

Les valeurs publiques – débats et réflexions

Notes de conférence

Julie Bastianutti

CSO, Sciences po & PREG-CRG, Ecole polytechnique

Marie Le Pellec

PREG-CRG, Ecole polytechnique & Centre National d'Études Spatiales

Plusieurs sessions plénières ont permis d'aborder les multiples facettes des enjeux liés à la spécificité des valeurs publiques, à leur articulation souvent problématique avec des valeurs dites « privées ». Les valeurs étant intrinsèquement liées au domaine de la décision et de l'action, la réflexion menée se devait de confronter le regard académique avec celui des praticiens. Nous vous proposons ici le compte-rendu de deux tables rondes.

LES 5 ET 6 DÉCEMBRE
2012, LE DEUXIÈME
COLLOQUE DE
L'AIRMAP
(ASSOCIATION
INTERNATIONALE DE
RECHERCHE EN
MANAGEMENT
PUBLIC) S'EST TENU À
L'UNIVERSITÉ PARIS
PANTHÉON-ASSAS
AUTOUR DU THÈME
DES VALEURS
PUBLIQUES.

Table ronde académique, présidée par Guillaume Leyte, avec l'intervention de Jacques Chevallier, Philippe Lorino, Christian Morel, André Orléan

Guillaume Leyte, Président de l'Université Paris Panthéon-Assas, introduit la table ronde en rappelant que le débat sur les relations entre valeurs publiques et valeurs privées a souvent été source de discussions animées et de controverses.

En 1714, l'écrivain néerlandais Bernard Mandeville publie en Angleterre *The Fable of the Bees: or, Private Vices, Public Benefits* – plus communément appelée La Fable des abeilles. Ce texte avait choqué en soutenant que c'étaient les vices privés qui promouvaient les valeurs publiques. Selon Mandeville, la distinction entre actions nobles et actions viles ne tient pas car les vices privés contribuent au bien public tandis que des actions altruistes peuvent en réalité lui nuire. Prenant l'exemple du libertin, dont la conduite pourrait être moralement condamnable, il souligne que sa prodigalité permet de faire travailler et vivre parfumeurs, tailleurs, cabaretiers, serviteurs, etc.

Il présente les invités à cette table ronde et donne la parole à Jacques Chevallier (Paris Panthéon-Assas), qui intervient sur le thème des « Valeurs publiques à l'épreuve de la performance ».

L'interrogation sur les valeurs publiques est une interrogation nouvelle. L'appartenance à la sphère publique n'est pas introvertie comme l'organisation privée, mais tournée vers l'extérieur avec deux références essentielles : l'intérêt général, principe fondamental de légitimation du pouvoir dans les sociétés modernes (qui évoque le pouvoir) et service public (qui implique l'effacement derrière la fonction). Les agents publics doivent respecter des valeurs : conformité politique et régularité juridique, intégrité, neutralité, impartialité. Ces valeurs sont traduites en termes juridiques par le code de service public et sont intériorisées à la fois par les

agents et les administrés. Il y a un double jeu de croyances, en permanence réactivées par de multiples vecteurs.

On met l'accent sur les valeurs publiques qui font l'objet d'une incertitude nouvelle. Le besoin de codes, le renforcement de l'éthique administrative (le texte de l'OCDE par exemple) sont les signes d'un besoin de clarification, d'explicitation, de formalisation de croyances autrefois partagées. Les valeurs se mettent en « listes », risquent de poser des dilemmes éthiques aux fonctionnaires qui sont incités à hiérarchiser. Les valeurs de service public et d'intérêt général ne sont plus aujourd'hui des valeurs incontestables. Depuis les années 1960, la valeur de l'efficacité est apparue, venant prendre de plus en plus de place à côté de la notion wébérienne de régularité.

Avec l'introduction du thème de la performance, on aboutit à transposer dans la sphère publique des valeurs jusque-là confinées au privé. Il n'y a plus d'antinomie mais un recentrage du thème de l'efficacité. Ceci est à penser en relation avec le développement du *New Public Management*.

