



Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**

**vous accompagne sur**

*L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux  
pour une amélioration continue du fonctionnement  
organisationnel dans les collectivités*



**Alexandra SIMON**  
Chercheur en sciences de gestion



**Fatema SAFY-GODINEAU**  
Maître de Conférences en sciences de gestion  
Spécialité GRH – Risques psychosociaux



# SOMMAIRE

1. **Présentation de la Chaire OPTIMA**
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (1/4)

Son **ambition** est de dynamiser les **relations entre collectivités locales et université** en :

- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées,
- en **partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- en **accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- en constituant un **laboratoire** collaboratif de fabrication de l'innovation locale (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- et en étant force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (2/4)

Son **équipe** à l'UPPA :

- Une **vingtaine de chercheurs** rattachés au CREG et spécialistes du management public territorial,  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/management-public>
- Un **Master Management des collectivités locales** et ses enseignants (universitaires et praticiens),  
<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>

Ses **productions** antérieures :

- Des **publications, communications et rapports d'études**
- Des **doctorants et docteurs**,
- Des **colloques** :
  - Rencontres et Workshop **Ville-Management**; Congrès **PILOTE**,
  - Séminaires **OPTIMA** (1<sup>er</sup> : 14 mai 2014, 2<sup>nd</sup> : 21 mai 2015)  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/colloques-conferences/colloque-innovation-locale#>



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (3/4)

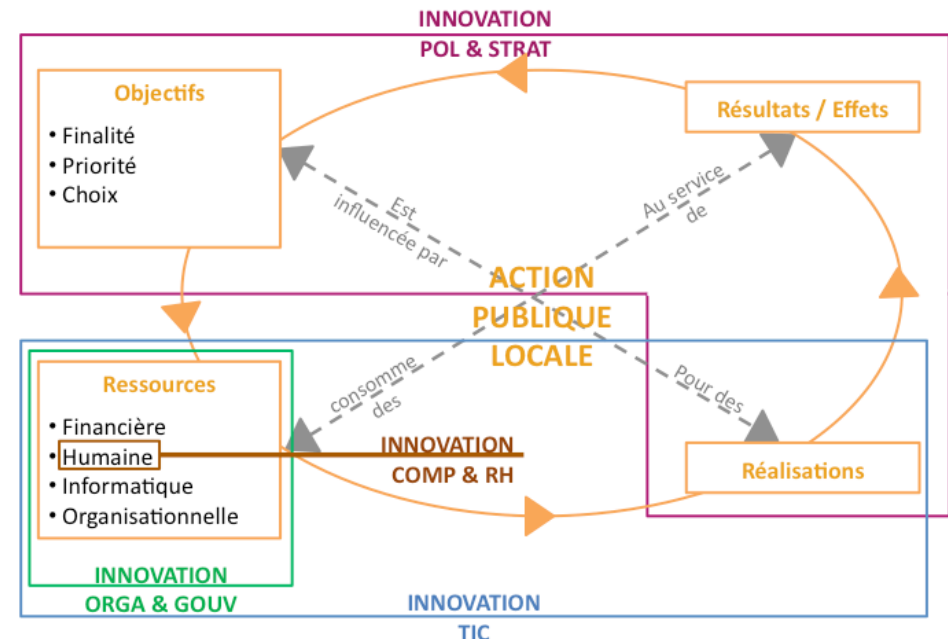
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- avec la **Ville de Pau/CAPP** (2011/2014), « *L'optimisation de la gestion patrimoniale* », (2012/2015), « *Définition et mise en œuvre du pilotage des politiques publiques paloises* »,
- avec le **Conseil Général 65** (2007-2011), « *La définition et la mise en œuvre d'un pilotage des politiques publiques* »,
- avec le **SDIS 64** (2009/2013), « *L'analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance de la collectivité locale* »,
- avec la Ville de **Lescar** (2010/2011), « *La mise en œuvre de Lescar 21* »,
- avec la Ville de **Nevers** (2012/2014), « *La mise en œuvre d'un management par activités et par objectifs* »,
- avec la Ville de **Rezé** (2013), « *La définition et la mise en œuvre d'un baromètre de mesure de la performance RH* »,
- avec le **Conseil régional Auvergne – ARDTA** (2014), « *Accompagnement des acteurs locaux sur l'intégration du numérique dans des politiques économiques et d'attractivité du territoire* ».

## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (4/4)

**4 axes** de recherches et d'accompagnement :

- **L'innovation « politique et stratégique »** : offre/besoins, évaluation, communication, priorité, choix, objectifs, projet, territoire, etc.
- **L'innovation « organisationnelle et de gouvernance »** : modes de fonctionnement, économies, patrimoine, achats, qualité, mutualisation, pilotage, etc.
- **L'innovation « comportementale et RH »** : RPS, qualité de vie au travail, changement, innovation, culture, collaboration, climat social, etc.



- **L'innovation « TIC »** : rénovation du service public, rénovation des fonctionnements internes, etc.



# SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. **Présentation du thème d'accompagnement/recherche**
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (1/8)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude : un environnement en mutation

- Un contexte local mouvant, sur le plan financier, institutionnel et managérial, impactant le quotidien des fonctionnaires territoriaux, en terme de **pressions** et de **changements**,
- Un **taux d'absentéisme important**, notamment en matière d'absentéisme santé, de la part des agents dans la fonction publique territoriale comparativement aux deux autres fonctions publiques ou au secteur privé,
- L'émergence des **Risques Psychosociaux** (RPS) au niveau local, comme une conséquence des nombreuses mutations actuelles, impliquant des changements organisationnels, tant sur les métiers et leur contenu que sur les conditions et organisation du travail, déstabilisant l'activité de travail des agents territoriaux et générant des **situations de souffrance au travail**.





## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (2/8)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude : une réglementation s'étoffant en matière de RPS

- Le décret du 3 février 2012 relatif à l'hygiène et la sécurité au travail dans la FPT et la circulaire du 28 mai 2013 relative au rappel des obligations des employeurs territoriaux en matière d'évaluation des risques psychosociaux introduisent la **responsabilité des employeurs territoriaux en matière de santé au travail** en précisant que leur responsabilité est susceptible d'être engagée en cas de violation ou de manquement à leur obligation d'évaluation et de prévention des RPS.
- Signature de l'Accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique par huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs des trois versants de la fonction publique le 22 octobre 2013. En application de cet accord, **chaque employeur public devra, d'ici 2015, élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS.**



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/8)

### 2.2) La **problématique** de notre étude/accompagnement dans votre collectivité :

- Comment **comprendre les RPS** au sein de l'organisation publique locale ?
- Comment **accompagner** la collectivité dans **l'évaluation et la prévention des RPS** en respectant sa **spécificité et son contexte organisationnelle** ?
- Quels **leviers d'action** adaptés est-il possible de mettre en place face aux RPS identifiés?
- Comment **équilibrer le management du « combien » et le management du « comment »** ? Comment **allier le management stratégique et le management opérationnel** dans un contexte contraint et en changement ?
- Comment la gestion des risques psychosociaux peut-elle devenir un **levier de performance** des agents influençant positivement leur comportement et attitude au travail?



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/8)

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Accompagner/aider la collectivité dans :
  - la **détection des origines** des RPS en lui fournissant des ressources adaptées pour une **évaluation continue** des RPS ,
  - la **démarche de prévention des RPS** en l'aidant à **définir des outils** engageant l'ensemble des acteurs de l'organisation dans une perspective de **dialogue social** et de **démarche participative** favorisant l'ensemble des **processus de reconnaissance, de motivation et d'implication des agents**,
  - la mise en place de **tableaux de bord de sociaux** lui permettant de d'évaluer dans le temps l'amélioration des démarches de prévention mises en œuvre en termes de réduction des situations de RPS.
- Être un **appui neutre** dans la réflexion autour de cette problématique sensible.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (5/8)

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- Réduire les coûts de « non prévention » des RPS liés à l'absentéisme, à la baisse de performance et de mobilisation des agents issus des RPS ,
- Mieux comprendre et maîtriser l'absentéisme, perçu comme une **pathologie de l'organisation**, caractérisée :
  - d'une part, par une **situation d'absence anormale** de la part des agents à leur poste de travail qui aurait pu être évitée par une **prévention précoce** des conditions de travail entendu au sens large,
  - d'autre part, par des **dysfonctionnements organisationnels** impactant tant la santé que les comportements des agents au travail.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (6/8)

### 2.3) Les enjeux de cette étude/accompagnement :

- **Prendre acte des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations organisationnelles existantes :**

