



# Les valeurs publiques à la frontière publique / privée

6 décembre 2012

Catherine Voynnet Fourboul



AIRMAP

Association Internationale de  
Recherche en Management Public



Université Panthéon-Assas  
1 Paris II



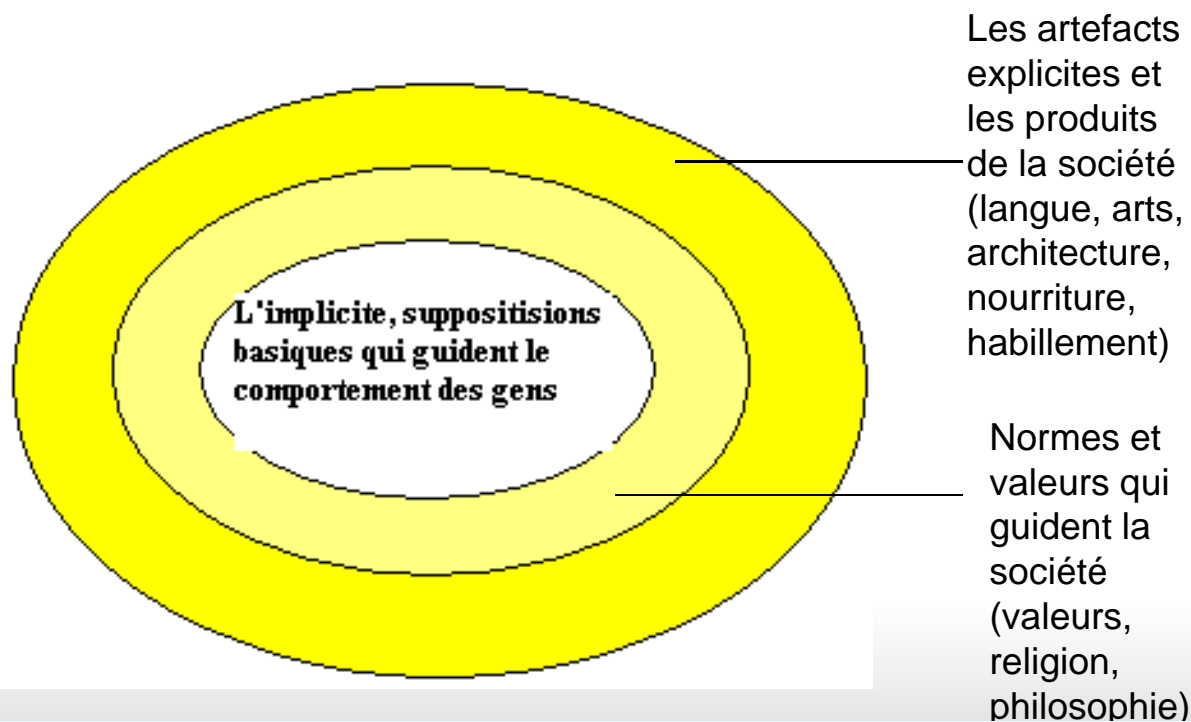
# Problématique

Dans un contexte de rapprochement ou d'interpénétration secteur privé et public, que sont et deviennent les valeurs du secteur public ?

# Une des frontières à manager

- L'idée de frontière comme une bordure délimitant deux entités assurant une barrière protectrice contre les menaces environnementales peut être défiée par une conception d'espace de transition, fait de conquête et d'audace. C'est d'ailleurs le sens que les américains ont conféré à la « frontier ». Si le rôle de protection présente un intérêt pour la conservation des identités, en revanche la frontière signifie aussi une méconnaissance des défis à l'extérieur, des risques d'immobilisme et de rigidification à l'intérieur.

# les niveaux de la culture



Afin de pouvoir repérer les valeurs, on peut s'attacher à leur manifestation, qui peut se traduire par le choix d'une action, des préférences en matière de décision ou l'expression d'une qualité, d'une norme de conduite.

