



Édition 2024

## LES FUTURS POSSIBLES DU MANAGEMENT PUBLIC



**LARGEPA**

Laboratoire de recherche  
en gestion Panthéon-Assas

Paris, 21 et 22 mars



**Télescope SM&P-OE**  
*Stratégie, Management &  
Performance des organisations  
de l'État*

**ÉNAP** ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

1



**LARGEPA**

Laboratoire de recherche  
en gestion Panthéon-Assas

**ÉNAP**

ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE



## APPEL à COMMUNICATION

Les décennies 1990/2000 ont incontestablement marqué une période féconde pour la recherche en management public, contribuant largement à renouveler les paradigmes en usage et à ouvrir de nouvelles perspectives. Penser et réinventer la bureaucratie pour affronter les enjeux du XXIème siècle (Aucoin, 1997 ; Bowornwahathana, 1997 ; Giauque et Emery, 2008), telle était alors l'ambition commune de ces recherches, d'inspirations au demeurant fort différentes.

Même s'il est assez difficile d'en déduire un modèle intégrateur (O'Toole et Meier, 1999), ces travaux ont constitué des avancées significatives, contribuant à dessiner des approches originales de la gestion des services publics, à ouvrir de nouvelles frontières au management public et finalement, à affirmer un champ de recherche, naguère encore balbutiant (Chanut *et al.*, 2018).

Nonobstant la vivacité des débats qui ont animé la période sur les limites du nouveau management public et sa fin annoncée (Guenoun, Matyjasik, 2019 ; Pesqueux, 2021), ces recherches ont amplement contribué à mettre en lumière les défis à relever par les administrations dans différents domaines, qu'il s'agisse de revitaliser leur fonction publique (Peters et Savoie, 2001), de revoir leurs systèmes de gouvernance (Hudon et Mazouz, 2014), de réviser leurs outils à l'ère numérique (Hood, 2007), de concevoir des innovations créatrices de valeurs pour les citoyens et pour les usagers (Osborne, 2010) ou encore d'intégrer les enjeux de développement durable (Aggeri, 2004 ; Hernandez et Fiore, 2017 ; Leuenberger, 2015).

Ce sont d'ailleurs ces mêmes thématiques qui ont jalonné les précédentes éditions du Symposium, que ce soit sur la conciliation des logiques managériales et bureaucratiques (Montréal, 2014), la gestion des innovations territoriales (Montpellier, 2015), sur les nouvelles réalités humaines (Paris, 2017), sur la ville intelligente (Luxembourg, 2019) la gouvernance des organisations de l'Etat (Rabat, 2020) ou dernièrement, sur le management public responsable (Bruxelles, 2022).

Bien que ces travaux soulignent à l'envi les transformations à l'œuvre dans un contexte public également volatile, incertain, complexe et ambigu et que certains annoncent même avec une certaine clairvoyance des crises imminentes (Kisner, 2017, p.540), il aura véritablement fallu la pandémie pour précipiter ces transformations, nous plonger brutalement dans un autre monde et nous faire prendre conscience des fragilités et des vulnérabilités de nos systèmes publics mais aussi de leur capacité de résilience insoupçonnée (Dupuis et Marin, 2021).

Ainsi, dans la conjoncture pandémique, de nombreux phénomènes qui n'étaient encore que latents sont devenus visibles, ne serait-ce que c'est pendant cette période que le « grand bond en avant » numérique s'est produit. Il est également vite devenu manifeste qu'une fois l'urgence surmontée, le retour « à la normal » serait impossible.

Non seulement la crise sanitaire a agi comme révélateur ou accélérateur de certaines tendances mais elle a aussi constitué un vaste laboratoire d'expérimentations publiques permettant dans certains cas d'instituer des pratiques nouvelles. Elle a également avivé notre « souci de long terme » (Rosanvallon, 2011), exacerbé notre besoin de clairvoyance et suscité la prise de conscience de l'urgence de réhabiliter une « administration prospective » (Durance, 2022).



Comme souvent en période rupture (Andersson, Prat, 2015, p.17), les interrogations surgies de circonstances inédites ont pu susciter un regain d'intérêt pour la réflexion prospective, quelque peu tombée en désuétude après l'âge d'or des années 1950-60 (Durance, 2007). Il est patent qu'à la suite de cette crise, la prospective connaît aujourd'hui une nouvelle fortune : les récits d'avenir se multiplient, certaines administrations comme le ministère français des armées ont recours à des auteurs science-fiction pour élaborer des scénarios d'avenir (Red Team, 2022), de nouvelles utopies également se dessinent. Les Etats tentent ainsi d'organiser leur réflexion prospective pour mieux gérer leurs transitions (numériques, écologiques, sociologiques, etc.). Dans le même temps, de nouvelles méthodologies, à l'instar du *design thinking*, se diffusent dans les écoles de service public et dans les laboratoires d'innovation publique. Bref, le futur s'invite de nouveau sur l'agenda gouvernemental comme sur celui de la recherche : hauts fonctionnaires, décideurs et gestionnaires publics, cabinets de conseil et chercheurs sont tous également sollicités sur la nécessité d'éclairer l'avenir et de penser ce « monde d'après ». Dans ce contexte de gestion des transitions, la capacité à penser le long terme devient, plus que jamais, une nécessité éthique autant que pragmatique (Durance, 2002 ; Jonas, 1998)

Force est de constater cependant que l'exercice de la prospective continue d'entretenir des rapports complexes avec la décision publique (Matheu, 1998 ; Kustoz, 2020) et que les savoirs de gouvernement, s'ils ont beaucoup investi la question de la performance publique, ont quelque peu délaissé le sujet la prospective. Devenues la chasse gardée de quelques instituts spécialisés ou sociétés savantes, les méthodologies de prospective ne se sont finalement guère saisies des enjeux managériaux, singulièrement dans le secteur public. Il en résulte que très peu de travaux apportent des visions des défis et changements de demain en management public.

C'est précisément l'ambition de ce 13<sup>ème</sup> **Symposium** « *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques* » que de contribuer à l'élucidation et l'invention des futurs du management public.

Quatre plans d'observation seront privilégiés, dans le prolongement des thématiques étudiées lors des précédentes éditions du symposium :

- Les futurs des valeurs publiques ;
- Les futurs des structures organisationnelles du management public ;
- Les futurs de cadres formels et des pratiques d'administration ;
- Les futurs des outils et instruments du management public.

Sur tous ces points, l'esprit du Symposium est inspiré par une réflexion foncièrement ambitieuse, ouverte et audacieuse. Il invite résolument à un renouvellement des perspectives.

Trois partis-pris guident la démarche :

- Une vision à la fois humaniste et pragmatique de la prospective, dans la filiation de Gaston Berger invitant à « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme ». Dans cette perspective, « l'attitude prospective » (Berger, 1967), pour stimulante et éclairante qu'elle soit, n'est donc pas qu'un art de la conjecture. C'est aussi une démarche fondamentalement responsable dans la mesure où elle oblige à poser un regard lucide sur nos actes et à en peser les conséquences ; c'est d'ailleurs ce qui la rapproche de l'évaluation. Il en résulte que la prospective est par nature subversive puisqu'elle vise à s'affranchir du prêt-à-penser managérial et que son exercice confère une certaine agilité paradigmatique (Bootz, 2012).



