

Symposium international " Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques »

Édition 2016-2017

Appel à contribution

Université Panthéon-Assas
Paris II, Maison des Sciences de Gestion
CIFFOP
Laboratoire de recherche en gestion Panthéon-Assas : LARGEPA
23 et 24 février 2017

Thème :

Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques

Conçu et déployé dans le but de stimuler les échanges entre chercheurs, praticiens et consultants des affaires publiques de pays d'expression française, le 8^e Symposium International « *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques* » sera consacrée aux « **Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques** ».

A cette occasion, l'Atelier doctoral international de recherche en Management et Stratégie des organisations publiques (ADIMAP) sera aussi tenu afin d'encourager et d'orienter des approches innovantes en gestion des administrations publiques et organisations de l'État.

Ces deux événements scientifiques auront lieu au CIFFOP, Panthéon-Assas, Paris 2, les 23 et 24 février 2017.

Partenaires académiques du Symposium :



Cercle Gutenberg



Chaire 2009 à l'ENA, Strasbourg

Les textes issus des meilleures communications au Symposium et à l'ADIMAP 2017 seront proposés à une revue savante d'expression française opérant à l'échelle internationale, pour une publication éventuelle dans un *Dossier thématique* coordonné par Véronique CHANUT, Bachir MAZOUZ, Jacques ROJOT.



THÈME ET AXES DE RÉFLEXION

Pour cette 8^{ème} édition du Symposium, nous vous invitons à explorer les « ***nouvelles réalités humaines des organisations publiques*** ».

Promue dès les années 1990 comme fer de lance de la réforme administrative, la gestion des ressources humaines a désormais partie liée avec la modernisation de l'Etat. La fonction RH engage ainsi une mue spectaculaire : naguère reléguée à l'intendance, elle brigue de plus en plus une place stratégique (Vallemont, 2005) et s'impose comme un facteur clé de succès des réformes (Mazouz et al., 2004). Cette réhabilitation amorce plus largement une véritable mutation de l'emploi public (Bacache et Outin, 2013).

C'est dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques que s'opère cette évolution, avec un triple défi à relever pour la GRH d'être à la fois moins coûteuse, plus performante et de meilleure qualité. Le secteur public se trouve ainsi mis sous pression (Gautié, 2012). Se dessinent alors les contours d'une nouvelle gestion publique des ressources humaines autour de trois tendances majeures : le recours à une forte instrumentation, l'individualisation croissante des procédures de gestion (évaluation des performances individuelles, individualisation des rémunérations, parcours individuels de carrières, etc.) ; enfin, une tendance à l'intégration facilitée par le recours aux systèmes d'information et l'implantation de SIRH.

En dépit de cette attention croissante portée à ce facteur essentiel que constituent les ressources humaines, les réalités humaines, dans les administrations publiques, restent paradoxalement assez mal connues. Les raisons de cette méconnaissance sont multiples. Elles tiennent d'abord à la persistance de certaines idées reçues sur les fonctionnaires. Cette méconnaissance est caractéristique également des tentatives pour transposer au secteur public des modes de gestion traditionnellement associés au privé, en ignorant les spécificités des réalités humaines du secteur public, notamment la singularité des régulations professionnelles (Saglio, 1999), qui bien souvent d'ailleurs résistent à l'intrusion d'un nouvel ordre gestionnaire (Rouban, 2014).

Fondamentalement, les réalités humaines renvoient aussi à des phénomènes difficilement observables, comme les pratiques de travail réelles et concrètes des agents, qui se transforment discrètement (Arborio, 2008). De surcroît, les réalités humaines sont confrontées à des phénomènes émergents, l'entrée dans l'ère digital (Hood, 2007), l'intrusion des « Big data » ou encore l'apparition de nouveaux métiers, toute sorte de phénomènes qui ne sont pas faciles à cerner et à comprendre.

Enfin, ces réalités humaines sont d'autant plus difficiles à saisir qu'elles sont au cœur de dilemmes (Farnahm, 2004 ; Emery, Giaque, 2007) et des tensions entre logique bureaucratique et logique managériale, débattues lors du Symposium de 2014 (Revue française de gestion N°250 et 251). Il en résulte souvent quelques écarts entre les ambitions réformatrices en matière de RH et la réalité des pratiques. Les recherches empiriques font d'ailleurs état d'une réalité mitigée et plutôt contrastée, décrivant une fonction RH qui peine à trouver sa place stratégique (Boyne et al, 1999), et soulignant la portée somme toute limitée des outils de gestion quand ils ne s'inscrivent pas dans des pratiques et des combinaisons cohérentes (Chanut, Rojot, 2011). Rien n'assure en définitive que les nouvelles ambitions affichées en matière de RH aient débouché sur une réelle rénovation des pratiques.