Au départ les valeurs organisationnelles ne sont pas fixées, mais elles s'encastrent dans des routines qui sont partagées par des générations de membres de l'organisation, en cela elle développe de la durabilité (Schein 1991).

# Les valeurs

- **Rokeach (1973)** définit les valeurs comme la croyance durable en un mode de conduite ou un état final de l'existence qui est préférable

Secteur public	Secteur privé
1. Responsabilité	1. Profitabilité
2. Efficacité	2. Responsabilité
3. Incorruptibilité	3. Expertise
4. Fiabilité	4. Fiabilité
5. Légalité	5. Efficacité
6. Expertise	6. Honnêteté
7. Efficience	7. Impartialité
8. Transparence	8. Efficience
9. Impartialité	9. Innovation
10. Serviabilité	10. incorruptibilité

responsabilité : agir volontairement pour justifier et expliquer ses actions donnant les parties prenantes pertinentes

collégialité : agir loyalement et montrer de la solidarité envers ses collègues

dévouement : agir avec diligence, enthousiasme et persévérance

efficacité : agir pour réaliser les résultats désirés

expertise : agir avec compétence, comportement adapté et connaissance

honnêteté : agir de façon authentique et se conformer aux promesses

impartialité : agir sans préjuger ou biais envers des groupes d'intérêts spécifiques

incorruptibilité : sans préjugés et biais envers des intérêts privés

innovation : agir avec initiative et créativité

légalité : agir en accord avec les lois et règlements existants

obéissance : agir en conformité avec les instructions et selon les politiques

profitabilité : agir pour obtenir des gains

fiabilité : agir d'une façon digne de confiance et consistant envers les parties prenantes pertinentes

réactivité : agir en accord avec les préférences des citoyens et des clients

épanouissement : agir pour stimuler le développement professionnel et le bien-être des travailleurs

serviabilité : aider et offrir des qualités et services pour les citoyens et les clients

justice sociale : agir pour une société juste

durabilité : agir pour la nature et l'environnement

transparence : agir de façon ouverte, visible et contrôlable

# Les nouvelles valeurs du management public

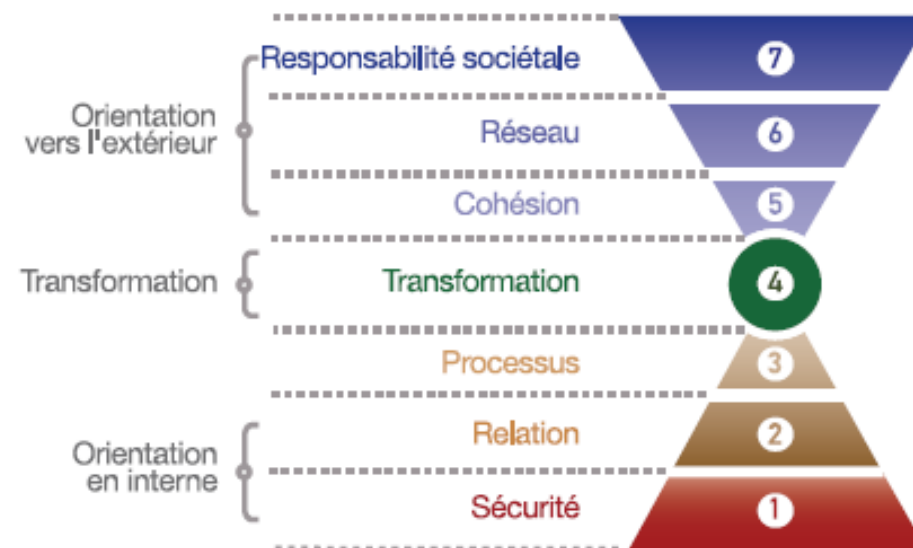
(Hood 1991)