- Une inspiration follettienne, soutenue par la vision du manager comme créateur à la fois de valeurs et de possibles, (Follett, 1924) au service du vivre ensemble et de la société (Follett, 1918). C'est ainsi que dans les contextes d'action qui se dessinent, pour faire face à des situations inédites et à de nouvelles menaces, les managers publics vont devoir faire montre toujours de davantage de coopération (Kirsner *et al.*, 2017) de créativité et d'ingéniosité (Van der wal, 2017), d'imagination (Brunetière, Chanut, Vallemont, 2013), et donc de clairvoyance sur leurs environnements et sur leurs futurs.
- Enfin, la conviction que ces futurs possibles ne sont pas exclusivement l'affaire d'experts mais qu'ils se fabriquent avec la contribution active de tous les acteurs qui font et pensent le management public : acteurs administratifs, décideurs publics, experts, usagers, associations et de plus en plus également, les entreprises, singulièrement les entreprises à mission.

Cette nouvelle édition du Symposium sur « les futurs possibles du management public » ouvre donc sur un large spectre de réflexions et d'actions. L'ambition est d'y mettre en exergue et d'y discuter des approches conceptuelles renouvelées, des dispositifs méthodologiques innovants et des résultats de recherches récentes qui permettent de cerner les futurs des administrations publiques et des organisations de la sphère étatique.

Plutôt que de se résigner à des constats désemparés, cet appel invite à renouer avec une forme d'enthousiasme prospectif (Imhoff, 2017). A la manière des écrivains-chercheurs de l'OULIPO, ce Symposium et ses ateliers sont donc conçus comme autant d'« ouvroirs » de théories potentielles. Ils entraînent les chercheurs à rompre avec les routines de pensée pour découvrir de nouvelles routes, à manipuler et bousculer concepts et théories du management public, avec pertinence mais aussi force impertinence, soutenus par l'enthousiasme d'une démarche audacieuse, exploratoire et jubilatoire. Une manière de réenchanter le management public en repoussant toujours plus loin les frontières d'un champ de recherche en construction (Chanut *et al.*, 2018).

## 1. LES FUTURS DES VALEURS PUBLIQUES

Depuis les années 1980, les logiques managériales sont entrées en force dans le secteur public, sous la pression conjuguée de recherche de légitimité, de quête de performance, d'obligation de résultat et de redevabilité. Le mimétisme qui s'est opéré avec la gestion privée a produit des réalités souvent paradoxales (Emery et Giaque, 2005), avec des effets mitigés qui n'étaient pas forcément ceux attendus et qui ont été en tout cas largement analysés et discutés. De ce télescopage entre monde civique et monde marchand résultent le plus souvent des phénomènes d'hybridation, à l'origine de tensions, tensions de rôles, de gouvernances et de valeurs.

Les dernières années ont vu s'opérer cependant certaines inflexions notables ; le management public s'ouvre désormais à de nouvelles perspectives : démarches sur le sens des politiques et organisations publiques et sur le travail dans les services publics à travers la co-construction de chartes de valeurs déclinées sur le plan opérationnel ; introduction significative des méthodes agiles pour fluidifier les adaptations à un environnement complexe, incertain voire inconnu ; questionnement sur la création de valeur et l'utilité réelle (pour les organisations, les agents et les usagers) des outils digitaux ; mise en place de temps et d'espaces de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes de nature à favoriser l'acceptabilité des décisions publiques, sans compter la modification substantielle des registres, postures et compétences demandés aux managers publics,



à l'ère du management à distance ou du travail en réseau... Toutes ces initiatives visent à réguler les paradoxes nés de la nouvelle gestion publique (Bellini et *al.*, 2018), elles introduisent également une réflexion sur les valeurs publiques et leur capacité de régénération.

Il apparaît ainsi que l'éthos public évolue de façon sensible (Kouadio, Emery, 2017) et que les valeurs publiques, pour essentielles qu'elles soient, ne sont pas pour autant immuables. De nouvelles vertus publiques sont désormais mises en exergue, davantage liées à la responsabilité, l'exemplarité ou encore sobriété. Cette évolution n'est pas sans conséquence sur les motivations de service public, l'engagement dans le secteur public pouvant être perçu comme une forme de responsabilité sociale.

Par ailleurs, plusieurs recherches confirment que l'éthos public opère de moins en moins comme une communauté de sens et d'appartenance et que l'après-fonctionariat se caractérise au contraire par une variété d'univers d'identification potentielle pour les agents publics. Au-delà de la bipolarité entre culture bureaucratique et culture managériale, l'identité publique se présente ainsi comme de plus en plurielle et diversifiée (Emery et Martin, 2008).

Enfin, un autre phénomène contribue à la transformation des valeurs, traditionnellement attachées dans le secteur public à des réalités de métier. Sous l'effet conjuguée d'une certaine corrosion des identités professionnelles (Sennett, 1998) et de l'émergence de nouvelles professionnalités (Jeannot, 2005), le fait professionnel se trouve profondément bousculé (Bezès *et al.*, 2011). Quant aux politiques de ressources humaines qui sont engagées et qui visent notamment un meilleur pilotage des carrières, elles ne font souvent qu'accroître ce mouvement de recomposition des identités professionnelles.

Pourtant, dans certains cas, les valeurs publiques connaissent une forme de régénération, sous l'effet de pratiques innovantes qui permettent d'actualiser et de renouveler la raison d'être des institutions publiques (Ragot, 2021).

Ces constats interrogent quant aux futurs possibles des valeurs publiques :

- La quête de renouvellement des systèmes de management par les organisations publiques confronte aujourd'hui de nombreuses crises (sanitaires, économiques, sociales) : quelles sont les adaptations valorielles du management public requises pour maintenir l'orientation vers la performance et de qualité de service ? Comment produire et construire du sens à partir des nouvelles menaces et promesses du futur ?
- Aux prises avec des rationalités souvent divergentes et des injonctions souvent ambiguës voire contradictoires, comment les cadres arbitrent-ils dans leur travail au quotidien et comment négocient-ils des valeurs qui donnent un sens à leur travail (Côté et *al.*, 2018) ?
- Depuis le nouveau management public et dans la perspective désormais d'une nouvelle gouvernance publique plus collaborative (Triantafillou, 2020 ; Cheng et Fisk, 2022 ; Costumat, 2021 ; Yue, 2022), quels rôles et quelles interactions pour tous les acteurs de la 'chose' publique, envisagée davantage comme un écosystème de pratiques et de valeurs que comme une 'machine bureaucratique' (Osborne *et al.*, 2022 ; Peters *et al.*, 2022 ; McIvor, 2020 ; Monteduro, 2020) ?
- Quelles conséquences sur l'enseignement du management public ? Comment préparer et former les gestionnaires publics de demain voire les encourager à apprendre à se développer eux-mêmes (Mintzberg, 2019 ; Ketll, 2022), à développer leur sens prospectif et leur capacité à formuler une

5



vision collective ? Comment les inciter à créer des valeurs et de la valeur publique (Cho et Lee, 2022 ; Rösler et coll. 2021), en s'affirmant plus comme stratèges que comme bureaucrates (Greckhamer et Cilesiz, 2020 ; Joyce, 2016) ?

