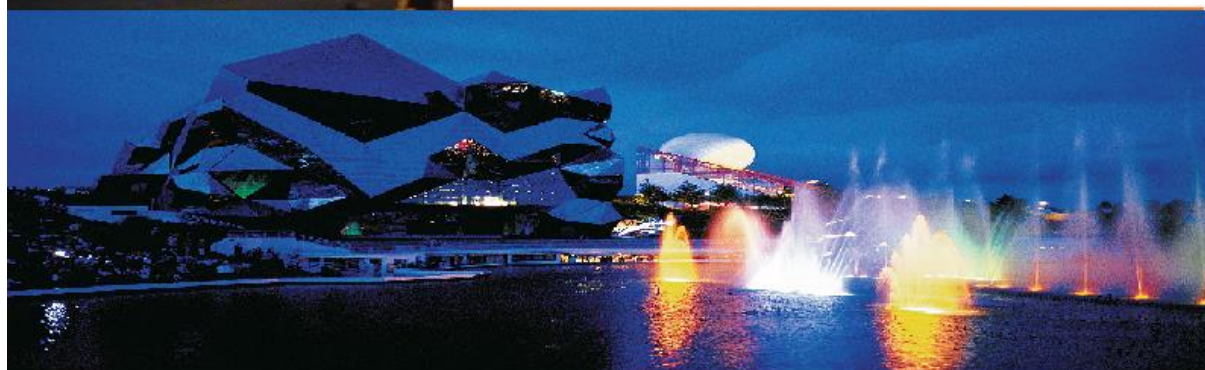




## 5ème colloque AIRMAP: Le management public entre confiance et défiance

**IPAG-CIMP Poitiers- 2 et 3 juin 2016**



### Thème du colloque

«... sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait - rares, en effet, les relations uniquement fondées sur ce que chacun sait de façon démontrable de l'autre, et rares celles qui dureraient un tant soit peu, si la foi n'était pas aussi forte, et souvent même plus forte, que les preuves rationnelles ou même l'évidence... »

Georg Simmel<sup>1</sup>

### Esprit du colloque

L'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP) fondée en 2010 regroupe des institutions ainsi que des chercheurs français et étrangers spécialisés dans les domaines du management public et de l'action publique. Lieu d'échange entre les milieux universitaires et les

<sup>1</sup> G. Simmel, «Philosophie de l'argent», PUF, Paris, 1987, p. 197.

acteurs de l'agir public, l'AIRMAP est aussi un lieu d'exploration d'idées, d'outils nouveaux pour améliorer l'action publique.

Les derniers colloques de l'AIRMAP ont porté sur « Management public et politiques publiques à l'épreuve de la crise internationale » (Versailles-Saint-Quentin, juin 2011), sur « Valeurs publiques » (Paris 2, décembre 2012), ou sur « Management public : et si les fins justifiaient les moyens (Aix-en-Provence, mai 2014), ou sur "les nouveaux territoires du management public » pour le 4ème colloque de l'AIRMAP (Lyon, mai 2015). Le colloque de Poitiers des 2 et 3 juin 2016 portera sur « le management public entre confiance et défiance ».

Cette question du management public entre confiance et défiance interpelle les managers publics et les chercheurs en sciences de gestion, sciences juridiques et sociales.

Aussi l'AIRMAP invite-t-elle les communautés des sciences de gestion et des sciences sociales à présenter sur le thème du management public entre confiance et défiance :

- des communications théoriques ;
- des travaux d'enquêtes terrains ;
- des présentations de nouveaux outils, instruments opérationnels, ou des méthodes inédites de diagnostic...

Le colloque est soucieux de mettre en valeur :

- le pluralisme des approches théoriques et contextuelles ;
- les diagnostics fondés sur des enquêtes de terrain ;
- des analyses comparatives ;
- des nouveautés dans les démarches empiriques ;
- la recherche conduite par des jeunes chercheurs avec des ateliers doctoraux et la délivrance par AIRMAP d'un prix de thèse.

## **Le thème : Le management public entre confiance et défiance**

La baisse de la confiance des citoyens dans le gouvernement a été identifiée comme l'une des principales forces des changements de mode de gouvernement et de réforme de l'administration (McNabb 2009)<sup>2</sup>. Cette crise de confiance dans les administrations prend sa source dans la crise démocratique et le développement de la défiance envers les institutions démocratiques et leurs représentants que ce soit le Parlement et l'Europe, qui élaborent la loi. Cette crise démocratique affecte naturellement in-fine l'administration et ses agents en charge de l'application et de la mise en œuvre des politiques publiques.