La révélation des effets controversés, des tensions et des limites du nouveau management public conduit ainsi à réaffirmer l'importance de la dimension humaine comme une façon de contrebalancer les excès d'une logique managériale essentiellement tournée vers l'efficacité. Quelle place dans ce contexte laissée aux réalités humaines ? Cette question revêt aujourd'hui d'autant plus d'importance, par suite de ces difficultés constatées pour gérer les effets du nouveau management public. L'enjeu est maintenant celui de la post-réinvention (Beatle et Osborne, 2008) avec l'idée de proposer des alternatives viables au nouveau management public.

Le thème des « nouvelles réalités humaines des administrations » mérite donc des explorations conceptuelles originales, des enquêtes inédites et appelle à des pratiques et idées novatrices. Ce 8^{ème} Symposium souhaite particulièrement mettre en lumière ces mutations ou ruptures qui émergent ou se confirment sur cette large thématique.

Les organisateurs entendent le faire en privilégiant une approche à la fois réaliste et constructive, montrant que les approches, concepts, méthodes ou dispositifs des sciences de gestion peuvent fournir des contributions pertinentes et originales, pour le renouvellement des politiques RH comme pour le traitement des problèmes RH par les administrations et les autres organisations de l'État.

Cette nouvelle édition du Symposium privilégiera donc des approches conceptuelles renouvelées, des méthodologies innovantes et des résultats de recherches récentes qui permettent d'identifier, de comprendre et de penser ces nouvelles réalités humaines de la sphère publique.

Dans cette perspective, les communications proposées pourront contribuer à éclairer les questions suivantes qui ne sont toutefois ni exhaustives ni limitatives :

Axe 1 : La gestion des ressources humaines à l'épreuve des nouvelles réalités humaines du secteur public : approches, pratiques, processus

A l'épreuve de réformes administratives axées essentiellement sur la performance publique (LOLF, LAP, ...), comment repenser la gestion des ressources humaines ? Quels sont les modèles alternatifs ? Quel rôle pour les ressources humaines dans la revitalisation des administrations publiques ?

Dans quelle mesure les ressources humaines publiques sont-elles une ressource stratégique (Perry, 1993) ? Comment le renforcement des capacités du système d'administration publique contribue-t-il au développement national ? Quelle approche pour un « management stratégique d'une ressource stratégique » (Mc Grégor, 1988) ? Comment adapter la GRH aux réalités post-industrielles d'une société de la connaissance, faire des RH à la fois un input et un output et mettre en œuvre de nouveaux processus de gestion adaptés (Mc Grégor, 1988) ? Comment organiser dans cette perspective le cycle de management des RH (sélection, évaluation des performances, rémunération, formation et développement) ? Comment la fonction RH intègre-t-elle elle-même ces nouvelles réalités humaines (Truss, 2008) ?

D'aucuns suggèrent que la notion même de ressources humaines serait datée et quelque peu discutable, ne serait-ce que par ce qu'elle est très réductrice des réalités humaines : quelle pertinence d'autres approches, en termes de capital humain, de capacité ou de talent ?

Axe 2 : Nouvelles réalités humaines et nouvelles réalités organisationnelles

Les réalités humaines s'affirment de plus en plus dans de "nouvelles" structures publiques souvent très éloignées des bureaucraties traditionnelles (agences, structures partenariales, réseaux coopératifs, méta-organisations, organisations basées sur des projets, etc...). L'action publique se développe ainsi dans des formes organisationnelles dont les contours sont difficiles à identifier et à anticiper. Dans ce contexte, que reste-t-il du phénomène bureaucratique et faut-il réinventer la bureaucratie (Du Gay, 2005) ? Comment cerner ces nouvelles configurations organisationnelles et quel est leur impact sur la réalité quotidienne du travail et sur l'environnement humain des administrations publiques ?

Ces nouvelles formes organisationnelles, réputées plus décentralisées et plus agiles, permettent-elles d'organiser plus efficacement des coopérations, ou encore de valoriser les compétences et la créativité des agents ? Quelle est leur fiabilité ?

Dans quelle mesure les recherches sur ces organisations ont-elles intégré les nouveaux courants de la théorie des organisations (courants pratique, processuel, matériel) (de Vaujany et al., 2016) qui ont précisément en commun de placer au cœur de leur réflexion les réalités quotidiennes et ordinaires des acteurs ?