- Au plan des ressources humaines, avec quelles propositions de valeurs rendre les fonctions publiques plus attractives (Battaglio, 2020) ? Comment redynamiser les termes du contrat entre employeurs publics et agents publics ? Comment gérer les risques d'*identity gap*, de dissonance entre l'organisation réelle et l'organisation désirée ? Comment favoriser l'alignement entre les croyances actuelles sur le service public et les aspirations nouvelles pour le futur du management public ?

## 2. LES FUTURS DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DU MANAGEMENT PUBLIC

Dans un contexte de profondes transformations de nos sociétés marquées par des évolutions technologiques (e-gouvernement, intelligence artificielle, etc.) et sociétales (crise de l'emploi public, enjeux sociaux et climatiques, etc.), les citoyens et les usagers mais aussi les cadres et personnels des services publics expriment des attentes envers le secteur public qui sont de plus en plus pressantes.

Les réponses en termes organisationnels ne sont cependant pas simples, ne serait-ce que parce les services publics sont fournis aujourd'hui par une multitude d'institutions (nationales, locales, organisations non gouvernementales et entreprises privées). Il convient alors de mobiliser et de faire coopérer un nombre croissant d'acteurs et pour relever ces défis, les organisations publiques sont contraintes d'innover (Sørensen et Torfing, 2011). Elles ont d'ailleurs tendance à s'affranchir de plus en plus du génotype de l'Etat wébérien pour promouvoir des designs organisationnels alternatifs (Sørensen et Torfing, 2009).

Les perspectives sur la production de services publics évoluant de la co-production à la co-création (Virtanen, 2014 ; Torfing *et al.*, 2019 ; Carassus et Favoreu, 2021), les organisations sont invitées en effet à plus de flexibilité dans leurs procédés et à davantage d'ouverture sur leur environnement afin de s'insérer dans des écosystèmes qui mettent souvent en pièces les frontières et cloisonnements traditionnels. Cette évolution, déjà perceptible dans les années 1990 (Senett, 1992), se confirme avec force et se concrétise dans des organisations aux formes et formats de plus en plus variés : réseaux de producteurs de services, partenariats public-privé, tiers lieux, méta-organisations, etc. Pour diverses qu'elles soient, ces « arènes » visent à instaurer de nouvelles modalités de coopération qui sont plus ou moins formalisées, stables et structurées.

La période récente a probablement encore accentué cette interdépendance entre acteurs producteurs de services publics et exacerbé cette tendance à l'organisation en réseau. Du fait de l'ampleur des difficultés, la crise a été en effet, paradoxalement, une période de forte inventivité, permettant d'imaginer des solutions organisationnelles et de les réaliser collectivement, en expérimentant de nouvelles formes de communautés et de solidarités.

C'est ainsi que se confirme une tendance pour penser autrement la cité et l'urbain (Senett, 2019) et pour envisager différemment la relation entre la spatialité et le social, notamment par une conception de la ville qui ne pense plus la nature séparée de l'urbanisation (Brenner et Schmid, 2014). Ainsi, les expériences se font jour pour réinventer la cité et le social, avec l'ambition de rétablir « une société du lien » (Desnoës et al., 2021). Ces démarches contribuent incontestablement à créer les conditions d'une aventure collective dont le sens s'élabore



chemin faisant. Si elles laissent présager une réinvention du commun, elles expriment aussi une vision du futur souhaitable. Elles font même plus que l'exprimer : elles l'expérimentent.

Dans le même temps et à l'opposé de ces recompositions à l'œuvre à l'échelle territoriale, le modèle des services à-distance et de leur gestion algorithmique gagne du terrain. A l'heure des « Big data », il est même devenu central (Cho et Lee, 2022) et la crise a encore étendu à la fourniture des services publics les systèmes de management algorithmique en usage dans les plateformes de livraison.

L'émergence de ces nouvelles formes d'action collective soulève nombre d'interrogations quant aux futurs possibles et souhaitables des organisations du secteur public, notamment sur l'organisation même de l'Etat mais aussi sur le management de ces nouvelles organisations publiques.

Une première série d'interrogations porte sur le changement et la capacité étatique à piloter, coordonner et réguler ces vastes réseaux d'acteurs hétérogènes (public/privé) :

- Quels sont les principes de gouvernance et de régulation appelés à se mettre en place ? Des formes de co-régulation (Micheaux, 2019) sont-elles envisageables et efficaces ? Quel est leur impact ?
- Avec ces nouveaux modes de gouvernance, comment s'articulent les différentes responsabilités ? A partir du moment où les acteurs privés prennent le relais de l'Etat, dans ce contexte de responsabilité collective, qui parmi les différents acteurs (privé, publics, associatifs) assume la continuité de l'action gouvernementale vis-à-vis du bien commun ?
- Qu'advient-il de l'Etat stratège comme forme organisationnelle (Bezes, 2005) ? Ces modes hybrides de régulation traduisent-elles un retrait de l'Etat ou l'engagent-elles dans une nouvelle posture, moins centrée sur la conduite de politiques publiques et davantage orientée vers l'impulsion, l'orientation et le pilotage de l'action collective ? ? Qu'advient-il selon les cas de la fonction de pilotage de l'Etat : comment est-elle assumée et organisée ? Finalement, quel nouveau rôle pour l'Etat entre *l'enabling State*, l'Etat habilitant et facilitateur des années 1990 jusqu'à *l'ensuring State*, l'Etat garant ou responsable (Giddens, 1998, 2003)

Les questions soulevées par ces nouvelles formes organisationnelles sont aussi d'ordre managérial :

- Dans ces organisations pluralistes qui mobilisent un nombre important d'acteurs (au sein mais aussi en-dehors de l'organisation), quels sont les ressorts de l'engagement, individuel et collectif ? Comment s'organisent ces constellations d'acteurs et de quelle manière se distribue le leadership ? Comment envisager le leadership public dans une perspective à la fois processuelle et collective (Denis *et al.*, 2001 ; Amsler et O'Leary, 2017) ? Quel rôle est-il alors laissé aux hiérarchies internes ?
- Comment conduire le changement dans ces organisations ouvertes et quelle part pour le micromanagement : dans quelle mesure ces micropratiques quotidiennes fabriquent-elles la stratégie de ces structures publiques ? (Côté *et al.*, 2018)
- Dans cette perspective, comment le devenir prend forme entre des activités programmées (exploitation) et des initiatives exploratoires (March, 1991) : quelle place pour les projets d'intrapreneuriat dans ces organisations ? Dans quelle mesure ces projets agissent-ils comme une « fiction opérante » (Abrouche, 2011) ?



Enfin, des questions se posent quant à la pérennité de ces nouvelles formes d'organisation publique :

- Emergeant souvent de discussions ou d'expérimentations informelles, ouvertes et coopératives, ces modèles de réinvention du commun se cristallisent et s'inscrivent progressivement dans des organisations et procédures plus pérennes. Cette institutionnalisation annonce-t-elle la fin de la société liquide ou une forme de re-solidification ?
- Quelle place dans les administrations publiques pour les utopies organisationnelles et comment passer d'utopismes en organisations (Picard et Marti, 2016) ?

