmatique, qui permettra à tout manager de renforcer ses capacités à décider, faire et convaincre.



Valeur(s) & management. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management

POISSONNIER Hugues, DE HEMMER GUDRE Olaf, Editions EMS, 2017

Un nombre toujours croissant de démarches, nées indépendamment ces dernières années, visent à améliorer la performance des entreprises par une approche « Valeur ». Certaines ont révolutionné leur domaine d'application : Shared value, Blue Ocean, B Corp, Responsabilité Sociétale d'Entreprise, Balanced ScoreCard, Business Analysis, Lean, analyse de la Valeur, entreprise libérée ... Derrière les spécificités de chaque domaine d'application, un certain nombre de points communs semblent leur apporter leur spécificité et leur efficacité : raisonnement « valeur », approche « système », importance donnée au sens et au dialogue. Cette approche système, qui dépasse le raisonnement cartésien de la même façon que la relativité d'Einstein a dépassé la physique de Newton, est déjà à l'œuvre dans certaines entreprises. La synergie entre ces démarches ouvre à coup sûr des espoirs considérables.



L'entreprise inspirée par les valeurs. Libérer le potentiel humain pour une performance durable

BARRETT Richard, Préface de Sébastien HENRY, De Boeck supérieur, 2017

Dans cet ouvrage basé sur des recherches novatrices et transdisciplinaires, l'auteur livre sa vision originale des raisons pour lesquelles les entreprises portées par les valeurs sont, par nature, plus performantes. Mesurer, comprendre, co-construire la culture de l'organisation pour engager et piloter les transformations qui s'inscrivent dans la durée.

Grâce à de nombreuses nouvelles recherches et de multiples sources, Richard Barrett a écrit un livre fascinant qui explique pourquoi les entreprises inspirées par les valeurs sont les plus performantes dans le monde. Pour lui, la clé pour créer une entreprise hautement performante réside dans la compréhension des besoins des salariés, ce à quoi ils accordent de la valeur. Lorsque vous prenez en compte leurs besoins, les salariés répondent avec des niveaux d'engagement élevés, ils ont envie de mettre leur énergie et leur créativité au service de leur travail.



Les paradoxes du management par le sens / TROSA Sylvie, BARTOLI Annie Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2016

Le management est parfois considéré comme un outil imposé aux agents de service public. A l'inverse, le management par le sens se fonde sur le désir de chaque agent de comprendre sa mission et celle de son environnement. Il implique d'explicitier les fondements et les finalités de l'action publique, tout autant que ses conditions et ses enjeux. On en conçoit immédiatement la difficulté : manager par le sens est un processus délibéré, mais ne se décrète pas.



Vivre les valeurs du service public : appropriations, pratiques et défis / LARAT Fabrice, CHAUVIGNE Christian, Presses de l'école des hautes études en santé publique, 2016

L'importance des valeurs dans la définition des identités individuelle et organisationnelle n'est plus à démontrer. Dans la fonction publique en particulier, elles contribuent à créer du sens et permettent aux agents de s'orienter dans l'exercice de leurs missions de service public. La question des valeurs, censées régir le service public, se pose de

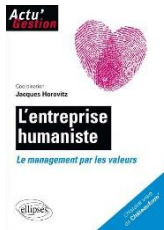
manière prégnante aux responsables qui doivent apprécier comment concilier les valeurs traditionnelles avec les valeurs issues de la nouvelle gestion publique (performance, transparence et autonomie) pour guider l'action des agents au quotidien. Comment ces valeurs sont-elles vécues par les agents ? De quelle manière les agents s'approprient-ils les valeurs anciennes et nouvelles ? Quels sont les défis auxquels ils peuvent être confrontés afin de mener leurs missions de service public à bien ? Pour répondre à ces questions, cet ouvrage offre une analyse contextualisée, enrichie de témoignages et d'exemples de terrain. Grâce à la collaboration de chercheurs français et étrangers ainsi que de praticiens issus des différents secteurs de la fonction publique (fonction publique territoriale, établissements scolaires, hospitaliers et sociaux, services de renseignement, armées...), cet ouvrage ouvre des pistes concrètes pour conjuguer l'exigence de qualité du service public avec la plus grande efficacité.