Axe 3 : Nouvelles réalités humaines et nouvelles réalités numériques

Le développement en continu de nouvelles réalités numériques modifie le cadre de l'action collective. L'entrée dans l'ère digitale questionne ainsi la réalité des dispositifs administratifs,

autant que la place des acteurs. Il en résulte également des temps et des espaces professionnels de plus en plus éclatés.

Comment se développent ces nouveaux espaces numériques ? Comment gérer ces nouveaux territoires de travail ? Quel impact sur l'activité des agents ? Comment s'articulent ces nouvelles réalités numériques et les pratiques de travail des agents ? En particulier, quel effet de la dématérialisation sur les processus de travail ? Quelle place dans les administrations pour un humanisme numérique ? Quel impact de ces innovations technologiques sur les motivations de service public ?

Axe 4 : Les identités professionnelles à l'épreuve des nouvelles réalités de gestion

Le fait professionnel est également profondément bousculé par les nouvelles réalités de gestion (Bezes et Demazière, 2011 ; Champy, 2012) : mise en cause des identités de métiers (Thomas, Davies, 2005) et des corporatismes, demande accrue d'expertise (Brint, 1994), érosion de l'autonomie des professionnels (Belorgey, 2010).

Quelles recompositions des groupes professionnels face aux logiques managériales (Le Bianic et Vion, 2008) ? Quelles sont les nouvelles professionnalités qui émergent ? Quel impact sur l'expérience individuelle et collective du travail ? Comment les acteurs composent-ils avec ces nouvelles réalités managériales et professionnelles ? Comment gérer ces nouveaux parcours de socialisation ? Quels effets sur l'engagement professionnel et institutionnel des agents ? Quels modèles d'analyse pour penser le développement professionnel des agents ? Au-delà de la gestion des compétences ou de l'évolution des carrières, l'approche par les capacités ne permet-elle pas de lier développement professionnel et développement personnel (Salais, 2007) ?

Axe 5 : Les réalités humaines à l'épreuve de l'approche par les performances

De nombreuses études sont attentives à évaluer l'efficacité de ces politiques de personnel (Elling et Thompson, 2006, Forbes et Lynn, 2005) même si les liens entre le management des ressources humaines et la performance publique restent encore peu documentés (Jordan, 2014). Quels effets de l'augmentation des compétences professionnelles des agents publics sur l'amélioration des prestations de service ?

En réalité, ces nouvelles politiques de personnel visent surtout l'efficience, au risque de privilégier une approche essentiellement interne (Kellough et al., 2003 ; Kim, 2010). Comment éviter les risques de déconnexion avec les finalités de service public et restaurer une approche orientée « service » qui permette d'inscrire les politiques RH dans le développement des politiques publiques (Osborne et al., 2013) ?

Les nouvelles politiques RH, soutenues par une logique de performance, se déploient à grand renfort d'outils souvent importés du privé. Ces instruments d'Etat questionnent quant à leur appropriation, à l'usage qui en est fait et quant à leur efficacité. Quelles pratiques de ces technologies de pilotage des RH par la performance ? Quelle efficacité ? Quelle compatibilité entre ces technologies managériales et le contexte public (Lozeau, Langley et Denis, 2002) ? Au-delà de la question des usages et des effets de ces outils, c'est aussi celle des apprentissages croisés qui est soulevée.

Axe 6 : Les réalités du travail administratif à l'épreuve des évolutions de gestion

Les pratiques actuelles de GRH, qui s'orientent dans plusieurs pays vers une réévaluation complète de l'ensemble des métiers publics, à travers une revue détaillée des fonctions exercées, offrent un matériel précieux pour repenser la valorisation du contenu du travail de l'emploi public mais aussi la nature de l'engagement institutionnel. Outre la piste de la « motivation de service public », largement documenté à la suite des études de Perry et Wise (1990, 2010) celle du « nouveau contrat psychologique » au sein des services publics (Lemire, Rouillard et al., 2001 ; Bellou, 2007) paraît très prometteuse.

Simultanément, l'environnement de travail évolue. Il est observé une évolution des conditions de travail, avec l'intensification dans le secteur public des contraintes liées au rythme de travail, du fait de changement organisationnels et d'un accroissement du contrôle informatisé du travail (DARES, 2014). Plus généralement, de nombreuses études alertent sur les effets pathogènes du nouveau management public sur les risques psychosociaux (Abord de Chatillon, Desmarais, 2012).

Ces évolutions interrogent sur les réalités du travail dans les environnements publics. Comment s'organisent les pratiques de travail ? En quoi consiste le travail ordinaire des gestionnaires publics (Spire, 2008) ? Comment composent-ils entre normes, rôles et règles ? Comment évoluent les rapports hiérarchiques et les relations de travail ? Quels espaces de dialogue ouvrent ces nouvelles technologies de management ? Quels effets sur la gestion des relations sociales ? Comment valoriser le professionnalisme et la fierté au travail (Senett, 2008) ?