### 3. LES FUTURS DES CADRES FORMELS ET DES PRATIQUES D'ADMINISTRATION

Dans le contexte turbulent que traversent les organisations publiques, trois phénomènes majeurs contribuent à bousculer et transformer les cadres formels des administrations, mettant en cause les pratiques les plus établies : la multiplication des problèmes inextricables, l'affirmation d'une nouvelle logique de service et la montée de la participation citoyenne.

Ces dernières années en effet, la nature même des problèmes publics a sensiblement évolué, avec une tendance à la multiplication de ce qu'on caractérise depuis les travaux de Churchman (1967) et l'article fondateur de Rittel et Webber (1973) comme des *wicked problems* (Lönngren, van Poeck, 2021) ou « problèmes inextricables ». Il s'agit en fait de problèmes sociétaux, particulièrement complexes, dont la formulation reste partielle ou maladroite, pour lesquels l'information est confuse, les parties prenantes nombreuses et porteuses de valeurs contradictoires, et dont les connexions sont si denses qu'il est quasiment impossible de les délimiter. Quant aux potentielles réponses, elles restent, pour l'essentiel, à inventer.

Crise des migrants, crise sanitaire, crise sociale, crise démocratique, pollution atmosphérique ou marine, changement climatique, effondrement de la biodiversité sont autant de manifestations de ces problèmes inextricables. Toujours est-il que ces défis placent les autorités et les organisations publiques dans des situations inédites et qu'ils appellent une transformation des cadres formels de l'administration, dont les réponses sont aujourd'hui partiellement adaptées voire insuffisantes.

Une autre évolution majeure concerne la multiplication des démarches d'innovation et l'affirmation d'une nouvelle logique de service. La promotion de l'innovation, entendue comme l'introduction, la mise en œuvre et la diffusion d'une innovation dans la sphère publique pour améliorer le service à l'utilisateur, n'est certes pas nouvelle (Armandy et Rival, 2021). Ce qui est nouveau, en revanche, c'est que les administrations publiques s'emparent désormais des démarches d'innovation ouverte (Chesbrough, 2006 Bakici et al., 2013 ; Mergel, 2015 ; Gascó, 2017), à l'instar des *living labs*, qui constituent l'une des manifestations les plus marquantes de cette innovation ouverte en univers public (Dekker et al. 2020 ; Hansen, A. et Fuglsang, 2020). Définis comme des « plateformes collaboratives pour la recherche, le développement et l'expérimentation dans des contextes réels, basées sur des méthodologies et des outils spécifiques » (Schaffers et Turkama, 2012), ces laboratoires d'action publique confèrent aux utilisateurs de service public un rôle central, puisqu'ils sont au cœur des processus de co-création et de co-production (Fuglsang et Hansen, 2022). L'expérimentation, parce qu'elle se réalise en environnement réel (Almirall, Lee et Wareham, 2012), garantit de surcroît la faisabilité, l'usage et l'utilité de ces innovations. Dans le sillage des thèses sur la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006), ces nouvelles



approches et pratiques de l'innovation permettent ainsi de réintroduire la spécificité des valeurs et du service public (Osborne, 2017), là où la nouvelle gestion publique s'inspirait davantage de la gestion des biens et des marchandises.

Une troisième évolution significative concerne les nombreuses initiatives prises pour développer la participation citoyenne. Ainsi, en France, budgets participatifs, conseil de citoyens, consultations sur internet, ateliers collaboratifs, conventions citoyennes, et dernièrement, création du Conseil National de la Refondation sont autant d'illustrations de la montée de l'implication citoyenne, avec l'ambition d'aboutir à des solutions concrètes tant au niveau national qu'au niveau local. La démocratie participative semble donc en passe de s'inscrire dans les pratiques nationales de fabrique des politiques publiques et contribue à intégrer davantage les citoyens dans la gestion des grandes transitions institutionnelles. De même, à l'échelle territoriale, force est de constater que les budgets participatifs qui tendent à se généraliser, invitent à repenser la participation citoyenne en management public (Soldo, 2021). Il en résulte que le public est de moins en moins un public fantôme (Lippmann, 1925) et qu'il est de plus en plus impliqué dans la résolution des problèmes publics : non seulement son avis est sollicité mais il est également requis pour résoudre des problèmes inextricables.

L'affirmation de ces trois tendances (multiplication des problèmes inextricables, mouvement d'innovation ouverte et montée de la participation citoyenne) conduit à revisiter les cadres formels et les pratiques des administrations. Ces constats confirment en effet l'émergence de nouveaux espaces publics, de plus en plus connectés par des réseaux d'acteurs publics et privés où s'instaurent de nouveaux modes de régulation et où circulent des modèles, des imaginaires, des solutions et des pratiques alternatives de l'action publique. Reste à évaluer le potentiel, la portée et la viabilité de ces dispositifs :

- Les enjeux attachés aux problèmes inextricables sont-ils gérables selon les modes de régulation habituels ? L'instauration d'une co-régulation ne requiert-elle pas un engagement des acteurs en continu, avec de nouvelles formes d'apprentissage collectif ? La production même de connaissances pour résoudre ces problèmes n'est-elle pas enchâssée dans des réseaux (Weber et Khademian, 2008) complexes à activer ?
- Ces dynamiques de co-construction et les nouveaux espaces d'engagement qui s'y dessinent sont-ils les mieux à même de répondre à ces problèmes inextricables ou n'ont-ils qu'une portée somme toute limitée et essentiellement locale ? Comment réaliser le passage à plus grande échelle ? Dans cette vision écosystémique, comment analyser et mesurer la valeur créée (Osborne, 2020) ? Ces espaces contribuent-ils véritablement au décloisonnement des processus d'innovation publique et parviennent-ils à rallier effectivement de multiples parties prenantes (Favoreau, Carrassus et Maurin, 2016) ? Dans quelle mesure ces innovations procèdent-elles d'un travail institutionnel et participent-elles à un processus de reconfiguration institutionnelle ?
- Quelle place pour l'usager et quelle légitimité pour la participation citoyenne dans ces nouveaux modes de production de services ? Comment les institutions s'organisent-elles en tenant compte des différentes formes d'implication citoyenne (Blondiaux, 2008) ? Une forme d'institutionnalisation de la participation citoyenne est-elle envisageable (Bernadet et Thalineau, 2018) : le moment n'est-il pas venu de consolider les pratiques de participation citoyenne pour les faire réellement entrer dans la décision institutionnelle (Eshuis *et al*, 2013) ?



Enfin, si ces tendances se confirment, il deviendra indispensable de repenser également les cadres formels dont l'administration peut se doter pour penser les futurs du management public :

- Comment alors envisager la production bureaucratique des futurs ? D'abord très liée à la planification dans les années 1950, puis portée dans les années 1990 par une réflexion stratégique sur l'Etat, la réflexion prospective a désormais partie liée avec le mouvement d'innovation publique. Il ne suffit plus en d'anticiper le futur mais aussi de l'imaginer, de l'expérimenter et de le construire (Auregan *et al.*, 2008). Comment, dans ce cadre, articuler la réflexion prospective et l'action stratégique ?
- Dans quelle mesure cette réflexion prospective peut-elle être participative ? Est-elle le monopole de l'Etat-stratège ou procède-t-elle d'une co-construction associant les managers publics ? Comment alors les mobiliser et les sensibiliser à cette attitude prospective ? Comment renforcer simultanément leur capacité prospective et leur pouvoir d'agir ?