Quel impact sur la pensée du management public ?

L'introduction de la logique de performance a bien ébranlé le système de valeurs traditionnel, ce qui impose un nouveau compromis éthique. La finalité de l'action publique doit intégrer deux impératifs : la qualité (amélioration de l'efficacité) et la réduction des coûts. Quelles sont les méthodes ? La logique de performance suppose l'existence d'un instrument de mesure. Les indicateurs de la LOLF sont un sujet délicat. Les valeurs sont difficiles à mesurer et ne remplacent pas le jugement comme le rappelait Mintzberg.

La logique de performance contribue à transformer la culture administrative ; cette nouvelle culture se heurte à beaucoup de résistances notamment chez les agents, pour des questions de valeur. La performance s'est imposée comme une nouvelle valeur. Peut-elle pour autant être l'alpha et l'oméga de l'action publique ?

Les valeurs publiques se présentent comme un alliage complexe.

Puis la parole est donnée à Philippe Lorino (ESSEC) dont l'intervention s'intitule « Valeurs publiques : à la recherche du public perdu ». C'est un sujet que Philippe Lorino suit de près à travers ses terrains actuels de recherche : la gestion hospitalière, la sûreté nucléaire, les nano-technologies. Il avait écrit un article en 1999 « À la recherche de la valeur perdue ». Si la définition des valeurs publiques n'est plus une évidence aujourd'hui, alors la question du public devient, elle aussi, centrale. Qui est le public ? Que fait le public ? Doit-on chercher une définition substantive des valeurs publiques ou bien une définition procédurale ? C'est une vraie question : il n'y a pas de management public sans public. Il faut envisager une construction dialogique.

Ce qui fait le public, ce n'est pas seulement le partage c'est aussi la différence, la controverse, ce qui donne lieu à des compromis. Beaucoup de démocraties semblent un peu « malades du public ». On ne peut considérer le référendum comme la procédure la plus démocratique, on ne peut estimer qu'un vote suffise pour garantir une procédure démocratique. Une politique du chiffre est un artifice démocratique.

L'échec du débat national sur les nano-technologies est un bon exemple. On lance un grand débat national avec des objectifs chiffrés (10 000 participants aux réunions publiques, 700 000 visites sur le site internet), qui sont finalement loin d'être atteints. Pourquoi ? Essentiellement en raison d'une mauvaise définition du sujet : son sens n'était pas clair pour le public. Et pendant le débat, l'État continue de prendre des

décisions. Les efforts de traduction pour le public ont été insuffisants ; le public refusait la complexité et la présence d'experts.

Aux États-Unis, en 1922, l'année de la Marche sur Rome et de la montée des régimes autoritaires, Walter Lippmann publie *Public Opinion* sur la manipulation de l'opinion publique. Le constat amer de Lippmann est le suivant : l'opinion publique est fabriquée (« *the manufacture of consent* ») par des discours à fort contenu symbolique et émotionnel, la propagande. L'opinion publique n'émerge pas des citoyens, souvent mal informés, mal éduqués. Lippmann propose alors de faire évoluer la démocratie vers une démocratie aristocratique d'experts.

En réponse, John Dewey publie en 1927 *The Public and its Problems*. Le public c'est le jeu dialogique des points de vue dans la communauté. Il reproche à Lippmann d'adopter un point de vue substantialiste et statique. La démocratie est un développement continu. C'est un processus d'enquête, un corps social agissant. Le public émerge de l'enquête. Dewey oppose la notion d'association formelle à celle de public. Quelles sont alors les conditions de réussite de l'enquête ? D'une part, il faut poser des conditions au débat, d'autre part mettre en œuvre une éthique de responsabilité. Le public se constitue dans le dialogue avec les experts.