Axe 7 : Les RH à l'épreuve de la dynamique des valeurs publiques

Les effets paradoxaux des réformes menées sous le couvert de la nouvelle gestion publique ont amplement souligné les risques liés à la diffusion d'une éthique opposée aux valeurs traditionnelles gouvernant l'action publique (Emery, Giaucque, 2005).

Quelles possibilités pour combiner harmonieusement éthique et performance publique (Bartoli et al., 2011) ? Dans quelle mesure les valeurs publiques sont-elles l'expression de ces nouvelles réalités humaines ? Comment évolue l'éthique à l'épreuve des réalités humaines ?

En termes de gestion, quelles conséquences sur la nature du contrat psychologique qui relie l'agent public et son organisation, ses élus, ses dirigeants ? Quelles conséquences également sur la nature même des professions dans le secteur public ?

Axe 8 : Nouvelles réalités du leadership dans le secteur public

Les nouvelles réalités humaines des administrations publiques se traduisent également par une évolution des rapports de travail et par des évolutions dans l'exercice du leadership.

Dans la littérature, la nature spécifique du leadership public est ainsi discutée à l'aune de la gestion par résultats (Denis et al., 2008) mais aussi des exigences propres au secteur public. Les compétences en leadership sont débattues, à la recherche d'un style optimal (Van Wart, 2003). De plus en plus d'études soulignent également l'importance de la spiritualité et des émotions dans le leadership public ou encore de l'exemplarité.

Parallèlement, la nature collective du leadership est de plus en plus souvent mise en avant, avec les processus de leadership qui se structurent dans les organisations pluralistes (Denis et al., 2007) ou dans les réseaux d'organisation, contribuant ainsi à l'affirmation d'une véritable dirigeance publique.

Dans quelle mesure le renforcement des responsabilités et de l'autonomie des managers publics participe-t-il de la transformation des réalités humaines des administrations ? Quelles connexions de ces nouveaux managers publics aux réalités humaines des administrations qu'ils gèrent ? Quelle articulation entre leadership administratif et politique ?

Axe 9 : Les RH publiques transformées et l'offre en formation : nouvelles perspectives pour la recherche et pour la pratique

Le développement des ressources humaines s'est accompagné d'un effort de formation intensif.

Quel rôle de ces programmes dans le renforcement des capacités des administrations publiques ? Quel impact en particulier des programmes de développement du leadership ?

Comment former à ces nouvelles réalités humaines (Llorens et al., 2007) ? Quelle légitimité et quelles méthodes pour un Etat didactique (Chanut, 2004) ?

Axe 10 : Prospective RH

Les ressources humaines sont souvent envisagées à travers une série d'exercices prospectifs, qu'il s'agisse de formaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de procéder à une prospective des métiers, de dessiner le bureau du futur ou encore de réinventer les futurs de l'administration à travers des utopies. Les pronostics sont en fait assez divergents, entre ceux qui annoncent de profonds bouleversements et ceux qui prévoient une certaine stabilisation et en réalité, assez peu de changement, avec un relatif consensus s'établissant entre valeurs managériales, valeurs politiques et valeurs légales (Rosenbloom, 2010).

Comment penser les futurs possibles des réalités humaines ? Quelles sont les grandes tendances à l'œuvre ? Le mouvement de convergence avec le secteur privé amorcé par le nouveau management public est-il appelé à se confirmer ou évolue-t-on vers des approches et des pratiques spécifiques à la ressource humaine publique ?

Axe 11 : Penser les réalités humaines pour réinventer la gestion publique des RH : pour un programme fort de recherche

La littérature s'est amplement saisie de la question des ressources humaines publiques comme d'un objet spécifique, notamment parce que les transformations intervenues dans ce domaine invitaient à dresser un bilan de l'impact des réformes. Les ressources humaines du secteur public tendent ainsi à se développer comme un domaine distinct dans les études sur la gestion publique, avec des revues académiques dédiées au sujet (Jordan, Bataglio, 2014).

L'accumulation des travaux empiriques dans ce domaine interroge néanmoins sur le développement de ce champ de recherche et sur la possibilité d'aller au-delà de théories à moyenne portée (Perry, 2010)

De quelle manière les nouveaux chemins qu'empruntent les recherches empiriques sur les ressources humaines participent-ils d'un renouvellement conceptuel ? Comment les catégories d'analyse et les types de problèmes classiquement abordés se trouvent-ils retravaillés ou bien déplacés ?