	Frugalité	Rectitude	Résilience
Sens du succès	Faire correspondre les ressources et les tâches pour des objectifs donnés	Accomplir la justice, la mutualité	Accomplir la fiabilité, l'adaptation, la robustesse
Sens de l'échec	Déchets, confusion inefficacité	Malversations, biais	Catastrophe, risque rupture
Nature du contrôle	Résultats	Processus	Input et processus
Objectif	Fixé et unique	Incompatible, double contrainte	Émergeant /multiple

# les 7 niveaux de la conscience personnelle et organisationnelle

Niveau	Thème	Conscience personnelle	Conscience organisationnelle
7	Unité	Sagesse, pardon	Responsabilité sociale, perspective à long terme
6	Inclusion	faire une différence au travail ou dans la société	Alliances stratégiques avec des partenaires de même esprit
5	Cohésion	Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs	Culture forte fondée sur des valeurs et une vision partagée
4	Transformation	Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	Renouveau continu et participation des salariés
3	Estime de soi	La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Efficacité organisationnelle, être les meilleurs
2	Appartenance	Développement des relations qui procurent un confort émotionnel	Relations clients et salariés harmonieuses
1	Survie	Survie physique et sécurité	Stabilité financière

(Richard Barret 1998)



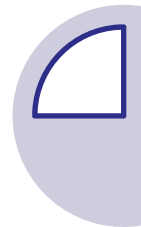
# MÉTHODOLOGIE

Une recherche qualitative perceptions des personnes à la frontière entre secteur privé et public à propos des valeurs du management public. mieux comprendre le rôle des valeurs du secteur public. 5 cas ont été extraits et retenus pour l'analyse.

#	M/F Age	Lien secteur privé	Lien Secteur public	Frontière
1	M 65	Cabinet d'audit	Juridiction financière	Carrière de Secteur Public à Secteur Privé
2	M 48	Directeur monde entreprise de conseil	Activité de conseil	Secteur Privé opérant pour le secteur public
3	M42	Directeur général filiale Royaume Uni	Inspection des finances direction du budget	Carrière de Secteur Public à Secteur Privé
4	M 28	Directeur de mission entreprise de conseil	Consultant	Secteur Privé opérant pour le secteur public
5	F 49	Attachée direction	Maitre de conférences	Carrière de Secteur Privé à Secteur Public



# Résultats de l'analyse



## Valeurs

### Secteur Public

- Intérêt collectif
- Egalité, Efficience, Equité
- Respect règles, responsabilité

### Secteur privé

- Alignement, Innovation
- Confiance
- Reconnaissance



## Frontières

### Valeurs communes

- Ecoute respect

### Type

- Frontière privé public
- Frontière internationale
- Frontière hiérarchique
- Frontière temps
- Frontière administrative politique

### Evolution

- Rechercher efficacité et performance
- Gérer les communautés
- Agir sur le fond
- Prendre la mesure des freins aux évolutions

# L'intérêt collectif : valeur la plus citée

## Intérêt collectif

- Attachement à son pays,
- Intérêt général pour toute la collectivité
- Souci de l'humain
- Sentiment de solidarité
- Cohésion
- Discrétion
- Valeur non égoïste au sens de Schwartz, (1992)

## Gratification et motivation

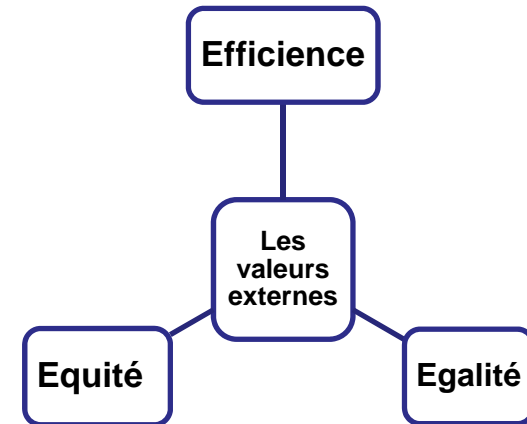
- trouver du sens dans sa vie professionnelle
- Grandeur : Proximité des décideurs politiques
- Fierté des actes : la portée touchera des milliers de concitoyens
- Dépassement : sentiment de responsabilité qui touche les hauts fonctionnaires.