Les deux dernières conditions sont de dépasser les émotions immédiates, pour qu'elles ne se substituent pas à la compréhension des situations. Et enfin, la créativité, comme le soulignait Mary Parker Follett. Bien des gens méprisent la politique parce qu'ils constatent que les politiques les manipulent mais ne font rien d'innovant. La politique, si elle est noble, doit être créative.

Dewey parle de « *valuation* » : quand on parle de valeur, l'étalon est déjà là, construit. Ce qui est très important, c'est la définition de ce qui fait valeur, c'est une étape essentielle de l'enquête, que le public peut contester, faire évoluer.

Après cette intervention, Christian Morel prend la parole sur le thème « Des valeurs de management public contre les décisions absurdes ».

La liste de valeurs publiques étant longue, il choisit de se concentrer sur des valeurs globales de processus qui sont intermédiaires entre de grandes valeurs (comme la fiabilité) et des règles d'action, et ce à partir d'exemples typiques (le nucléaire, l'aéronautique, la randonnée de haute montagne, la chirurgie).

Il évoque d'abord la collégialité. Est-ce que les ministres, les directeurs de cabinet, les préfets enlèvent leurs galons quand ils conduisent leurs politiques, à l'instar des officiers de sous-marin ?

Ensuite le respect du contradictoire, qui constitue un point essentiel. La délibération est au cœur de la démocratie mais les processus délibératifs sont pleins d'effets pervers. Souvent une opinion majoritaire sort renforcée d'une confrontation avec une opinion minoritaire si on laisse les délibérations se dérouler. Une dizaine d'effets pervers viennent biaiser les délibérations, comme l'illusion de l'unanimité, quand les opinions minoritaires ne sont pas consignées. Bernard Manin préconise de recourir systématiquement à un « avocat du diable ». L'Amiral Rick Hoover demandait toujours qu'on lui présente deux décisions contradictoires mais toutes deux possibles.

Quelle est la place du contradictoire dans les décisions ? Quand l'autorité de la concurrence a diagnostiqué une situation de manque de concurrence entre les constructeurs automobiles, un avocat a fait remarquer dans un rapport l'absence de tout débat contradictoire, de toute sollicitation des constructeurs qui n'avaient pu présenter leurs arguments.

La troisième valeur processuelle concerne le « consensus contrôlé », comme dans cette règle du Talmud : si les 23 juges du petit Sanhédrin sont unanimes pour condamner à mort un accusé, alors il est acquitté. En matière criminelle, un verdict doit être rendu à la majorité des voix, ce qui implique la nécessité d'une minorité.

La quatrième valeur est la communication. Dans les équipes chirurgicales où existent des séances de *briefing* et *debriefing* dans lesquelles les infirmières apprennent à intervenir et sont en mesure de dire au chirurgien quand il fait une erreur, on observe une réduction forte du taux de mortalité. Dans les sous-marins, les discussions sont constantes et encouragées, dans toutes les directions, sur tous les sujets. Les sous-mariniers parlent d'« université ».

La cinquième valeur est la non punition des erreurs non intentionnelles. Les personnes se sentent plus libres de parler des erreurs et on peut mieux les corriger ensuite. L'armée de l'air a instauré la non punition des erreurs, « dépenalisation des erreurs ».



Soleil couchant,
1913

Une autre valeur de processus est la rigueur flexible. Dans l'armée de l'air toujours, la violation des procédures à but professionnel est acceptée et reconnue.

Enfin, le contrôle de la frénésie réglementaire est une autre valeur cruciale. Aujourd'hui, les collectivités territoriales devraient respecter 400 000 normes... L'inflation des règles est contre-productive : il est désormais impossible d'organiser des soirées crêpes dans les maisons de retraites (ou les écoles) à cause des réglementations sur les œufs frais, et ce au détriment de la convivialité.

Les valeurs de processus ne sont pas secondaires mais bien fondamentales. Graham Allison (1971) a montré que les bonnes administrations étaient celles où l'on respectait les processus d'écoute, de débat contradictoire, de collégialité.