La difficulté à saisir les réalités humaines engage aussi la question des méthodes de recherche et invite à s'ouvrir à d'autres principes d'observation et d'action : quelles sont les approches pertinentes, quelles sont les plus utilisées à ce jour et quels sont les obstacles éventuels ? Comment élargir le spectre des sources et des méthodes ? Les réalités humaines sont-elles observables, expérimentables mesurables, numérisables, évaluables ? Bref, comment enquêter sur ces nouvelles réalités humaines ?

Enfin, quelle stratégie de recherche et quelles questions pour construire ce champ (Perry, 1991, 2010) ? Comment développer et structurer les connaissances sur la ressource humaine publique ? Quel corpus de connaissance distinctif pour les RH publiques ? Quel agenda de recherche pour construire des théories, informer et éclairer les réalités humaines ?

Toutes ces questions soulignent la nature problématique et controversée des réalités humaines en environnement public, en même temps qu'elles marquent le caractère assez balbutiant des recherches dans ce domaine.

Les enjeux révélés par les débats sur les réalités humaines interpellent et mobilisent tous les spécialistes de la gestion et de l'analyse de l'action publique.

Nous sollicitons donc vos contributions pour ce 8^e Symposium consacré aux nouvelles réalités humaines du secteur public.

REFERENCES SELECTIVES

Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2012), Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), pp. 10-24.

Arborio A.-M. et al., *Observer le travail*, Paris, La Découverte.

Bacache-Beauvallet M. et Outin J.-L., Introduction : L'emploi public : nouvelles règles, nouvelles stratégies *Formation emploi*, 121, janvier-mars.

- Bartoli A. *et al.* (2011), Vers un management public éthique et performant, *Revue française d'administration publique*, Vol. 4, n° 140, p. 629-639.
- Beatie R. & Osborne, S., eds. (2008), *Human Resource Management in the Public Sector*, New York, Routledge.
- Bellou, V. (2007). Shaping psychological contracts in the public and private sector s: A human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10, p.327-349.
- Belorgey N. (2010). *L'hôpital sous pression. Enquête sur le nouveau management public*, Paris, La Découverte.
- Bezes Ph. & Demazière D. (dir.) (2011), New public Management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?, *Sociologie du travail*, 53(3), juillet-août, n°53, p.293-348.
- Boyne G., Jenkins G. & Poole M. (1999), Human Resource Management un the Public and Private Sectors. An empirical Comparaison, *Public Administration*, 77, 2, p.407-420.
- Brint S. (1994), *In an Age of Experts. The Changing Role of Professionals in Politcs and Public Life*, Princeton, Princeton University Press.
- Champy, F. (2012) *Sociologie des professions*, Paris, PUF.
- Chanut V. (2004) *L'Etat didactique*. Paris, L'Harmattan.
- Chanut V. et Rojot J. (2011), Réinventer l'évaluation. Les nouvelles règles du jeu RH dans une administration publique", *Management et Avenir*, n°49, p.195-222.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames, *Human Relations*, Vol 60, pages 179-215.
- Denis, J.L., Langley, A. et Rouleau, L. (2008). Repenser le leadership dans les organisations publiques. In Bachir Mazouz (dir.), *Le Métier de gestionnaire public à l'aune de la gestion par résultats*. Presses de l'université du Québec, St-Foy.
- Du Gay P. (2005). *The values of Bureaucracy*. Oxford University Press.
- Elling R.C. & Thompson T.L. (2006), Human resource problems and state management performance across two decades: the implications for civil reform, *Review of Public Personnel Administration*, 26, pp.302-334.
- Emery Y., Giauque D. (dir.) (2007), *Dilemmes de la GRH publique*, Lausanne : LEP Editions.
- Emery Y. et Martin N. (2011), *Le service public au XXIème siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*, Paris, L'Harmattan.
- Farnham D. (2004), Human Resource Management in European Public Services. Ambiguities, tensions and Contradictions in the Reform Process, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 4 December, p 283-290
- Forbes M. & Lynn L.E. Jr (2005), How does public management affect government performance? Findings from international research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, p.559-584.
- Gautié J. (2012), France: the public sector under pressure, in Vaughan-Whitehead D. (ed), *Public Sector Adjustments in Europe*, ILO.
- Hood Ch. et Margetts H.(2007), *The tools of Government in the Digital Age*, Palgrave Macmilan.
- Jordan T, Battaglio R.P. jr (2014), Are We there Yet? The State of Public Human Resource Management Research, *Public Personnel Management*, Vol. 43(1), p 25-57
- Kellough, J. E. & Selden, S. E. (2003). The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states. *Public Administration Review*, 63, 165-177.
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70, 38-50.
- Le Bianic T. & Vion A. (2008), *Action publique et légitimités professionnelles*, Paris, LGDJ/lextenso Editions
- Lemire, L. & C. Rouillard, et al. (2001). *Towards an Implicit Re-Organization of Work? A Comparative Analysis of the New Psychological Contract in Complex Profit and Non-Profit Sector Organizations*. Human Resources Global Management Conference, Barcelone.
- Llorens, J. J., & Battaglio, R. P., Jr. (2010). Human resources management in a changing world: Reassessing public human resource management education. *Review of Public Personnel Administration*, 30, 112-132.
- Llorens, J. J., & Kellough, J. E. (2007). A revolution in public personnel administration: The growth of web-based recruitment and selection processes in the federal service. *PublicPersonnel Management*, 36, 207-221.
- Lochard, Y. (2012). L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration. *Revue de l'Ires*, 74 (3), pp. 177-206.
- Lozeau D., Langley A. & Denis J. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations, *Human Relations*, 55(5), pp. 537-564.
- Mazouz B., Emery Y., Côté L. et Garzón C (2004), « La transformation de l'État et de ses organisations : une perspective managériale internationale » *Revue management internationale*, Vol. 9, no 1 (automne).
- McGregor Jr. & Eugene B. (1988), The Public Sector Human Resource Puzzler : Strategic Management of a Strategic Resource, *Public Administration Review*, vol.48, n°6, pp.941-950.
- Osborne S., Radnor Z. & Greta N. (2013), "A new Theory for Public Service Management? Toward a (public) service dominant approach." *American Review of Public Administration*, 43(2), p.135-158.