Reinventing organisations : Vers des communautés de travail inspirées LALOUX Frédéric, Editions Diatéino, 2015

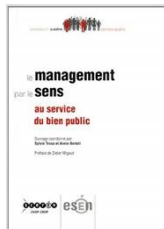
Le livre de Frédéric Laloux se situe dans une perspective intégrale et s'appuie sur une analyse fine de l'évolution de la conscience humaine. Après des recherches approfondies, il met en évidence l'émergence de nouveaux modèles où la seule hiérarchie existante est celle basée sur le niveau des expertises et le talent de chacun.

Ce livre donne les clefs pour faire évoluer son organisation, ou en construire une nouvelle où il fait bon vivre et travailler ensemble.



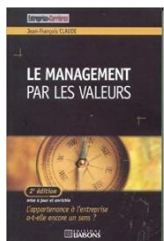
L'entreprise humaniste. Le management par les valeurs **HOROVITZ Jacques, Ellipses éditions, 2013**

Qu'est-ce qu'une entreprise humaniste ? C'est une entreprise qui a fait le choix du management par les valeurs plutôt que par les règles, et qui met les hommes et les femmes au cœur de l'entreprise au lieu de la performance. Une équipe de vingt-six consultants dévoile dans cet ouvrage les clés pour comprendre, mettre en place et faire vivre cette nouvelle forme de management, illustrée par des exemples concrets d'expériences réussies. En fil rouge, Jacques Horovitz présente les pratiques mises en place chez Châteauform', cette entreprise atypique qui offre des sites entièrement dédiés aux séminaires d'entreprise avec un accueil "comme à la maison".



Le management par le sens au service du bien public **TROSA Sylvie, BARTOLI Annie, Préface de Didier MIGAUD, Sceren** **Ecole supérieure de l'éducation nationale, 2011**

Aujourd'hui la modernisation de la sphère publique semble trop souvent n'être qu'une affaire d'outils, de réduction de moyens et d'augmentation du contrôle, sans que l'on sache quels sont sa finalité et son impact attendu. Quant aux connotations du management, elles se réduisent parfois à productivité, travail accru et absence d'écoute...



Le management par les valeurs. L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ? / CLAUDE Jean-François, Editions Liaisons, 2003

Alors que les entreprises sont de plus en plus flexibles, dans leur stratégie, leur organisation, leur périmètre, leur métier, et que les salariés sont invités à toujours plus d'autonomie, c'est devenu un enjeu majeur pour chacune d'elles de maintenir une culture collective dynamique et surtout efficace. Celle-ci est, en effet, le levier de la performance qui les spécifie. Mais comment insuffler une culture qui caractérise, en propre, l'entreprise ? Comment donner envie aux collaborateurs de travailler ensemble ? Comment favoriser l'engagement de chacun d'entre eux ? Comment ouvrir l'entreprise à des finalités d'intérêt général ? Et, corrélativement, comment offrir l'image d'une collectivité fiable aux yeux des interlocuteurs externes ? Ces questions mettent en lumière la nécessité qu'ont les entreprises de se référer à leurs valeurs, pour en faire un levier du management et de la performance.

ARTICLES

[Action publique : pas de projet d'administration et de services sans un socle commun de valeurs](#)

Gazette des communes, des départements, des régions (Ia), 17/09/2018, n° 2432, p. 29

Se référer à des "valeurs partagées" entre agents, direction et élus serait la clé de la réussite de tout projet mené par une collectivité. Mais comment les établir ?

[Le management par les valeurs : mode d'emploi / BOYER Francis](#)

Innovationmanagériale.com, 29/06/2018

Il est de plus en plus fréquent d'entendre des dirigeants s'étonner du manque d'engagement, d'initiative ou de coopération de la part de leurs collaborateurs. Ce qui est encore plus surprenant, c'est de constater que ces derniers revendiquent ce que leurs managers attendent d'eux. Etrange, non ? A vrai dire, pas vraiment. Pour mieux comprendre ce phénomène, il suffit d'analyser les outils traditionnellement utilisés en matière de gestion des ressources humaines.

[Quand les collaborateurs participent au recrutement de leurs managers – SA HLM de l'Oise](#)

BOYER Francis, Innovationmanagériale.com, 29/09/2018

Traditionnellement les candidats à un poste de management sont reçus exclusivement par la hiérarchie. Est-ce suffisant ? Pas du point de vue de la SA HLM de l'Oise qui associe au processus de sélection l'ensemble des personnes qui seront amenées à travailler avec le futur manager (l'équipe qui sera sous sa férule ainsi que les collègues avec lesquels il sera amené à travailler).

