



**APPEL A CONTRIBUTION
POUR L'ATELIER n°13**

**« Les paradoxes du
management public :
conséquences et
solutions possibles »**

Présidents d'atelier :

Aurélien RAGAIGNE
Université de Poitiers



Yves EMERY
Université de Lausanne

David GIAUQUE
Université de Lausanne



UNIL | Université de Lausanne

Coordonnées où transmettre votre proposition :

<https://airmap2019.sciencesconf.org/>

**Track 13: Paradoxes of public management:
consequences and solutions**

This track aims to present and analyze the public management through a paradoxical perspective. Paradox can be define as a contradictory situation that managers have to take into account in their practices.

The track focus on the presentation of the consequences and possible solutions.

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Les objectifs de cet atelier sont les suivants :

- Identifier les paradoxes du management public, leurs origines, leurs différentes formes d'expression, les acteurs concernés ;
- Analyser les contextes historiques, socio-politiques, technologiques et organisationnels soutenant et produisant ces paradoxes ;
- Comprendre les enjeux de ces paradoxes et leurs effets organisationnels et institutionnels, en termes de risques et d'opportunités pour les managers ;
- Analyser les conséquences également humaines de ces paradoxes de la gestion publique afin d'en souligner les effets parfois néfastes ou délétères ;
- Identifier des solutions pour gérer ces paradoxes et leurs effets sur les organisations et leurs membres ;
- Mettre en exergue leurs modes et outils de régulation

2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

Depuis toujours, les managers publics (baptisés autrefois hauts fonctionnaires ou encore grands commis de l'Etat) ont été confrontés à des attentes contradictoires et des paradoxes, ne serait-ce que le fait de suivre les objectifs définis par les autorités politiques exécutives tout en se détachant des contingences du moment pour remplir leur mission de manière neutre et impersonnelle (Mayntz, 1997). L'avènement de la nouvelle gestion publique (NGP) n'a fait qu'augmenter le nombre de paradoxes à affronter, puisque ces nouvelles exigences managériales axées sur la performance, l'efficacité voire la rentabilité, venaient se rajouter à celles, bien présentes, liées aux principes essentiels de l'action publique fondée par un cadre légal et la poursuite de l'intérêt public. L'accélération technologique et l'avènement de l'Etat digital (digital government), le développement des réseaux sociaux et la prise en compte toujours plus large des parties prenantes de l'action publique, avec une visée de gouvernance élargie et de création de valeur(s) publique(s), sont quelques-unes des tendances qui alimentent encore davantage le nombre et la complexité des paradoxes auxquels les responsables politiques et administratifs doivent faire face.

Les travaux de recherche ont régulièrement mis en évidence les différentes formes de paradoxes auxquels sont confrontés les managers publics (Aucoin, 1990; Hood & Peters, 2004; Trosa, 2017). La thématique de ce congrès sur les territoires intelligents et le management public durable interroge également ce sujet visant à contrebalancer les impératifs de résultat à court terme de l'action publique face à un objectif de long terme visant la durabilité.

Emery & Giaouque (2005) ont synthétisé ces différents paradoxes en quatre catégories :

- les paradoxes liés au pilotage de l'action publique tels que la multiplication des indicateurs sur des éléments marginaux de l'action publique ou la recherche d'autonomie de pilotage des managers en multipliant les possibilités d'ingérence et de contrôle des responsables politiques ;
- Les paradoxes liés à la gestion publique, comme par exemple favoriser la qualité des prestations publiques en introduisant des indicateurs quantitatifs ou flexibiliser l'organisation en décrivant les processus de travail ; ou encore déléguer et augmenter les marges de manœuvres des agents tout en développant une forme de bureaucratie managériale faite de multiples compte-rendus ;
- Les paradoxes liés à la culture organisationnelle tels que l'articulation entre une culture marchande et une culture de service public, ou encore le fait de rendre la

mesure (par indicateurs de gestion) significative et en même temps, perdre le sens de la mesure ;

- Les paradoxes liés à la dimension légitimationnelle, issus par exemple de l'envie de « servir le client », et qui peut aboutir à mécontenter l'utilisateur (ou le citoyen), puisque ces rôles et sources de légitimation sont souvent mal définis et confondus (Villeneuve, 2006).

Au-delà de l'identification des natures et formes de ces paradoxes managériaux, les facteurs qui en favorisent l'émergence, l'atelier sera également consacré à l'identification des enjeux de ces paradoxes, acteurs impliqués et mécanismes de régulation permettant, en partie au moins, de les dépasser. L'analyse de leurs impacts organisationnels et institutionnels nous apparaît essentiel en étant à la fois une source d'inconfort, de souffrance, de paralysie cognitive et comportementale pour les managers, tout autant qu'un élément moteur des dynamiques organisationnelles de fonctionnement, une source potentielle d'apprentissage, un vecteur de créativité et d'innovation (Wynen, Verhoest, Ongaro, & van Thiel, 2014).

Enfin, une présentation des contextes historique, socio-politique, technologique et organisationnel soutenant ces paradoxes est un complément indispensable à une compréhension plus fine du phénomène analysé. A ce titre, les discours sur la NGP apparaissent comme une rhétorique incitative au déploiement de méthodes spécifiques de management, discours créateur de paradoxes puisque les contraintes demeurent nombreuses à circonscrire l'action publique et brider les envies d'entrepreneuriat (Rivera León, Simmonds, & Roman, 2012). De même, les appels à une gouvernance élargie dans le cadre d'un Etat digital appelé à devenir smart, renforcent à n'en pas douter le contingent de paradoxes à prendre en considération. L'atelier souhaite comprendre les modes d'implantation de ces nouvelles approches, en analysant le contexte et les acteurs-clés qui en portent le développement.

Finalement, cet atelier souhaite également ouvrir la réflexion sur les conséquences de ces paradoxes au sein des organisations publiques. Par conséquences nous entendons les retombées organisationnelles et humaines qui commencent tout juste à être investiguées. La gestion paradoxale, que certains observateurs considèrent comme constitutif du capitalisme contemporain (de Gaulejac & Hanique, 2015), est générateur de pathologies organisationnelles et individuelles qu'il est utile de diagnostiquer et analyser, première étape à une prise en charge et une régulation de ces nouvelles « maladies » organisationnelles. Nous encourageons donc aussi une ouverture sur ces problématiques-là.

3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

Les contributions seront des articles d'au maximum 70 000 signes (espaces, résumé, abstract, notes, annexes et bibliographie compris).

Les communications pourront revêtir un caractère théorique et/ou être basées sur des études empiriques, notamment via la présentation d'études de cas qui décriront leurs contextes, les paradoxes, les acteurs-clés, leurs stratégies/moyens de régulation, leurs conséquences organisationnelles et humaines. Elles pourront enfin soulever des questions de nature méthodologique et épistémologique.

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.
- Hood, C., & Peters, G. B. (2004). The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox ? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- Gaulejac de, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris: Seuil.

- Mayntz, R. (1997). *Sociologie der öffentlichen Verwaltung*. Heidelberg: C.F. Müller Verlag.
- Rivera León, L., Simmonds, P., & Roman, L. (2012). *Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe Thematic Report under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH*.
- Trosa, S. (2017). Pour un management public des paradoxes. *Gestion & Finances Publiques*, 1, 96-101.
- Villeneuve, J.-P. (2006). Citoyen-clients et administrations: acteurs confus et organisations entêtées. *Typologie et analyse des rôles. Revue économique et sociale*(1, mars), 81-90.
- Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., & van Thiel, S. (2014). Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45-66.