### **Les enjeux internationaux**

Les rapports de l'OCDE postulent l'existence d'une relation entre la performance du secteur public et la confiance du public. Cet argument a été souvent retenu pour conduire d'importantes réformes au sein des administrations publiques. Les enquêtes internationales conduites par the *World Survey*

---

<sup>2</sup> McNabb, D. E. 2009. *The new face of government: how public managers are forging a new approach to governance*. Boca Raton: Auerbach Publications.

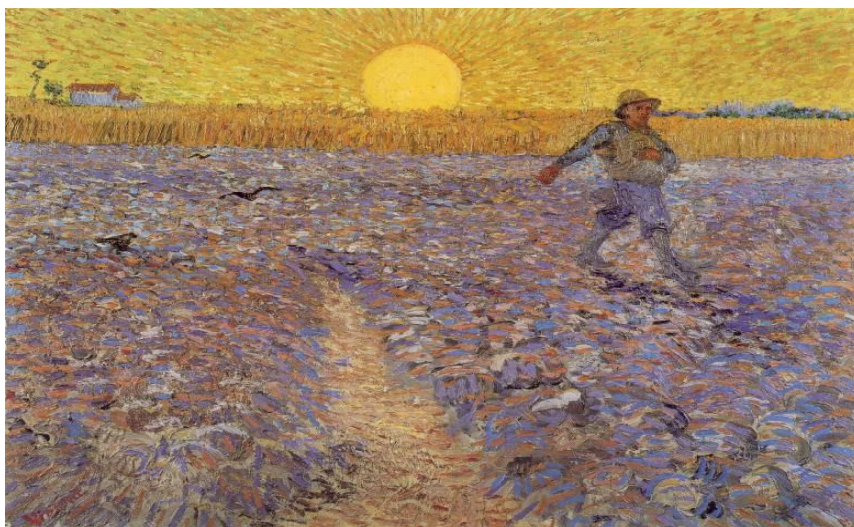
*Values Organisation* ou la Banque Mondiale démontrent toutefois la persistance de différences de niveaux de confiance d'un pays à l'autre. Celle-ci est faible dans la société française comparativement à ce qu'elle peut être dans les pays nordiques ou encore au Canada. Il convient donc de s'interroger sur les différences dans les niveaux de confiance dans les administrations publiques, entre les administrations et entre les pays. Il s'agit également d'étudier dans quelles mesures les modalités et programmes de modernisation de l'administration ont impacté la confiance des citoyens-usagers. Des approches comparées permettront d'identifier les facteurs explicatifs de la confiance dans l'administration du point de vue de l'utilisateur et des autres parties prenantes.

### La question de la confiance au centre du NPM

Après de longues années de réformes, inspirées des préceptes du *New Public Management*, il est naturel de s'interroger sur la capacité du NPM à restaurer, voire à instaurer la confiance.

S'inscrivant dans le courant du NPM, les politiques publiques ont cherché à construire cette confiance et la légitimité de son action, en calquant son mode de fonctionnement managérial sur celui du privé, perçu comme plus vertueux. La recherche de la performance permettrait de retrouver la confiance dans l'action publique, voire de la créer. Le concept de performance est désormais au cœur du pilotage de l'action publique que ce soit par l'évaluation des politiques publiques (comme par exemple pour la RGPP et la MAP en France) ou le contrôle de gestion. Le questionnement peut également porter sur la relation entre le développement de ces pratiques du management de la performance et l'instauration d'une relation confiance avec les différentes parties prenantes de l'action publique. Il conviendra notamment de s'interroger sur l'effet de l'introduction de ces mécanismes de contrôle sur l'attitude et le comportement des agents publics qui peuvent contester la place prise par les critères dans la gestion publique, et en particulier dans la gestion des ressources humaines. Peut-on concevoir une autre forme de management public qui renforcerait la confiance en soi des agents publics - source de responsabilité - et la confiance en autrui, véritables leviers de la performance publique?

Le semeur au soleil couchant - Vincent Van Gogh



## La question de la relation entre confiance et transparence

Le respect des principes de transparence et « d'*accountability* » chers au *New Public Management* permet-il de légitimer l'action publique en apportant une réponse à cette défiance provenant de l'incapacité des gouvernements à répondre aux attentes des citoyens-usagers ?