[L'humain au cœur des préoccupations des dirigeants](#)

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 02/07/2018, n° 2422, p. 28

Cornebarrieu (Haute-Garonne) 160 agents 6 500 hab. Les encadrants de la commune ont élaboré une charte des valeurs managériales destinée à donner toute leur place aux agents dans le fonctionnement de la collectivité.

[Réenchanter le quotidien. Le sens de l'action publique locale](#)

Cahiers de l'observatoire social territorial (les), 31/05/2018

Cette étude vise à explorer le sens concret donné à la mission du service public local par les agents et à leur utilité. Elle permet de découvrir comment le sens de l'action publique se renforce face à l'instabilité et aux mutations sociales. Quant au sens au travail, il se fragilise sous les pressions internes, ou à l'inverse, s'épanouit grâce à un management renouvelé. Ce retour au terrain ouvre de puissantes perspectives à l'organisation du travail et au management dans les collectivités territoriales.

[Des cadres élaborent leur guide « Oser manager autrement »](#) **Gazette des communes, des départements, des régions (la), 12/03/2018, n° 2406, p. 28**

La ville, le CCAS et la communauté urbaine d'Angers (Maine-et-Loire, 31 communes 3 862 agents - 277 000 hab.) ont co- construit leur projet managérial pendant plus d'une année avec les 200 cadres de direction. Un référentiel a été créé.

[Quelles valeurs pour le service public ?](#)

Acteurspublics.com, 17/02/2017

Déterminante pour l'identité professionnelle et la motivation des fonctionnaires, la définition d'un corpus officiel des valeurs portées par le service public n'en demeure pas moins difficile. C'est l'objet d'un ouvrage collectif (Vivre les valeurs du service public édité aux Presses de l'EHESP), sous la coordination de Fabrice Larat et Christian Chauvigné, qui vient de paraître. Dans cet extrait, l'auteur, Fabrice Larat, directeur du centre d'expertise et de recherche administrative de l'École nationale d'administration (ENA), met en évidence la place « importante » occupée par les valeurs dans les administrations.

Pour un management public des paradoxes / TROSA Sylvie

Gestion & finances publiques : la revue, 01/2017, n° 1-2017, p. 96-101

La réforme de l'Etat doit prendre en compte l'évolution de son rôle et les aspirations à un service public plus ouvert sur la société. La montée des paradoxes caractérise le management public aujourd'hui. Le management des paradoxes doit se substituer au management linéaire et mécaniste d'hier. Le management des paradoxes s'appuie sur le management par le sens.

Les nouvelles méthodes de management. Au cœur des nouvelles techniques de motivation

Courrier cadres, 12/2016, n° 106, p. 30-47

"Les entreprises sont aujourd'hui en pleine réflexion sur leur organisation, le bien-être de leurs salariés mais aussi les nouvelles manières de trouver du sens au travail." Ce dossier présente les bénéfices que peuvent tirer les organisations et leurs salariés des nouvelles techniques de management. Exemples d'expérience en entreprise.

[La démarche "projet de service coopératif"](#)

Lettre du cadre territorial (la), 06/2016, n° 499, p. 40-41

Le projet de service, qui a pour but de recentrer l'action sur la valeur ajoutée (le sens) et de mettre en lien les missions avec l'environnement et les orientations nationales (la cohérence), rencontre fréquemment des difficultés d'appropriation auprès des managers et des équipes. Au lieu de contribuer à l'efficacité de l'action publique et au renforcement de ce sens et de cette cohérence, la dynamique de projet de service crée souvent une surcharge de travail et constitue un vecteur de frustration pour les acteurs.

[Managers et équipe de direction : dans la coopération, tout est bon](#)

Lettre du cadre territorial (la), 01/2015, n° 484, p. 44-47

Face au défi managérial de l'administration publique, les "n° 1" ont une solution : redécouvrir tout le bénéfice que leur apportera une nouvelle coopération avec leurs cadres. Le dispositif, exigeant, se nourrit de valeurs, d'intelligence et de sens.