- Utilisé aussi dans le contexte du secteur privé
- MAIS conduite du changement particulière plus humaine que ds secteur privé ;
- *« on s'efforcera dans le secteur public au moment des mobilités, de ne pas détruire les personnes, de s'assurer des motivations réelles à la mobilité, de ne mettre personne sur le carreau moralement »*
- Dans le secteur privé : pression sociale à la réussite matérielle

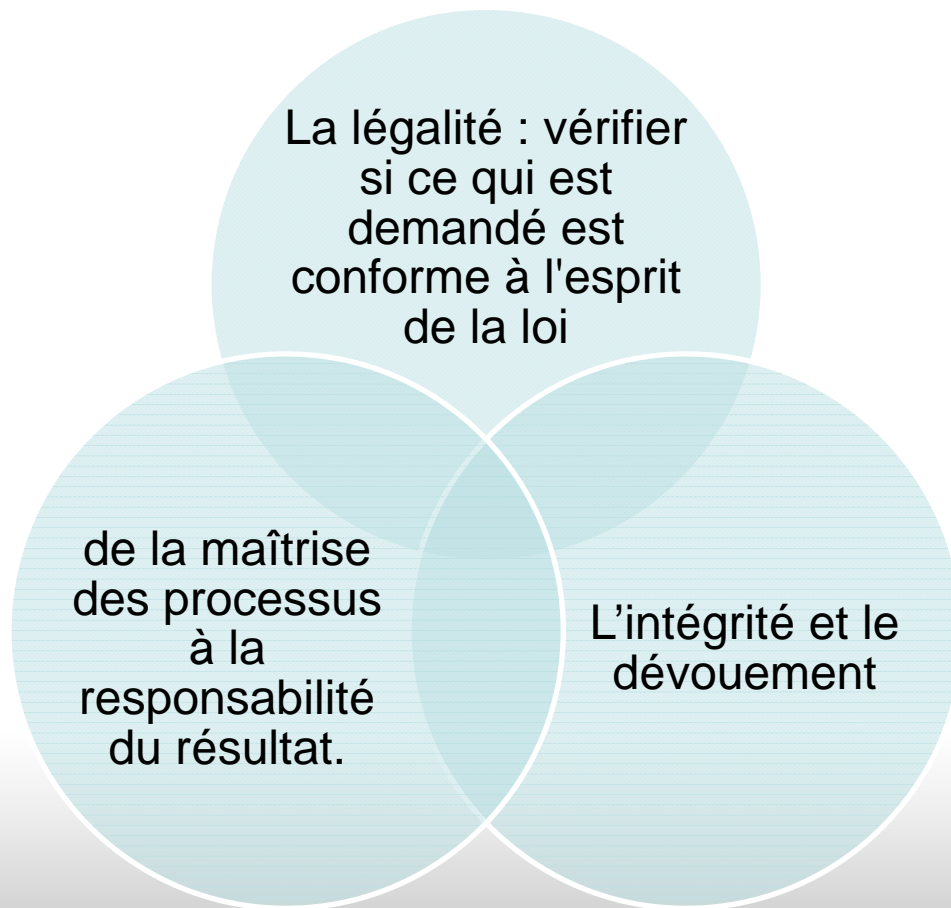
niveau 6 (l'inclusion) dans le modèle de (Richard Barret 1998)  
une manifestation d'un leadership spirituel

# valeurs externes : Efficience, Egalité, Equité

- L'Egalité est la valeur historique première qui signifie la garantie de l'égalité de traitement pour tous les publics.
  - Accorder les mêmes processus pour tout le monde
- L'efficience : valeur nouvelle
- L'Equité externe ou de service est la valeur adoptée dans certains pays européens ; proche de la personnalisation.