André Orléan (CNRS, EHESS, Paris Jourdan PSE) termine ce tour de table par une réflexion sur le concept de valeur économique.

Ce qui l'a intéressé c'est la question du rapport de l'économie aux sciences sociales. La thèse défendue est celle d'un schisme très profond entre l'économie et le reste des sciences sociales. Son hypothèse est que cela tient à la conception de la valeur en économie : « la valeur » économique *versus* « les valeurs » sociales. Il est parfois bon d'enfoncer des portes ouvertes. Il n'y a pas de valeur objective ; les valeurs se constituent par le débat et la contradiction.

En économie, il est clair qu'il y a une double tradition sur la question de la valeur. C'est d'abord une question centrale, de base, constitutive de l'économie. Elle a reçu deux réponses : la valeur travail et la valeur utilité. Au-delà de cette opposition, il y a un point commun : la valeur est pensée comme une substance. La valeur est donnée comme travail, comme utilité. L'idée de représentation ou croyance collective est absente du modèle de valorisation, alors que dans les sciences sociales on cherche à voir comment émergent ces valeurs, comment elles se constituent et évoluent. C'est un peu comme si l'économie se constituait comme producteur de norme.

La valeur financière : tout titre financier est un droit sur des revenus (incertains) à venir. On est dans un rapport au futur. Dans la théorie financière majoritaire, il y a cette idée que la valeur financière est unique et qu'il existe un juste prix.

Keynes, dans la *Théorie générale*, a cette grande idée que le rapport au futur est un rapport au jugement, c'est une affaire de jugement et non une affaire de probabilités et de taux d'actualisation. Or cette vraie valeur n'existe pas : le futur est incertain, on ne peut le probabiliser. Le marché devrait être conçu comme un lieu de création d'évaluation, de valorisation, de confrontation des visions. Les valorisations ne sont pas des données mais des récits. Il y a donc une dimension d'émergence collective d'un groupe qui crée quelque chose. Ce qui va faire la force et l'intérêt de la valeur, c'est la capacité de certaines valorisations à susciter de l'adhésion, à convaincre. Dans le mouvement de financiarisation, il y a eu ce mouvement d'adhésion, de diffusion. La valeur, ce n'est pas la question de la justesse de la mesure, mais la puissance de l'adhésion qu'elle peut créer dans le monde social. La finance est puissante car elle a construit ses relais d'opinion, comme les agences de notation, les experts.

Ainsi, penser les valeurs publiques conduit à s'interroger de manière très concrète sur les destinataires de ces valeurs (qui est « le public » ?), sur les modalités de l'action qui se réclame de ces valeurs (comment mettre en œuvre une valeur publique ? Où se situe-t-elle dans l'action ?). Les valeurs publiques ne sont pas simplement un principe mais un guide qui accompagne l'action dans son déroulement et encourage le débat et la contradiction. Alors qu'on est trop souvent tenté de penser la valeur comme substance, attribut, les interventions mettent en avant le processus de construction et de transformation de ces valeurs et leur rapport à l'action et au jugement.

Références bibliographiques

- Allison Graham T. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little Brown.
- Dewey John (1927) *The Public and its Problems*, New York, Holt Publishers.
- Dumez Hervé (2012) "Repenser la valeur, refonder l'économie. Autour du livre d'André Orléan", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, pp. 11-21.
- Lippmann Walter (1925) *The Phantom Public*, New Brunswick, Transaction Publishers.
- Morel Christian (2002) *Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2012) *Les décisions absurdes, II. Comment les éviter ?*, Paris, Gallimard.
- Orléan André (2011) *L'empire de la valeur*, Paris, Le Seuil.