#### 4. LES FUTURS DES OUTILS ET INSTRUMENTS DU MANAGEMENT PUBLIC

Quelle instrumentation déployer pour un management public pris en tenaille entre urgences socio-économiques d'une part, et durabilité et soutenabilité de l'action publique d'autre part ? Cette question ne souffre à l'évidence pas de réponse simple ou universelle. Les analyse comparatives (Pollitt et Bouckaert, 2017) soulignent d'ailleurs que les choix d'instrumentation varient considérablement selon les dispositifs institutionnels en vigueur et les cultures nationales.

De surcroît, avec l'affirmation de problèmes inextricables, les transformations à l'œuvre ne peuvent pas être gérées avec les mêmes outils, les mêmes références, les mêmes concepts que ceux qui étaient naguère couramment en usage. L'évolution des outils et instruments s'inscrit au cœur même des mutations du management public.

Ainsi, avec des organisations de plus en plus ouvertes qui requièrent un haut niveau de transparence et *d'accountability* (Osborne *et al.*, 2013), comment est appelé à évoluer le système de mesure et de contrôle de la performance ? Qu'advient-il également de l'imputabilité des dirigeants publics (Façal, Mazouz, 2013) ?

De plus, à la suite de la crise Covid, et dans le contexte de la crise écologique, comment les organisations publiques peuvent-elles intégrer dans leur fonctionnement des outils de gestion prenant en compte les enjeux du développement durable tout en satisfaisant les attentes de leurs diverses parties prenantes ? Des dispositifs instrumentés peuvent-ils aider à concilier divers intérêts ? Y a-t-il des spécificités dans l'instrumentation de gestion de ces organisations à développer ? Comment appréhender le processus d'émergence de cette instrumentation ? Comment accompagner la conception d'outils, le déploiement de pratiques, ou encore la mise en place d'espaces de co-création de cette valeur ? Quels seraient les outils permettant de remettre du temps long dans la fabrication de politiques publiques ? Quelle maîtrise de ces outils par les gestionnaires publics ?

Autant d'interrogations sur les futurs possibles de l'instrumentation publique qui prolongent les débats ouverts lors du dernier Symposium portant sur le management public à l'épreuve de la durabilité.



Une des perspectives salutaires pourrait résider dans le renforcement des pratiques d'évaluation des politiques publiques. Unanimement reconnue comme l'instrument indispensable aux réformes, l'évaluation n'est en fait pourtant que faiblement pratiquée (Chanut, 2012 ; Duran, 2021) car souvent jugée lourde, coûteuse et difficile à articuler aux décisions des acteurs en charge des politiques publiques. Son institutionnalisation reste donc fragile et laborieuse or l'évaluation n'est-elle pas le corollaire indispensable de l'expérimentation ? A l'heure où l'innovation publique est promue pour expérimenter de nouveaux réels, ne convient-il pas de repenser les pratiques d'évaluation dans une perspective d'un « agir évaluatif » (Chanut, 2010) ? De quelle manière le management public peut-il alors réinvestir les enjeux de l'évaluation (Chanut et Bournois, 2012) ? Une voie ne serait-elle pas d'évoluer vers une pratique intégrée au pilotage de l'action publique (Goter et Khenniche, 2022) ? Par ailleurs, quels dispositifs d'évaluation mettre en place afin de mobiliser les différentes parties prenantes, contribuer à équilibrer les différentes exigences auxquelles les pouvoirs publics sont confrontés et alimenter ainsi le débat public ?

Une autre perspective, pour faire face aux multiples crises, serait pour les organisations publiques de développer des outils et mécanismes d'anticipation permettant de comprendre ce qui peut advenir, avec toute la difficulté cependant de produire des connaissances nouvelles sur un monde inédit. Quels sont alors les outils qui confèrent cette clairvoyance ? Dans cet effort de clairvoyance, l'utopie peut-elle considérée comme une ressource heuristique et rangée parmi les instruments de gestion (Picard et Marti, 2016) ?

Enfin, ce sont surtout les technologies digitales qui incarnent par excellence les instruments d'une gestion publique en devenir. Leur développement certes n'est pas nouveau mais elles entrent désormais dans une nouvelle ère (Dunleavy, 2006 et 2010). S'il est reconnu qu'elles jouent un rôle essentiel dans la transformation du travail des agents publics et des prestations publiques (Twizeyimana et Andersson, 2019), les conséquences de la diffusion de nouveaux outils numériques, en particulier des IA génératives restent encore peu explorées. Quant à l'apport de ces technologies dans le développement de nouvelles formes de participation citoyenne, il demeure incertain (Nabatchi et Amsler, 2014 ; Toots, 2019 ; Zheng et Schachter, 2018). Certes, de nombreuses initiatives sont prises pour développer la e-participation citoyenne, avec l'ambition de renforcer la participation des citoyens au processus décisionnel gouvernemental (Scott, 2005 ; Gallego-Alvarez *et al.*, 2010) mais force est de reconnaître qu'elles ne rencontrent qu'un succès mitigé et n'atteignent qu'un niveau modeste de participation (Tejedo-Romero *et al.*, 2022). De même, l'évaluation des plate-formes numériques lancées depuis plusieurs années pour appuyer des décisions publiques nationales et locales (OCDE, 2020) conclut à leur utilisation limitée. Comment expliquer cette désaffection en dépit d'un engouement croissant pour les technologies et les réseaux sociaux (Ben Hassine *et al.*, 2020) ? Quels instruments développer pour capter, saisir, accompagner et soutenir dans la durée ces nouvelles dynamiques d'action publique à l'ère du des nouvelles réalités numériques ?

\*  
\* \*



La thématique choisie pour ce Symposium consacré aux futurs du management public, marque assurément une prise de conscience : conscience d'être à l'avènement d'un nouveau monde, à ce moment subtil où le réel commence à poindre, sans que nous soyons toujours en mesure de le repérer et de saisir la logique des transformations qui sont à l'œuvre. Conscience également que ce que nous pensons et faisons dessine les contours du monde futur.

Penser les futurs du management public devient alors un « impératif éthique » (Durance, 2022) tant pour les praticiens de l'action publique que pour les chercheurs en management public, tous également conscients de leur propre responsabilité dans le cours des choses. Pour tous, c'est bien une façon de s'inviter à la table publique, selon l'heureuse métaphore d'Hannah Arendt (1961) pour y dessiner cet espace commun, nous permettant d'être davantage en prise sur le devenir du management public.

Même s'il est probable que cela ne suffise à relever « l'homme public » après sa chute (Senett, 1992), gageons que les discussions du Symposium permettent à tout le moins d'esquisser des réponses possibles, d'aventurer l'avenir de la gestion et des organisations publiques et peut-être, de renouer avec les promesses d'un management public clairvoyant.