*«Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Michel Gollac, in « Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique »)*

- **Mener une réflexion sur le management de la collectivité**, l'évaluation et la prévention des RPS obligeant à réfléchir à leurs causes managériales et organisationnelles,
- Sortir d'une vision individualisante des RPS pour aller vers une **démarche collective d'amélioration du fonctionnement organisationnel** des collectivités.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (7/8)

### 2.4) Les **résultats envisagés** de cette étude/accompagnement :

- Réalisation d'une **évaluation des risques psychosociaux et des modes de gestion** existants,
- Réalisation d'un **diagnostic sur les dysfonctionnements organisationnels** constituant des axes d'actions à améliorer dans la collectivité,
- Mise en place d'une **démarche de prévention durable des RPS** dans la collectivité par la **hiérarchisation des axes d'amélioration** des dysfonctionnements organisationnels offrant à la collectivité un **plan de prévention annuel des RPS**.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (8/8)

### 2.4) Les **résultats envisagés** de cette étude/accompagnement :

- **Redéfinir le rôle du management et ses modalités de mises en œuvre** au sein des collectivités afin d'éviter les situations de déviations organisationnelles négatives sources de RPS et, au contraire,
- **Favoriser des situations de déviance organisationnelles positives** sources de **performance des agents** et de **légitimité managériale**.



# SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. **Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA**





### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (1/3)

Des **partenariats gagnants-gagnants et durables** :

▪ Pour les **organisations publiques locales** :

- Bénéficier de l'expertise des chercheurs pour le pilotage et le management de leur organisation,
- Être pilote dans l'expérimentation de nouveaux principes et outils de gestion de leurs activités,
- Développer des bonnes pratiques en connaissance de l'existant (autres collectivités, national, privé) et les diffuser.

▪ Pour l'**Université** :

- Expérimenter, sur le terrain, le résultat de nos travaux de recherche,
- Réaliser des études quantitatives et qualitatives à travers des recherches-actions,
- Avoir le soutien des « acteurs du terrain » pour des rencontres ou séminaires université – secteur local.

### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (2/3)

Deux **types de partenariats** avec la Chaire :

▪ Un **partenariat principal** :

- Soutien durable de la Chaire (sur trois ans),
- N'attend pas de retours spécifiques, mais subventionne des recherches innovantes sur le management public local (**5 000 € par an** a minima),
- Bénéficie des travaux menés dans le cadre de la chaire (rapport d'activité annuel, la participation au colloque annuel, etc.).

▪ Un **partenariat spécifique** :

- S'engage en fonction des besoins qui lui sont particuliers,
- Attend des retours, dans le cadre d'une convention mentionnant les résultats attendus et livrables attendus,
- Finance donc des travaux particuliers qui lui sont utiles, et bénéficie en retour des analyses d'une équipe de chercheurs dédiés sur la base d'une **convention (financement calculé au cas par cas, couvrant principalement le salaire des jeunes chercheurs impliqués)**.

Dans ce cas



### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (3/3)

#### Des modalités d'accompagnements adaptées :

- Un changement dans le **temps** (processus incrémental et itératif),
- Un **processus** clair, partagé et piloté (comité de suivi, communication),
- Une **méthodologie** déjà éprouvée (« *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » - CROZIER, 1998),
- Des jeunes **chercheurs** et des experts (du public pour le public),
- Du **sur-mesure** et non du prêt-à-porter (le résultat se crée avec la collectivité locale et n'est pas imposé ou connu à l'avance),
- Des **solutions** instrumentales et culturelles (le résultat est à la fois dans la dimension technique – outils, dispositifs de gestion, mais aussi, et surtout, dans la dimension comportementale des acteurs).

# Merci de votre attention

## CONTACTS

**Alexandra SIMON**

Chercheur en sciences de  
gestion

IAE Pau-Bayonne / UPPA

[alexandra.simon@univ-pau.fr](mailto:alexandra.simon@univ-pau.fr)

**Fatema SAFY-GODINEAU**

Maître de conférences en  
sciences de gestion

IAE Pau-Bayonne / UPPA

[Fatema.safy-godineau@univ-pau.fr](mailto:Fatema.safy-godineau@univ-pau.fr)

**David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire

IAE Pau-Bayonne / UPPA

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

<http://optima.univ-pau.fr>