- Perry J. (1991), Strategies for building public administration theory, *Research in Public Administration*, 1, pp.1-18.
- Perry J. (1993), Strategic human resource management, *Review of Public Personnel Administration*, 3(4), p.59-71.
- Perry J. (2010), A strategic Agenda for Public Human Resource Management Research, *Review of Public Personnel Administration*, 30 (1), pp.20-43.
- Perry J. & Wise L. (1990), The motivational bases of service public, *Public Administration Review*, 50, p.367-373.
- Perry J., Hondeghem A., & Wise L. (2010), Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future, *Public Administration Review*, 60, p.681-690.
- Rosenbloom David H. (2010), Public Sector Human Resource Management in 2020, *Public Administration Review*, Vol. 70 : the Future of Public Administration, p.S175-S176.
- Rouban L. (2014), *La fonction publique en débat*, Paris, Documentation française.
- Saglio J. (1999), Fonctions publiques et méconnaissances sociologiques, *Le Journal de l'Ecole de Paris*, n°17, mai-juin, p.25-31.
- Salais R. (2007), A la recherche de principes novateurs pour l'action publique, *Formation emploi*, n°98, p.5-8.
- Senett R. (2008), *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Hachette.
- Spire A. (2008), Histoire et ethnographie d'un sens pratique : le travail bureaucratique des agents du contrôle de l'immigration, in ArborioA.-M. et al., *Observer le travail*, Paris, La Découverte.
- Thomas, R. & Davies A. (2005), Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization studies* 26 (5), p.683-706.
- Truss C. (2008), Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector, *Public Administration*, vol.86, n°4, p.1071-1088.
- Vallemont S. (2005), Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique, *Télescope*, vol.12, n°2, p.36-46
- Van Wart M. (2003), Public-sector leadership thory: an assessment », *Public Administration Review*, 63 (2), p.214-228.
- Vaujany (de) F.-X, Hussenot A. et Chanlat J.-F. (2016), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica.

AUDITOIRE VISE

La promotion d'une culture d'échange et de débats entre universitaires, praticiens et consultants des affaires publiques ainsi que le transfert des connaissances élaborées de manière scientifique vers les organisations du bien commun, de l'intérêt général et du service public sont particulièrement visés par les organisateurs du Symposium.

Par conséquent, les conférenciers et panélistes qui seront retenus pour la 8^{ème} Édition du Symposium s'adresseront à des dirigeants publics, hauts fonctionnaires et des professionnels de l'administration publique, des doctorants et des chercheurs-enseignants intéressés ou œuvrant à l'élaboration des politiques, l'administration et le management des affaires publiques à l'échelle des pays d'expression française.

FORMAT DES PROJETS DE COMMUNICATION ET DATES IMPORTANTES

Langue officielle du Symposium : Français

Projet de communication : Les auteurs sont invités à décrire de manière la plus claire possible la problématique, le cadre théorique ou conceptuel, les résultats de recherche ou l'étude de cas à étayer ultérieurement et les références sélectives en appui à leur projet de communication (1 500 mots).