La défiance attribuée à l'incapacité des gouvernements à répondre aux attentes des citoyens-usagers en termes de services publics, a conduit à repenser l'action publique et à développer des pratiques managériales conformes au principe d'*accountability* ou de reddition des comptes. Conformément à la théorie des apparences, la justice ne doit pas se contenter d'être rendue. Elle se doit d'être perçue comme étant rendue de façon juste. En reprenant la distinction de Peter Drucker<sup>3</sup> entre efficacité et efficacie, il ne suffit pas à l'Etat de bien faire les choses, ce dernier doit aussi montrer qu'il réalise des choses bien. La transparence permet d'atteindre cet objectif. Cette transparence ou libre accès à une information à jour et fiable sur les décisions et les performances sert de base au compte-rendu, c'est-à-dire aux mécanismes permettant de rendre compte de l'usage des fonds publics et des conséquences encourues si les objectifs de performance ne sont pas atteints. Cette question des formes prises par l'*accountability* touche toutes les fonctions (finance-contrôle, GRH, communication, stratégie,...). Il convient de s'interroger sur ce principe d'*accountability*, sur son sens, sur son importance et sur la façon dont il s'inscrit dans l'action publique. Comment le met-on en œuvre ? Quelles sont ses conséquences sur le management des fonctions et sur les choix en termes de système d'information et de stratégie ? Comment est-il intégré dans l'action des cadres de la fonction publique territoriale, d'Etat, ou hospitalière ?

- 4 -

### Défiance, confiance et *post new public management*

Les approches en termes de NPM fondées sur le contrôle, et la représentation d'acteurs poursuivant des intérêts personnels ne symbolise-t-il pas au contraire cette méfiance ? Les approches *Post New Public Management* privilégient au contraire un mode de gestion fondé sur les valeurs et objectifs partagés pour restaurer une confiance des agents publics réduite par l'introduction d'outils provenant du secteur privé. Elle concerne tant la relation entre une administration et ses fonctionnaires que celle entre l'administration et l'administré. L'exemplarité des agents publics est « un ciment de l'organisation » que l'on souhaite renforcer dans la perspective du *post new public management* par le développement des principes et valeurs éthiques et de déontologies propres aux différents secteurs de l'activité publique. Cette thématique soulève notamment la question du rôle des différentes parties prenantes, du rôle assigné au contrôle de gestion, de la place de l'éthique et des valeurs dans la conduite de l'action publique.

---

<sup>3</sup> P. Drucker (1967). *The effective executive*, New-York: Harper and Row.



## La question de la gouvernance et de la confiance

Cette question de confiance est transversale. Elle touche tous les acteurs, publics ou privés. Elle interroge sur le rôle de l'Etat, qui règlemente et est producteur de règles. La surréglementation ne serait-elle pas le signe du manque de confiance en l'homme, en l'individu et en la liberté ? La question de la confiance entre les acteurs de politiques publiques est au cœur de la réforme de la gouvernance de l'action publique. La nouvelle gouvernance, se fonde sur une dénonciation du modèle de gouvernement traditionnel qui confie aux seules autorités politiques la capacité de prendre des décisions et de pouvoir les appliquer en vertu d'un pouvoir coercitif légitime dont les institutions de gouvernement ont le monopole. Désormais, les politiques reposent sur « ces nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique » (Marcou, Rangeon, Thiebault, 1997)<sup>4</sup>. La confiance entre les acteurs de la politique publique est le pivot de ces nouvelles formes de gouvernance. Elle est au cœur des approches interministérielles mais aussi des réseaux de politiques publiques locales. Elle correspond à l'idée de bienveillance du partenaire et, de crédibilité ou de fiabilité du partenaire dans son comportement, celui-ci tenant ses promesses (Geykens *et alii*, 1998)<sup>5</sup>. Elle est fondée sur des engagements réciproques des parties et sur les échanges d'informations qui permettent de réduire les asymétries d'information.

- 5 -



<sup>4</sup> Marcou, G., Rangeon, F. et Thiebault, J.-L. (1997). "Le gouvernement des villes et les relations contractuelles entre collectivités publiques", in F. Godard (éd.). *Le gouvernement des villes*. Paris : Descartes & Cie, pp. 137-212.

<sup>5</sup> I. Geykens, J.B. Steenkamp, N. Kumar, «Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, n° 3, p.223-248, 1998.