Table ronde des professionnels, avec les interventions de François Bouchard, Marc Watin-Augouard, Jérôme Vercaemer, Jacques Igalens et Lionel Chaty

La table ronde a été ouverte en rappelant que la valeur publique doit aller au-delà du concept de sciences de gestion et doit être enracinée dans l'action et la prise de décision. C'est la raison d'être de cette table ronde composée de dirigeants aux expériences variées, possédant une expérience de l'action et du management des et par les valeurs publiques à plusieurs niveaux : celui de l'individu, de l'équipe, du service, de l'institution qui transcende les organisations, qu'elles soient privées ou publiques...

Il a été proposé que cette table ronde s'articule autour de trois grands axes. D'abord, celui de la conception des valeurs publiques, qui met en question les tendances fortes et l'articulation entre la valeur publique et la valeur marchande ou *business*. Un deuxième axe important concerne la manière dont on observe l'action autour de la valeur publique, de manière très concrète : qui en parle, pourquoi est-ce plus ou moins facile de mobiliser des ensembles autour des valeurs publiques ? Enfin, le troisième axe concerne la transformation des organisations, le développement stratégique de ces institutions. Les expériences significatives, les convictions et enseignements forts pourront être partagés en ce sens.

Présentation des intervenants

La parole a été donnée à François Bouchard, Directeur régional des services de la Région Alsace. Sa carrière d'ingénieur des ponts a débuté en tant que constructeur dans les grands travaux, puis à la DDE en Haute-Loire en Alsace avant qu'il ne devienne Directeur Général de l'établissement public d'aménagement de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise. Il a appris trois métiers dans cette partie de sa carrière : la construction, le management et l'aménagement. Il se consacre depuis 10 ans aux collectivités locales, tout d'abord en tant que Directeur général de la ville de Strasbourg et de la communauté urbaine, puis avec son poste actuel. De ces expériences est né un questionnement autour de la valeur, avec la conviction que le management n'a pas de raison d'être différent selon qu'il est public ou privé.

Marc Watin-Augouard est, quant à lui, Général d'armée (2S), Directeur du centre de recherche de l'EOGN (École des Officiers de la Gendarmerie Nationale) et délégué de la gendarmerie au sein du Forum international de la cybersécurité. Il a désormais un statut de référent en termes d'éthique et de déontologie. Il a exercé l'ensemble des commandements territoriaux avant de devenir conseiller de Nicolas Sarkozy entre 2002 et 2004 pour les questions de sécurité. Il est aujourd'hui tourné vers le cyberspace avec, justement, l'objectif de décloisonner les secteurs public et privé et de retrouver avec le secteur public des valeurs publiques et privées communes.

Lionel Chaty est responsable du Pôle RH groupe à la RATP. Sa carrière a débuté dans le conseil, chez IDRH en tant que consultant puis chez Algoé, qui traite des questions de management de projet. Après cette dizaine d'années, il s'est expatrié en Serbie en tant que conseiller du Ministre de la fonction publique Serbe, avant d'être recruté en France par la DGFP (Direction Générale de la Fonction Publique) dont il a été responsable du département prospective et affaires internationales. Dans sa fonction actuelle à la RATP, il constate le lien fort au sein du groupe, entre valeur publique et valeur de *business*. En effet, si la partie valeur publique du rôle de la RATP en Ile-de-France est très visible, il ne faut pas négliger la présence internationale du groupe et sa forte activité de développement, qui implique nécessairement des valeurs de *business*. Il est donc indispensable pour le groupe de maintenir une certaine cohérence entre ces valeurs dans ses multiples activités.

Jérôme Vercaemer dirige l'activité santé et secteur public chez Accenture France. En 22 ans chez Accenture, il a d'abord passé 12 ans dans le secteur des télécoms et est désormais depuis 10 ans dans le secteur public. Dans ce dernier secteur, Accenture a joué le rôle de maître d'œuvre pour l'intégration du système de déclaration de revenus sur Internet. Il a également été chargé du projet Chorus, pour la gestion du budget de l'État central. Accenture exerce aussi une activité de conseil en management, en organisation et en stratégie, qui a accompagné la création de Pôle Emploi en 2008 et 2009, et a mené des travaux sur la RGPP (révision générale des politiques publiques).