\*  
\* \*

*Merci aux nombreux collègues qui par leurs contributions ou échanges de vue ont contribué à cet appel à communications, en particulier : Anissa BEN HASSINE, Benjamin BENOÎT, Jérôme DUPUIS, Philippe DURANCE, Solange HERNANDEZ, Samia KHENICHE, Norbert LEBRUMENT, Lilly LEMAY, Pierre MARIN, Christophe MAUREL, Bachir MAZOUZ, Sabine Patricia MOUNGOU MBENDA, Laurent MERIADE, Gérald ORANGE, Madina RIVAL, Corinne ROCHETTE, Anne ROUSSEAU, Edina SOLDI, Olfa ZERIBI et Cédrine ZUMBO-LEBRUMENT.*

*Merci également aux étudiants des promotions Gustave Eiffel, Simone Veil, Jules Verne, Georges Friedmann du Master « GRH et management public » du CFFOP qui par leur attitude prospective, ont contribué à donner corps à cette réflexion sur les futurs du management public.*



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aggeri, F. (2004), Développement durable et gouvernement de l'environnement : la formation d'un nouvel espace d'action collective. In Dumez, H., *Gouverner les organisations*, Paris : L'Harmattan, pp. 59-91.
- Amsler L.B., O'Leary R. (2017), Collaborative public management and systems thinking, *The International journal of public sector management*, vol. 30, n°6-7, pp. 626 – 639.
- Andersson J., Prat P. (2015), Gouverner le « long terme » La prospective et la production bureaucratique des futurs en France, *Gouvernement et action publique*, 23 Vol. n°4, pp. 2-29.
- Ansell C., Torfing, J. (2021), *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Reinventing Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Arbouche M. (2011), Le projet comme fiction opérante, *Humanisme et entreprise*, n° 304, pp.25-36.
- Arendt H. (1961), *La condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Levy.
- Armandy A., Rival M (2021), *Innovation publique et nouvelles formes de management public*, collection Doc' en poche, La documentation française.
- Aucoin P. (1997), The design of public organisations for the 21st century: Why bureaucracy will survive in public management", *Canadian Public Administration*, vol. 40, n° 2, pp. 290-306.
- Auregan P., Joffre P., Loilier T., Tellier A. (2008), Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie, *Management et avenir*, n°19, pp. 91-113.
- Bakici, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013), The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(3), pp. 311-327.
- Battiglio P. (2020), The future of Public Human Resource Management, *Public Personnel Management*, vol.49(4), pp. 499-502.
- Bellini S., Dreveton B., Grimand A., Oiry E. (2018), Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la nouvelle gestion publique ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 107, pp. 3 -22.
- Ben Hassine A., Farhati K., Haoual, A. (2020), Participation et e-participation citoyennes en contexte de transition démocratique en Tunisie, les nouveaux habits de l'empereur ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 141, pp. 13-24.
- Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF.
- Berger G. (1967), L'attitude prospective, dans J. Darcet, *Etapes de la prospective*, 27-38. Paris, PUF.
- Bernardat D. et Thalineau A. (2018), La participation citoyenne : sur les ambiguïtés du "pouvoir d'agir", *Savoir/Agir*, n°43, pp.41-50.
- Bezes Ph. (2005), Le modèle de l'Etat-stratège » genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française, *Sociologie du travail*, 47, n°4, pp.431-450.
- Bezes Ph. et al. (2011), New Public Management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 52 (2), pp. 133-150.
- Blondiaux L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*. Seuil.
- Bootz J. (2012), La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : revue de la littérature et analyse critique. *Management & Avenir*, 53(3), pp. 34-53.
- Brenner, N., & Schmid, C. (2014), The "Urban Age" in Question. In N. Brenner (Ed.), *Implosions/Explosions. Towards a Study of Planetary Urbanization*, pp. 310-337. Berlin, Jovis Verlag.
- Brunetière J.R., Chanut V., Vallemont S. (2013), *L'imagination managériale des cadres publics. Un talent à cultiver* (dir.), coll. « Profession cadre, service public », Esen-Scréren.



- Bryson J., Sancino, A., Benington, J., Sørensen, E. (2017), Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), pp. 640–654.
- Caillier J.G. (2014), « Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort ? », *International Journal of Public Administration*, 37(4), pp. 193–201.
- Carassus D., Favoreu Ch. (2021), Quel management public en contexte post-covid ? Vers la co-création de l'action publique Retour de lectures des travaux de Stephen Osborne. *Revue du Gestionnaire Public*.
- Chanut V. (2002), L'évaluation : affaire d'Etat ou question d'organisation ? *Politiques et Management Public*, 20, n° 4, pp. 1-32.
- Chanut V. (2010), Pour un agir évaluatif, *Revue française des affaires sociales*, n°1-2, p. 51-70.
- Chanut V., Bournois F. (2012), Repenser la recherche en management : que peut nous apprendre l'évaluation des politiques publiques ? *Recherches en sciences de gestion*, n°89, pp. 119-136.
- Chanut V., Rival M., Lallemand A. S., Peng H., & Rochett, C. (2018). Le management public en idées: un champ en construction?. *Management international*, 22(3), pp. 107-120.
- Cheng Y., Fisk A. (2022), Contingency theory informs relationship management: Exploring the contingent organization-public relationships (COPR) in a crisis of Mainland China. *Public Relations Review*, 48, pp. 1-9.
- Chesbrough, H. (2006), Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, pp. 1-19.
- Cho J.Y., Lee B.Y. (2022), Creating value using public big data: comparison of driving factors from the provider's perspective, *Information Technology & People* Vol. 35, n° 2, pp. 467-493.
- Churchman CW. (1967). Guest editorial: wicked problems. *Management Science*, vol.14, n°4, Application Series, pp. B141-B142.
- Clarke A, Lindquist EA, Roy J. (2017), "Understanding governance in the digital era: An agenda for public administration research in Canada." *Canadian Public Administration* 60 (4), pp. 457-475.
- Costumat L (2021), Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 34 No. 3, 2021 pp. 247-273
- Côté, N. et Denis, J.-L. (2018), Exercer son rôle stratégique dans les organisations pluralistes : le cas des cadres intermédiaires du réseau de la santé, *Management international*, 23(1), pp. 43-55.
- Dekker, R., Contreras J.F. et Meijer, A. (2020), The living lab as a methodology for public administration research: A systematic literature review of its applications in the social sciences. *International Journal of Public Administration*, 43(14), pp. 1207-1217.
- Denis J.L, Lamothe L, Langley A. (2001), The Dynamics of collective leadership change in pluralistic organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, pp. 809-837
- Desnoës G., Saint Blancard T.(de), Saint Olive C. (2021), *La société du lien. La révolution du comment*, Paris, Editions de l'Aube.
- Dunleavy P., Margetts, H. (2010), The second wave of digital era governance, *American Political Science Association Conference*, Washington, DC, September.
- Dunleavy P., Margetts H, Bastow S., Tinkler J. (2006), New public management is dead—long live digital-era governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, n°3, pp. 467-494.
- Dupuis, J., Marin, P. (2021), Les collectivités locales face à la crise de la Covid, entre révélation de fragilités et capacité d'agilité organisationnelle et d'innovation territoriale, *Revue Gestion & Management public* 9(4), pp. 65-72.
- Duran P. (2021), Evaluation des politiques publiques : les leçons de l'expérience, *Revue française d'administration publique*, n°177, pp.1-15.
- Durance Ph. (2022), "Prospective", in M.Benzerafa-Alilat, D.Lamarque, G.Orange (dir.), *Encyclopédie du management public*, IGPDE.