L'économie sociale et solidaire propose une autre forme d'organisation, mettant en lumière la prééminence de la personne sur le capital, le réinvestissement des bénéficiaires pour pérenniser l'entreprise et un mode de gouvernance démocratique. Elle apparaît ainsi comme un modèle intéressant pour retrouver cette confiance dans l'économie.

### La question de la confiance et de la relation aux usagers-citoyens

Les valeurs partagées avec l'utilisateur-citoyen par l'administration dans le cadre de charte ou de circulaire et le développement de certification en termes de qualité de service permet-elle de construire une nouvelle forme de confiance ? Cette relation s'apparente-t-elle et si oui dans quelle mesure à celle d'un client vis-à-vis d'un prestataire ? Sert-elle plutôt à combler le « *competence gap* » entre l'expert et le profane comme l'illustre la relation médecin/patient, décrite par Talcott Parsons<sup>6</sup> ?

La relation à l'utilisateur s'apparente de plus en plus dans nombre de secteurs publics à une relation de clientèle, où le client décide de la marque qu'il souhaite utiliser en fonction de la confiance qu'elle crée. Cette dimension relationnelle, véritable capital immatériel, est importante, pour les firmes et organisations publiques qui sont soumises à la concurrence de prestataires notamment dans les secteurs à réseau ou du secteur de l'économie sociale et solidaire. Cette notion de confiance est au centre du développement de marques qui sont au cœur de stratégies territoriales dans le cadre du tourisme, ou dans le cadre du développement de musées (l'installation du Louvre à Abou Dhabi) ou même de développement des universités et autres organisations publiques. La généralisation des marques et leur importance dans l'économie publique constituent un véritable fait social des sociétés contemporaines. Elles permettent de favoriser l'attractivité des territoires et des collectivités locales auprès des investisseurs, des touristes et des citoyens. Certaines approches en termes d'instauration de *vouchers* feraient de l'utilisateur et de sa consommation de services publics le pilier d'une régulation de l'offre par le marché.

La confiance ne serait-elle pas *in fine* une valeur publique intrinsèque produite par les organisations publiques qui par leur action renforcent la cohésion sociale ? Il convient en prolongement des analyses de Moore<sup>7</sup> sur la création de valeur publique de s'interroger sur la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés par l'action publique mais aussi pour les communautés concernées et de faire le lien entre l'utilisateur et le citoyen.

**Toutes ces questions soulignent le caractère fondamental de la thématique de la confiance et de la méfiance dans le management public. Ces interrogations ne sont pas exhaustives. Toute contribution traitant des nouveaux territoires du management public est la bienvenue**

<sup>6</sup> T. Parsons, *The Social System*, New York, The Free Press, 1951.

<sup>7</sup> M.H. Moore (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government* » Cambridge MA: Harvard University Press.

# Organisation du colloque

## Contribution et participation au colloque

- 7 -

Vous pouvez contribuer de plusieurs manières :

### 1. Présenter une communication :

Les intentions de communications doivent être envoyées avant le **18 janvier 2016**, sous forme d'un résumé de 4 500 caractères au maximum précisant le titre de la communication, les auteurs (avec leurs coordonnées), les enjeux du sujet, le positionnement théorique, la problématique, la méthode et les principaux résultats ainsi que quelques indications bibliographiques. Elles peuvent être rédigées en français ou en anglais.

Le texte complet d'une vingtaine de pages (40 000 caractères au maximum) doit être envoyé pour le **27 avril 2016**.

**Normes** : MS Word, times New Roman, taille 10, simple interligne. 2,3 cm de marge à gauche ; 4,4 cm de marge à droite ; 2,5 cm en haut et 3cm en bas, et reliure 0 cm. Format papier B5 (18, 2 x 25,7). 1<sup>er</sup> niveau. La page de titre doit apparaître sur une page séparée du corps du texte et indiquer : le titre de la communication, les auteurs, la personne à contacter + 5 mots clés. Pour chacun des auteurs, faire figurer sur cette page : nom, organisme ou université d'affiliation, adresse postale, téléphone, adresse électronique. Lors de l'envoi du texte complet, il est demandé aux auteurs sur la première page d'insérer un résumé (1 200 caractères au maximum) en français et en anglais au-dessus des mots clés.

### 2. Organiser et piloter un atelier :

Ces tracks seront diffusés ultérieurement.