Date limite de réception des projets de communication (1 500 mots)	12 septembre 2016
Réponse du Comité d'organisation aux auteurs	14 octobre 2016
Confirmation des auteurs (engagement de participation)	18 novembre 2016
Remise des présentations aux organisateurs en format Powerpoint	12 décembre 2016
Date du 8 ^e Symposium et de l'ADIMAP	23 et 24 février 2017

Lieu de la tenue du Symposium et de l'ADIMAP : Université Panthéon-Assas, Paris II, CIFFOP, Maison des Sciences de Gestion, 1, rue Guy de la Brosse, 75005 Paris (France)

Pour plus de renseignements : [8^e Symposium et de l'ADIMAP](#)

LES PROJETS DOCTORAUX DESTINE A L'ADIMAP : DATES IMPORTANTES

Date limite de réception des projets de communication	28 novembre 2016
Réponse du Comité d'organisation aux auteurs	19 décembre 2016
Confirmation des doctorants et remise des présentations PPT aux organisateurs	16 janvier 2017
Date de l'ADIMAP	24 février 2017

FORMATS DES TEXTES DESTINES A LA REVUE ASSOCIEE AU SYMPOSIUM

Les articles doivent être déposés pour le 22 mai 2017 sur le site internet de la revue désignée en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du numéro thématique « **nouvelles réalités humaines des organisations publiques** ». Ils devront respecter les consignes éditoriales de la revue. Tous les manuscrits feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».

INSCRIPTIONS AU 8^E SYMPOSIUM ET À L'ADIMAP 2017 : Disponible à partir du **28 novembre 2016**

CORRESPONDANCE

A : **Véronique CHANUT**

Professeure des Universités
PANTHEON ASSAS – PARIS II
Co-Directeur CIFFOP
Tel. : +33 (0)1 83 97 68 40
chanut.veronique@wanadoo.fr

Cc : **Bachir MAZOUZ**

Professeur Titulaire
ENAP – Université du Québec

Président-Fondateur/ Symposium-
ADIMAP
Tel : + 1 514 849 39 89
bachir.mazouz@enap.ca

Cc. **Jacques ROJOT**

Professeur Émérite
PANTHEON ASSAS – PARIS II
Co-Directeur du Master Executive
Luxembourg
Tel. : +33 (0)1 83 97 68 40
rojoat@wanadoo.fr

COMITE SCIENTIFIQUE RESTREINT DU 8^E SYMPOSIUM

Nehme AZOURY, Université Saint-Esprit de Kaslik, Liban.
Annie BARTOLI, Institut supérieur de Management, Université de Versailles Saint Quentin, France
Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie
Franck BOURNOIS, ESCP Europe, France
Franck BRILLET, Professeur, Université Panthéon-Assas Paris 2, France
Hervé CHOMIENNE, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles Saint Quentin, France
Paul CROZET, Université d'Amiens, France
Céline DESMARAIS, HEIG du canton de Vaud, Suisse
Benjamin DREVETON, Université de Poitiers, France.
Éric DUBOIS, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
Yves EMERY, IDHEAP, Suisse
Robert FOUCHET, IMPGT, France
Irène GEORGESCU, Université de Montpellier, France.
David GIAUQUE, Université de Lausanne, Suisse
Marie GORANSSON, Université libre de Bruxelles, France
David HURON, Université de Nice, France
Fabrice LARAT, Ecole Nationale d'Administration, France
Alice LE FLANCHEC, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France
Antoine MASINGUE, Université de Valenciennes, France.
Bachir MAZOUZ, ENAP – Réseau de l'université du Québec, Canada.
Tessa MELKONIAN, EM Lyon, France.

Florence NOGUERRA, Université de Montpellier, France.
Yannick PAGNERRE, Université de Poitiers, France.
François PICHAULT, Université de Liège, Belgique.
Sébastien POINT, École de Management Strasbourg, France.
Madina RIVAL, CNAM, France
Giseline RONDEAUX, Lentic, HEC-Ecole de Gestion de l'ULg, Belgique
Anne ROUSSEAU, UCL Belgique
Isabelle SAUVIAT, Université de Limoges, France
Aline SCOUARNEC, Université de Caen, France
Véronique ZARDET, Université Jean Moulin, Lyon 3, France