- Durance Ph., Cordobes S. (2007), *Attitudes prospectives : éléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*, Paris, L'Harmattan, coll. « Prospective, Essais et recherches ».
- Emery Y., Giauque D. (2014), L'univers hybride de l'administration au XXI<sup>e</sup> siècle. Introduction, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 80, n°1, pp. 25-34
- Emery Y., Martin N. (2008), Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? Représentations et valeurs au sein du service public Suisse, *Revue française d'administration publique*, vol. 3 n° 127, pp.559 -578.
- Emery Y., Giauque D. (2005). *Paradoxes de la Gestion Publique*, Paris, L'Harmattan.
- Eshuis J., Braun E., Klijn E.H. (2013), Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups, *Public Administration Review*, 73, 3, pp. 507-516
- Façal J., Mazouz B. (2013), L'imputabilité des dirigeants publics, *Revue Française de Gestion*, vol.237, n°8, pp. 117 -132.
- Favoreu C., Carassus D, Maurel C. (2016), Le management stratégique en milieu public : approche rationnelle, politique ou collaborative ? *Revue Internationale des Sciences Administratives* Vol. 82. pp.465-482.
- Flynn N. (1995), The future of public sector management: Are there some lessons from Europe?, *The International Journal of Public Sector Management*, vol.8,n° 4, pp. 59-67.
- Follett M.P. (1918), *The New State*, Longmans, Green.
- Follett M.P. (1924). *Creative Experience*, Longmans, Green.
- Fuglsan, L et Hansen A. V. (2022), Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*,vol.51, pp. 1-12.
- Gallego-Alvarez I., Rodriguez-Dominguez L, Garcia-Sanchez I.M., (2010), Are determining factors of municipal E-government common to a worldwide municipal view? An intra-country comparison, *Government Information Quarterly*, vol. 27, n° 4, pp. 423-430.
- Gascó M. (2017), Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), pp.90-98.
- Giauque, D. Emery Y. (2008), *Repenser la gestion publique*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Giddens A (1998), *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge, Polity Press.
- Giddens A (ed.) (2003), *The Progressive Manifesto*. Cambridge, Polity Press.
- Goter, F. et Khenniche, S. (2022), Évaluation des politiques publiques : vers une pratique intégrée au pilotage de l'action publique. *Gestion et management public*, 10, n°3, pp.35-56.
- Greckhamer T., Citesiz S. (2020), The extension of strategic management discourse into public education administration: A critical analysis. *Organization* 2022, Vol. 29(4), pp. 619-652.
- Guenoun M., Matyasik N. (2019), *En finir avec le New public management*, IGPDE, coll. « Gestion publique », Paris.
- Hernandez, S., Fiore, C. (2017). Le développement durable pour tous, tous pour le développement durable ! Quelle traduction par les organisations publiques territoriales ? *Management international*, 21 (2), pp. 18-31.
- Hodgkinson I.R., Hannibal C., Keating B.W., R.C.Buxton, N.Bateman (2007), Toward a public service management : past, present, and future directions, *Journal of service management*, Vol. 28, n°. 5, pp.998-1023.
- Hood Ch. (2007), *The tools of government in the digital age*, Bloomsbury Publishing PLC.
- Horst W. J. Rittel, Melvin M. Webber, "Dilemmas in a general theory of planning", *Policy Sciences*, 4, 1973, pp. 155-169
- Hudon,P.-A, Mazouz B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et Management Public*, 3(2), pp. 7-22.
- Imhoof S. (2001), La fin de l'art: constat désespéré ou enthousiasme prospectif, *Revue de théologie et de philosophie*, 133 (4), p.497-511.
- Jeannot G. (2005), *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse.



- Jonas H., *Pour une éthique du futur*, Rivages, 1998
- Joyce P. (2016) *Strategic leadership in the public sector*, Routledge.
- Kettl D.F. (2022), Public administration and political science: Can this marriage be saved? *Governance*, n°35, pp.983-990.
- Kirsner M., Vigoda-Gadot E. (2017), The provenance of public management and its future : is public management here to stay ?, *International Journal of Public Sector Management*, vol.30, n°6/7, pp.532-546.
- Kouadio A., Emery Y. (2017), Employés publics dans les environnements hybrides : quelles ancrés d'engagement et quelles pratiques de GRH ?, *Gestion et management public*,4, Volume 6 / n° 2, pp.9-35.
- Kustosz I. (2020), La co-construction entre approches prospective et prescriptive. Le cas des schémas régionaux d'aménagement du territoire en France, *Gestion 2000*, n°3, volume 37, pp-15-37.
- Lamouroux S., Hernandez S., Soldo E (2023), *Dessiner le management public autrement. Bilans et perspectives*, Presses Universitaires de Provence.
- Lapsley I. (2008). The NPM Agenda: Back to the Future. *Financial Accountability & Management* ,24 (1), pp. 77-96.
- Leuenberger, D. Z. (2015). *Sustainable development for public administration*. ME Sharpe.
- Lipmann, W. (1925, tr.fr.2008). *Le public fantôme*, Paris, Démopolis.
- Long M. (1965), Réflexions sur la fonction publique en 1985, *La Revue administrative*, 18e Année, n° 105, mai-juin, Presses Universitaires de France, pp. 239-247.
- Lönngren, J. et van Poeck K. (2021). « Wicked problems: a mapping review of the literature ». *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, vol. 28, n°6, pp. 481-502.
- Lynn L E. (2006), *Public Management: Old and New*, Routledge, New York, Londres.
- Matheu M. (1998), A prospective créative, décideur créatif? *Annales des mines*, novembre, pp.6-12.
- Mazouz B. dir. (2017), *Gestion de projets en contexte public*, Presses Universitaires de l'Université du Québec.
- Mazouz B., Garzon C., Picard P. (2012), Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international*, 16(3), pp. 92-100.
- Mazouz, B. et al. (2004), « La transformation de l'État et de ses organisations : une perspective managériale internationale », *Management International*, vol. 9, n°1, pp. 9-16.
- Mclvor D.W. (2020), Toward a Critical Theory of Collaborative Governance, *Administrative Theory & Praxis*, vol.42, n°4, pp. 501-516.
- Mercuri Chapuis, S.,et Gauthier, T. (2018). La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse, *Gestion 2000*, 35(6), pp.47-76.
- Merg I. (2015), Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers. *Social science computer Review*, vol.33, n°5, pp. 599-612.
- Mergel I. (2016), Agile Innovation Management in Government. *Government Information Quarterly*. 33(3), pp. 516-523.
- Meynhardt T., Bartholomes S. (2011), (De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground, *International Public Management Journal*, vol.14, n°3, pp. 284-308.
- Micheaux, H. (2019), *Responsabiliser pour transformer : des déchets aux mines urbaines*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines.
- Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, éditions d'Organisations, Paris.
- Mintzberg H. (2019), *Histoires pour gestionnaires insomniaques : ce que les vaches, les mauvaises herbes et les œufs brouillés peuvent nous apprendre sur la gestion*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- Monteduro F., Cecchetti I., Lai Y, Allegrini V. (2020), Does stakeholder engagement affect corruption risk management? *Journal of Management and Governance* (2021) 25, pp. 759-785.
- Nabatchi T., Amsler, L B., (2014), "Direct Public Engagement in Local Government", *American Review of Public Administration*, vol. 44, n°. 4 Suppl, pp. 63S-88S.