### 3. Participer aux ateliers doctoraux :

Les intentions de communications doivent également être envoyées avant le **18 janvier 2015**, sous forme d'un résumé de 4 500 caractères au maximum précisant le titre de la communication, les auteurs (avec leurs coordonnées), le sujet de thèse, le projet doctoral et ses enjeux, la problématique, le positionnement théorique, la méthode et les principaux résultats d'ores et déjà obtenus.

Le texte complet d'une vingtaine de pages (40 000 caractères au maximum) doit être envoyé pour le **27 avril 2016**.

**Normes** : MS Word, times New Roman, taille 10, simple interligne. 2,3 cm de marge à gauche ; 4,4 cm de marge à droite ; 2,5 cm en haut et 3cm en bas, et reliure 0 cm. Format papier B5 (18, 2 x 25,7).

IPAG-CIMP de l'Université de Poitiers [ipag@univ-poitiers.fr](mailto:ipag@univ-poitiers.fr)

[www.airmap.fr](http://www.airmap.fr)

[ipag.univ-poitiers.fr](http://ipag.univ-poitiers.fr)

Les titres et sous-titres doivent être en gras, sur une ligne séparée, en majuscules pour les titres de 1<sup>er</sup> niveau. La page de titre doit apparaître sur une page séparée du corps du texte et indiquer : le titre de la communication, les auteurs, la personne à contacter + 5 mots clés. Pour chacun des auteurs, faire figurer sur cette page : nom, organisme ou université d'affiliation, adresse postale, téléphone, adresse électronique.

**Les intentions de communications et les projets d'atelier sont à adresser par voie électronique à l'adresse suivante : [colloque@airmap.fr](mailto:colloque@airmap.fr)**

- 8 -

## Valorisation

Plusieurs types de valorisations sont envisagés pour les communications. Après sélection par le comité scientifique du colloque, certaines communications pourront être proposées pour publication d'un numéro thématique de la revue électronique de l'AIRMAP **Gestion et Management Public** référencée dans le classement FNEGE, de dossiers thématiques pour les revues Management international et Gestion 2000.

## Calendrier, Comité scientifique, contacts

### Calendrier

<b>15 septembre 2015</b>	Diffusion de l'appel à contributions
<b>18 janvier 2016</b>	Envoi des intentions de communication
<b>31 janvier 2016</b>	Avis du comité scientifique aux auteurs
<b>17 avril 2016</b>	Envoi des textes définitifs
<b>2 et 3 juin 2016</b>	Colloque AIRMAP

### Comité scientifique

Comité scientifique, membres pressentis  
Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Université de Grenoble  
Nathalie ANGELE-HALGAND, Université de Nantes  
Charlène ARNAUD, Université de Versailles-St Quentin  
Mourad ATTARÇA, Université de Versailles Saint Quentin  
Annie BARTOLI, Larequoi-ism, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

IPAG-CIMP de l'Université de Poitiers [ipag@univ-poitiers.fr](mailto:ipag@univ-poitiers.fr)

[www.airmap.fr](http://www.airmap.fr)

[ipag.univ-poitiers.fr](http://ipag.univ-poitiers.fr)



Yves BOISVERT, Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec  
Marc BONNET, IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3  
Laurent BOUCHARD, Université de Poitiers  
Laïd BOUZIDI, IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3  
André BOYER, IAE Nice - Université Nice-Sophia Antipolis  
Frank BRILLET, Ciffop, Université Paris 2 Panthéon-Assas  
Céline BROGGIO, Université Jean Moulin Lyon 3  
David CARASSUS, Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Véronique CHANUT, Ciffop, Université Paris 2 Panthéon-Assas  
Yves CHAPPOZ, IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3  
Stéphanie CHATELAIN-PONROY, Conservatoire National des Arts et Métiers  
Hervé CHOMIENNE, Université de Versailles-Saint Quentin  
Chung CHOON-SIK, Université de KyungSung, Corée du sud  
Jean-Pierre CLAVERANNE, Ifross Recherche-Graphos, Université de Lyon 3  
Thierry COME, Université de Reims Champagne-Ardenne  
Benoît CRET, Ifross – Université Jean Moulin Lyon 3  
Céline DESMARAIS, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion (HEIG-VD), Suisse  
Jean DESMAZES, IAE La Rochelle, Université de La Rochelle  
Isabelle DIMEGLIO, Aix-Marseille Université  
Mohamed DJOULDEM, Université de Montpellier 3  
Claire EDEY-GAMASSOU, Irg, Université Paris Est-Créteil, France  
Yves EMERY, Institut des Hautes Etudes en Administration Publique, Lausanne  
Pierre FENIES, Clermont Université  
Remy FEVRIER, CNAM Paris  
Robert FOUCHET, Impgt, Aix-Marseille Université  
Sophie GAULTIER-GAILLARD, Université de Paris 1-Panthéon Sorbonne  
Patrick GIBERT, Université Paris Ouest  
Marion GIRER, Ifross, Université Jean Moulin Lyon 3  
Marie GORANSSON, Université Libre de Bruxelles  
Lee HAE-YOUNG, Université de YeungNam, Corée du sud  
Solange HERNANDEZ, Impgt, Aix-Marseille Université  
Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT, Université de Rouen  
David HURON, IAE Nice - Université Nice-Sophia Antipolis  
Eun JAE HO, Korean Institute of Public Administration, Corée du sud  
Guillaume JAUBERT, Ifross – Université Jean Moulin Lyon 3  
Gilles JEANNOT, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées  
Olivier KERAMIDAS, Impgt, Aix Marseille Université  
Jean LACHMANN, Chambre Régionale des Comptes du Centre-Limousin  
Catherine de LA ROBERTIE, Ecole de Management de La Sorbonne, Université Paris 1 -  
Panthéon Sorbonne  
Robert LE DUFF, Université de Caen  
Erick LEROUX, Université Paris 13