# Le respect des règles, responsabilité



## Par rapport aux entreprises privées

- Moindre **capacité à aligner et à innover, à agir rapidement** dans le secteur public (ex l'introduction du télétravail)
- Moindre reconnaissance de la performance individuelle et collective

# Les frontières

## La frontière privée / publique

- Dans le secteur privé, efficacité et efficience
- *une certaine défiance du secteur public à l'égard du secteur privé*
- Un haut-fonctionnaire explique qu'il a réussi à mettre en œuvre la valeur d'intégrité (et d'éthique des affaires) dans son poste en secteur privé
- Mais aussi : se fondre dans les nouvelles valeurs managériales le plus rapidement possible sans souci d'exportation des valeurs.

## Frontière temps

- temps long, moins rapide dans le secteur public.
- durabilité, la permanence de l'État.
- collégialité de certaines décisions donnent l'impression d'un leadership diffus et opaque.

## Frontière internationale

- Les conditions internationales différentes
- À Singapour les jeunes qui veulent réussir entrent dans la fonction publique et obtiennent les meilleurs salaires du marché,
- cinq ou dix ans dans la fonction et après bascule dans le secteur privé.
- le management public anglo-saxon et scandinave se rapproche plus du secteur privé

## Les différences culturelles

- les échanges au niveau européen permettent l'amorce de changement. Les fonctionnaires européens découvrent un nouvel horizon et agissent par mimétisme ;

## Frontière hiérarchique

- Les valeurs varient selon la position hiérarchique. Entre personnes de catégorie A et les personnes sur le terrain qui sont restées très ancrées sur la valeur traditionnelle de service public.
- hauts fonctionnaires à distance du terrain
- la recherche d'avancement se fait parfois dans l'oubli des valeurs morales

## Frontière fonctionnelle : action /administration / politique

- la frontière entre l'action et l'administration : perçue comme un frein à l'action et aux formes d'entrepreneuriat.
- logique politique et logique administrative ; les politiques n'ont pas de vrais moyens de beaucoup apporter et ils ne sont pas suffisamment au pouvoir de façon stable. intérêts politiques à court termes et très médiatiques vs logique administrative

# Evolution et prospective du secteur public

## Rechercher l'efficacité

- les valeurs managériales issues de la sphère privée n'ont eu de cesse de pénétrer la fonction publique.
- La réduction de la dette

## Gérer les communautés

- la technologie et apparition de groupes de communautés
- La justice et visioconférence.
- un leadership moins hiérarchique et de plus en plus distribué
- Rôle du directeur des services d'information

## Agir sur le fond et transformer l'édifice des valeurs

- L'exemple de Gerhard Schröder qui a décidé d'une politique de reconstruction industrielle un effort sur le long terme.

## Prendre la mesure des freins aux évolutions

- L'action sur le fond est rendu difficile du fait du développement d'une préoccupation des politiques sur le court terme.
- reconnaître le mérite individuel et collectif et fixer les objectifs. (équité interne vs valeur d'uniformité.)
- l'encadrement de haut niveau et l'encadrement intermédiaire rôle d'impulsion dans la transformation de la fonction publique.

# Conclusion

## forces

- une force d'attraction : l'intérêt collectif est une valeur forte qui résonne avec les aspirations du développement élevé de soi (la réponse à cette frontière individu / organisation est positive car en résonance avec la dimension spirituelle des personnes)
- une force d'ancrage : ceux qui ont fait leur premier pas dans un secteur font des efforts pour améliorer le secteur dans lequel ils opèrent au regard de leur expérience acquise et des valeurs révélées antérieurement.

## faiblesses

- une faiblesse quant à la difficulté à relayer les valeurs entrepreneuriales qui constituent un gisement insuffisamment exploité
- une difficulté à déployer les valeurs de confiance et délégation, à assurer un alignement rapide des actions