Enfin, Jacques Igalens est non seulement professeur des universités et directeur de la recherche de la Toulouse Business School, mais aussi consultant. Il a créé un cabinet de conseil en gestion des ressources humaines.

Quel équilibre entre valeur publique et valeur privée : opposition, conciliation ou fusion ?

Pour Marc Watin-Augouard, dans une institution telle que la gendarmerie, la valeur publique est très importante. Elle est au-delà du réglementaire, presque philosophique. Si la coupure entre valeur publique et valeur privée peut avoir un sens pour le service public, elle n'en est pas moins dangereuse, selon lui, pour notre nation.

Une expérience concrète illustre ce point de vue : un représentant d'une usine pharmaceutique a fait appel à lui pour connaître les garanties qui pouvaient lui être données en cas d'implantation sur son territoire. Cet événement met en évidence les attentes envers le service public, en termes de sécurité et de développement d'activité. Le service public doit ainsi favoriser le développement des activités et la compétitivité des territoires.

La création du forum sur la cybersécurité répond à cette ambition de décloisonnement, afin que le service public travaille au service du secteur privé.

François Bouchard intervient dans le prolongement de ce qu'a évoqué le précédent intervenant. Selon lui, comparées à la valeur publique, les valeurs *business* tiennent davantage de l'optimisation individuelle à plus court terme. Trois idées importantes semblent caractériser la valeur publique : l'intérêt général, le respect de la volonté démocratique qui incite à l'ouverture et la modestie afin de répondre aux besoins du peuple, puis enfin la vision à long terme. Pour illustrer ses propos, François Bouchard évoque le projet du tunnel sous la Manche. Selon lui, la présence unique d'investisseurs privés a été un mauvais choix, en raison du temps nécessaire pour rentabiliser le projet. En effet, le projet n'ayant pas été rentable à 50 ans, il a causé la ruine des petits actionnaires. Il aurait été nécessaire d'introduire des investissements publics afin de compenser le long délai de rentabilisation du projet, qui allait dépasser l'échéance de l'investissement privé.

Les deux types de valeurs sont ainsi indissociables et complémentaires, alors que, prises séparément, elles peuvent conduire à des excès : totalitarisme dans un sens, libéralisme dans l'autre. Il ne faudrait également pas affirmer que la valeur publique est davantage porteuse de valeurs humaines et morales. Celles-ci sont universelles et présentes à ce titre dans la valeur *business*, avec du bon sens.

Pour Lionel Chaty, le terme de valeur est polysémique, ce qui explique le thème de ce colloque. Au sein de la RATP, les valeurs publiques et privées forment une ligne de structuration sémantique du dialogue social. Cette notion fonde le débat entre la direction et les organisations syndicales. Par ailleurs, il s'agit d'un levier d'action fort pour donner du sens aux stratégies. Concrètement, six valeurs ont été définies à l'occasion de la constitution du groupe et son entrée dans la logique de *business*. Trois valeurs renvoient au service public : humain, attachement à l'intérêt général et respect des salariés. Du point de vue du *business*, le professionnalisme auprès des clients, le goût des défis et l'ouverture font partie des fondements de l'entreprise. Pour que ces valeurs fassent sens auprès des salariés, elles ont été déclinées en principes d'actions pour chaque métier. Les valeurs à la fois publiques et *business* renvoient donc à des actions opérationnelles au sein du groupe.

Selon Jérôme Vercaemer, le rapport au temps entre secteur public et privé reste très différent. L'action publique est souvent pilotée par une vision portée par des

politiques. À titre d'exemple, la transformation au sein du ministère de l'équipement est directement liée à la présence de son ministre dans la durée. Le temps de l'action publique n'est pas compté en mois ou en trimestres, mais en années. Le mandat d'un ministre dépassant rarement les deux ans, apparaît un phénomène de résistance des entités publiques.