Marc LEROY, Université de Reims  
 Isabelle KUSTOSZ, IAE Lille, Université Lille 1  
 Christian MAHIEU, Lem-CNRS  
 Frédéric MARTY, Gredeg-CNRS  
 Antoine MASINGUE, IAE de Valenciennes  
 Jan MATTIJS, Solvay Brussels School of Economics & Management  
 Christophe MAUREL, Université du Maine  
 Ulrike MAYRHOFFER, IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3  
 Bachir MAZOUZ, Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec  
 François MEYSSONNIER, Université de Nantes  
 Jérôme MINONZIO, Ifross-Université Jean Moulin Lyon 3  
 Etienne MINVIELLE, CNRS, Cermes 3, Institut Gustave Roussy  
 Christian MOUHANNA, Cespip-CNRS-Université de Versailles St Quentin  
 Thierry NOBRE, EM Strasbourg  
 Florence NOGUERA, Université de Montpellier 3  
 Gérald ORANGE, Université de Rouen  
 Christophe PASCAL, Ifross Recherche - Graphos, Université Jean Moulin Lyon 3  
 Martial PASQUIER, Institut des Hautes Etudes en Administration Publique, Lausanne  
 François PICHULT, Université de Liège  
 Xavier PIERRE, Université Jean Moulin Lyon 3  
 Pierre-Charles PUPION, Université de Poitiers  
 Hae-ok PUYN, Université d'Orléans  
 Pyeong Jun YU, Ph.D. Professor, Department of Global Public Administration Yonsei University  
 Aurélien RAGAIGNE, Université de Poitiers  
 Madina RIVAL, Conservatoire National des Arts et Métiers  
 Claude ROCHET, Impgt, Aix-Marseille Université  
 Corinne ROCHETTE, Clermont Université  
 Henri SAVALL, IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3  
 Isabelle SAUVIAT, Université de Tours  
 Aline SCOUARNEC, Université de Caen  
 Edina SOLDI, Impgt, Aix-Marseille Université  
 Grégory SPIETH, Université d'Orléans  
 Jacques SPINDLER, IAE Nice - Université Nice-Sophia Antipolis  
 Caroline TAHAR, IGR, Université de Rennes 1  
 Bruno TIBERGHEN, Impgt, Aix-Marseille Université  
 Im TOBIN, Seoul National University, Corée du sud  
 Stéphane TREBUCQ, Université de Bordeaux  
 Jean-Marc VANDENBERGH, Capac, Belgique  
 Didier VINOT, Ifross Recherche - Graphos, Université Jean Moulin Lyon 3  
 Kwan-Jai YUN, Université de YeungNam, Corée du Sud  
 Véronique ZARDET, IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3

## **Comité d'organisation**

Philippe DORBAIRE, IPAG CIMP de Poitiers  
Gregory HOUILLON, IPAG CIMP de Poitiers  
Laurence MORGANA, CNAM, Paris  
Pierre-Charles PUPION, IPAG CIMP de Poitiers

## **Contact**

Site internet : <http://www.airmap.fr/>

Contact : [airmap.managementpublic@gmail.com](mailto:airmap.managementpublic@gmail.com)