COMITE D'ORGANISATION

Véronique CHANUT, Présidente du 8^{ème} symposium, Professeur, Université Panthéon-Assas Paris 2
Franck BRILLET, Professeur, Université Panthéon-Assas Paris 2
Muriel de FABREGUES, Maître de conférences, CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2
Patrick HETZEL, Professeur, Université Panthéon-Assas Paris 2
Yasmina JAÏDI, Maître de conférences, CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2
Quentin LEFEVRE, Maître de conférences, CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2
Etienne MACLOUF, Maître de conférences, CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2
Jean-Michel OLIVIER, Professeur, Université Panthéon-Assas Paris 2
Jacques ROJOT, Professeur émérite, Université Panthéon-Assas Paris 2
Emilie SOUFFLET, Maître de conférences, CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2
Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Maître de conférences, CIFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2

COMITE SCIENTIFIQUE PERMANENT DU SYMPOSIUM ET DE L'ADIMAP

Bernard AUGÉ, ISEM-Université Montpellier, France
Boualem ALIOUAT, Université Nice Sophia Antipolis, France
Habib BENBAYER, Université d'Oran 1, Algérie
Christophe ASSENS, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France
Olivier BABEAU, Université Paris-Dauphine, France
Pierre-Jean BARLATIER, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
Corinne BAUJARD, Université D'Evry, France
Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie
Karim BEN KAHLA, ISCAE *Tunis*, Tunisie
Geert BOUCKAERT, Instituut voor de Overheid, Public Management Institute, Belgique
Jacques BOURGAULT, ENAP et UQAM, Université du Québec, Canada
Yves BOISVERT, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
Michel BOYER, IAE Université de La Réunion, La Réunion, France
David CARASSUS, IAE-Université de Pau et des Pays de l'Adour, France
Camille CHAMARD, IAE Pau-Bayonne, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France
Véronique CHANUT, Université Paris 2, France
Hervé CHOMIENNE, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France
Pascal CORBEL, ISM-Université de Versailles, France
Jean-Louis DENIS, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
Céline DESMARAIS, HEIG du canton de Vaud, Suisse
Philippe DURANCE, CNAM et Institut des Futurs souhaitables, École Management & Société, France
Alain ERALY, Université Libre de Bruxelles, Belgique
Yves EMERY, IDHEAP Lausanne, Suisse
Rémi FABBRI, Croix Rouge Luxembourgeoise et Membre associé au Cerefige, Luxembourg
Christophe FAVOREU, ESC-Toulouse, France
Isabelle FORTIER, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada

Robert FOUCHET, Université Aix-Marseille 3, France
Irène GEORGESCU, ISEM-Université de Montpellier, France
David GIAUQUE, Institut d'études politiques et internationales, Université de Lausanne, Suisse
Martin GOYETTE, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
Stéphane GUERARD, Université Lille2, France
Taïeb HAFSI, HEC Montréal, Canada
Mohamed HAKKAT, GLOBAL GOVERNANCE CENTER et REMA, Maroc
David HURON, IAE-Université Nice-Sophia Antipolis, France
Olivier KÉRAMIDAS, IMPGT, Aix-en-Provence, France
Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, France
Daniel LABARONNE, Université Montesquieu Bordeaux IV, France
Romain LAUFFER, HEC Paris, France
Norbert LEBRUMENT, Université d'Auvergne, France
Robert Le DUFF, Université de Caen, France
Lilly LEMAY, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada.
Alain-Charles MARTINET, Université Lyon 3, France
Christophe MAUREL, Université Le Mans, France
Ababacar MBENGUE, Université de Reims Champagne-Ardenne et SAM, France
Frédéric MARTY, CNRS, Université de Nice, France
Bachir MAZOUZ, ENAP-Université du Québec, Président-Fondateur du Symposium et de l'ADIMAP, Canada
Bertrand Meunier, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
Pierre-Xavier MESCHI, IAE Aix Graduate School of Management - Aix Marseille Université, France
Gérald NARO, Université de Montpellier, France
Hadj NEKKA, université d'Angers, France
Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France
Philippe PAILLOT, IAE-Université de Lille 1 et Skema, France
Thierry PAUCHANT, HEC Montréal, Canada
François PICHULT, HEC Liège, Belgique
Jean-Luc PISSALOUX, Université de Bourgogne, France
Christelle PERRIN, Université de Versailles à St-Quentin, France
Marie-Claude PREMONT, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
Claude ROCHET, IMPGT-Université Paul Cézanne, France
Anne ROUSSEAU, Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg
Christian ROUILLARD, Université d'Ottawa, Canada
Guy SOLLE, IAE de Metz, France
Frederic TEULON, Pôle universitaire de Léonard de Vinci, France
Philippe VALOGGIA, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
Alexandre VERNHET, ISEM-Université de Montpellier, France
Philippe VERY, EDHEC, France
Olfa ZERIBI, HEC Carthage et ENA de Tunisie, Tunisie