Jacques Igalens répond à la question de cohabitation entre valeur publique et privée en introduisant le concept d'hybridation. L'hybridation, c'est en effet la relation entre deux plantes d'espèces différentes. Ici, le pollen du « privé » féconde le « public ». Les administrations font ainsi appel aux valeurs publiques qu'elles n'ont pas reniées, mais elles appliquent également les pratiques provenant du secteur privé.

Question de la salle : Pensez-vous que l'introduction de valeurs privées au sein des valeurs publiques permet encore de satisfaire l'intérêt général ?

Marc Watin-Augouard répond en rappelant que les restrictions budgétaires imposent désormais certains raisonnements similaires au secteur privé. Cependant, il existe une limite, en ce que l'action publique est parfois liée à des aspects psychologiques : recherche d'une personne âgée par hélicoptère alors que les espoirs sont quasi-nuls, réalisation de milliers de tests ADN pour résoudre un cas d'enlèvement d'enfant. Ces dépenses publiques peuvent parfois sembler déraisonnées mais, à l'inverse, l'opinion publique ne comprendrait pas que les actions correspondantes ne soient pas mises en œuvre.

Lionel Chaty ajoute que, dans le cadre de la RATP, l'introduction de la valeur privée est une obligation. La réglementation européenne ayant imposé une ouverture à la concurrence, il est nécessaire d'introduire une valeur privée avec des conséquences très pratiques pour ne pas perdre des marchés. Il est alors indispensable d'introduire un équilibre entre performance économique et performance sociale.

Pour Jérôme Vercaemer, une valeur du privé qui devrait plus souvent être retrouvée dans les grandes administrations est la valeur « employabilité », très importante pour les entreprises du CAC 40. La détection des potentiels et la gestion des carrières, au sein de la fonction publique, créeraient une plus grande adhésion aux transformations qui vont devoir se faire.

Peut-on gérer en s'appuyant sur les valeurs publiques ?

Jacques Igalens se souvient de trois expériences : une réussite éphémère, un échec durable et une expérience en cours. Il a vécu la première expérience en tant que Directeur d'un IAE. Voulant faire un projet d'IAE, il a réuni des professeurs, des étudiants, etc. La réflexion sur la valeur d'un IAE a abouti à une page de définition des valeurs et missions de l'IAE. Au-delà de l'effet de surprise positif, il n'y a pas eu de réel changement dans les comportements. La deuxième expérience a été vécue en tant que premier vice-président d'une université de droit. Les démarches qui visaient à réaliser une charte de l'université ont d'abord rassemblé des juristes de droit public. Une réflexion sur les valeurs du service public (égalité, continuité, mutabilité etc.) a été engagée, mais il est vite apparu que leur traduction en élément de motivation pour le personnel ou de présentation dynamique de l'université était loin d'être évidente. Cette réflexion n'a donc finalement jamais été suivie d'action. Enfin, la troisième expérience, toujours en cours, consiste à mobiliser les valeurs du service public dans le cadre d'un chantier de développement durable et de RSE.

Lionel Chaty propose quant à lui d'inscrire les valeurs dans une logique de management en les traduisant en grands principes d'action, complétés d'indicateurs. À titre d'exemple, la mobilité internationale ou le référentiel de compétences

s'inscrivent dans le savoir-être des valeurs du groupe. Ces actions, associées à des rémunérations, forment un système incitatif.

Marc Watin-Augouard souligne que le système régalien est généralement vertical, mais qu'on assiste à un changement vers le vertical associé au partenarial. On travaille davantage dans un système elliptique avec un manager central entouré de satellites qui peuvent être plus compétents que le manager dans un domaine donné.

La société attend du sens. Il ne peut donc exister de management des valeurs sans répondre à la question « pourquoi ? », qui donne un sens à l'action.

Sous un autre angle, François Bouchard aborde l'action menée par trois types d'organismes. Les organismes nationaux peuvent souffrir d'une apparence de boîte noire ; les administrations locales

présentent une valeur de proximité mais les « grands penseurs » centraux manquent de confiance en ces entités trop proches du terrain ; enfin, les entreprises prestataires de service public affichent une certaine efficacité mais sont l'objet d'une certaine suspicion. Ainsi, à différents postes de ces organismes, on se trouve un peu prisonnier d'un grand dessein qui nous dépasse, et l'on souffre d'un manque de marge de manœuvre. Il faut alors en premier lieu motiver les gens, mais également les respecter en leur offrant formations et développement individuel. Enfin, le sens de la délégation est nécessaire pour laisser l'initiative. On a finalement les marges de manœuvre que l'on veut bien prendre.

Question de la salle pour Lionel Chaty : Vous dites avoir bataillé pour passer de la notion d'usager à la notion de client. Est-ce que cette substitution allait de soi ?

Lionel Chaty rappelle que la problématique n'était pas d'imposer le mot client par rapport à usager. La discussion sur les mots n'a en effet parfois pas d'impact concret sur l'action de l'entreprise. L'ouverture à la concurrence étant imposée, il était obligatoire d'anticiper, en regard des performances économiques et sociales pour éviter la perte de marché.

Comment mener les opérations de transformation et d'amélioration du management par les valeurs publiques à long terme, en se projetant vers l'horizon 2020 et au-delà ?

Marc Watin-Augouard indique qu'il n'existe pas de choix, mais une obligation de développer une ouverture, un partenariat public-privé. D'ailleurs, le secteur privé se retourne aujourd'hui vers l'État pour interroger ce qui peut être fait ensemble. Un réglage du caractère hybride est ainsi nécessaire, et doit être réalisé en fonction des différents services, des institutions. Sur le long terme, un travail sur l'évolution du



*Paysage d'été,
1917*

management public-privé devra être opéré afin de préserver la valeur nationale dans un monde ouvert sur l'extérieur. Mais il faut noter que toute vision de long terme se heurte à une vision politique, qui s'arrête quant à elle à 2014. Il est donc avant tout indispensable de retrouver la grande politique avec une réelle vision à long terme.

Jérôme Vercaemer rejoint Marc Watin-Augouard sur la question des mandats. Il illustre ce point avec les programmes de transformation, tels que celui du paiement des impôts en ligne, où Accenture est maître d'œuvre. Pour ce programme, une vision a été établie et a reçu l'adhésion du ministre de l'époque. Cet aval politique constant a permis une communication de ces transformations à l'ensemble des acteurs, avec un sens du bien commun et des valeurs de qualité de services. Ce programme étalé sur dix ans illustre l'importance à la fois d'une vision cible et d'étapes régulières permettant des états stables. L'État, comme investisseur, peut ainsi utiliser ces jalons pour poursuivre ou interrompre le programme.

Lionel Chaty revient sur la question de la temporalité en soulignant que les six valeurs du groupe RATP ont été adossées à un plan d'entreprise à l'horizon 2020, dont l'un des piliers est le couplage public/privé. Chaque département s'est ainsi vu attribuer des indicateurs pour avoir des objectifs précis de développement au niveau opérationnel.

La porosité entre valeur publique et valeur privée se retrouve également au niveau du développement du dialogue social international. La valeur *business* contribue en effet au développement du dialogue social au sein de la RATP, qui va développer un comité d'entreprise européen permettant de développer un dialogue social au niveau européen. Ainsi, la valeur *business* devient une ressource pour mieux représenter les salariés.

Sans volonté de conclure, il est néanmoins possible de rappeler quelques idées clés qui ressortent de ce débat. Si la coalescence des valeurs publiques et privées et leur caractère indissociable, ont été soulignés, il a néanmoins été rappelé qu'une régulation, une recherche d'équilibre, est nécessaire ■