- Norman F. (1995), The future of public sector management. Are there some lessons from Europe, *International Journal of Public Sector Management*, vol.8, n°4, pp. 59–67.
- O’Leary R. and Van Slyke D.M. (2010), “Introduction to the symposium on the future of public administration in 2020”, *Public Administration Review*, Vol. 70, n°S1, pp. s5–s11
- O’Toole, L. J., & Meier, K. J. (1999), Modeling the impact of public management: implications of structural context. *Journal of Policy Analysis and Management*, 9, pp. 505–526.
- OCDE (2020), *Evaluation des plateformes numériques de participation citoyenne en Tunisie*, 67 p.
- Osborne S.P. (2006), The New Public Governance?, *Public Management Review*, vol. 8–3, pp. 377–387.
- Osborne S. P. (2017), From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, vol.20, n°2, pp. 225–231.
- Osborne S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London, Routledge.
- Osborne S. P., Radnor Z., Kinder T., & Vidal I. (2015). The Service Framework: A Public-service dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), pp. 424– 438.
- Osborne S.P., Powell M., Cui T., Strokosch K. (2022) Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework, *Public Administration Review*, vol. 82, no. 4, pp. 634–645.
- Pesqueux Y. (2021), De la fin du *New Public Management*, chapitre 25 dans Michel Kalika éd., *Les impacts durables de la crise sur le management*. EMS Editions, pp. 276–285.
- Peters B. G., Pierre J., Sørensen E., Torfin J. (2022), Bringing political science back into public administration research. *Governance*, pp. 1–22.
- Peters B.G. et Savoie D.J. (2001), *La gouvernance au XXIe siècle : revitaliser la fonction publique*, Québec, Presses de l’Université Laval, p. 129–150.
- Picard H., Marti I. (2016), D’utopies en organisation. L’inhabituel comme ressource pour réviser les orthodoxies managériales, *Revue française de gestion*, n°260, pp.71–90.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2017), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. 4e édition, Oxford University Press (1ère édition 2000).
- Ragot S. (2021), « *L’identité de l’entreprise de service public au prisme de l’entreprise à mission. Le cas de La Poste et de sa raison d’être* - Thèse sous la direction de B.Segrestin, Ecole des Mines.
- Red Team (2022), *Ces guerres qui nous attendent : 2030-2060*, Ed. des Equateurs.
- Reiter, R., & Klenk, T. (2019), The manifold meanings of ‘post-New Public Management’–a systematic literature review. *International Review of administrative sciences*, vol.85, n°1, pp. 11–27.
- Rittel HW, Webber MW. (1973), Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Science*, 4, pp. 155–169.
- Rosanvallon P. (2011), “Le souci du long terme”, dans Aubry M. et al. *Pour changer de civilisation*, Paris, O.Jacob, pp.343–351.
- Rösler J., Söll T., Hancock L. et Friedli T. (2021), Value Co-Creation between Public Service Organizations and the Private Sector: An Organizational Capabilities Perspective, *Administrative Sciences*, vol.11, n° 55, pp.1–20.
- Schaffers, H., & Turkama, P. (2012), Living labs for cross-border systemic innovation. *Technology Innovation Management Review*, vol. 2, n°9, pp. 25–30.
- Scott J.K., (2005), Assessing the quality of municipal government web site, *State Local Government Review*, vol. 37, n° 2, pp. 151–165.
- Sennett R. (1992), *The Fall of the Public Man*, W.W. Norton, New York, N.Y.
- Sennett R. (2019), *Bâtir et habiter. Pour une éthique de la ville*, Paris, Albin Michel.
- Soldo E., Carmouze L., Du Boys C., (2021), « Le budget participatif : un dispositif au service du management de la valeur publique ? » *Revue Politiques et Management Public*, vol.38, n°4, pp.425–444.



- Sørensen E., & Torfing J. (2009), Making governance networks effective and democratic through metagovernance, *Public Administration*, vol.87, n°2, juin, pp.234-258.
- Sørensen, E., & Torfing J. (2011), Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & society*, vol. 43, n°8, pp. 842-868.
- Strokosch K. et Osborne S.P. (2020), Co-experience, co-production and co-governance: an ecosystem approach to the analysis of value creation, *Policy & Politics*, vol. 48, n°3, pp. 425-442.
- Tejedo-Romero F. *et al.* (2022). E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society : exploratory analysis through the dimension of municipalities, *Technology in Society*, 101978, pp.1-14.
- Toots M. (2019), « Why E-participation systems fail: the case of Estonia's Osale.ee », *Government information quarterly*, vol 36. pp. 546-559.
- Torfing J., Sørensen E., Røiseland A. (2019), Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, vol.51, n°5, pp.795-825.
- Triantafillou P. (2020), Trapped in the Complexity Bowl? Public Governance and the Liberal Art of Governing. *International Journal of Public Administration*, vol.43, n°14, pp. 1228-1236.
- Twizeyimana J D., Andersson, A. (2019), The public value of E-Government: A literature review *Government Information Quarterly*, 36, pp.167-178.
- Van der wal, Z. (2017), *The 21st Century Public Manager*, Palgrave, London.
- Virtanen P., Stenvall J. (2014), The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond. New Public Management's unfinished trajectory? The *International Journal of Leadership in Public Services*, vol. 10, n° 2, pp. 91-107.
- Weber E.P. et Khademian A.M. (2008), Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings, *Public Administration Review*, vol. 68, n°2, pp. 334-349.
- Yue C. (2022), Fostering employees' positive change reactions: the role of bridging and buffering strategies, *Journal of public relations research*, vol. 34, n° 3-4, pp.1 52-174.
- Zheng Y., Schachter H. L., (2018), The Impact of Administrator Willingness on Website E-Participation: Some Evidence from Municipalities, *Public Performance and Management Review*, vol. 41, n°1, pp. 1-21.

## PUBLIC CONCERNE

La promotion d'une culture d'échange et de débats entre universitaires, praticiens et conseil-experts des affaires publiques ainsi que le transfert des connaissances élaborées de manière scientifique vers les organisations du bien commun, de l'intérêt général et des services publics sont depuis toujours tout particulièrement visés par les organisateurs du *Symposium* et de l'*ADIMAP*.

Par conséquent, les conférenciers et panélistes qui seront retenus pour l'Édition 2024 du *Symposium* s'adresseront à des dirigeants publics, des hauts fonctionnaires, des gestionnaires et des professionnels de l'administration publique ainsi que des conseils-experts et des enseignants-chercheurs, des doctorants et post-doctorants qui s'intéressent aux politiques et au management des affaires publiques à l'échelle des pays d'expression française.



## FORMAT DES COMMUNICATIONS ET CALENDRIER

Intentions de communication au *Symposium* ou à l'**ADIMAP\*** (résumé étendu 1500 mots) : les auteurs sont invités à décrire de manière la plus précise possible la **problématique**, le cadre **théorique ou conceptuel**, le **dispositif méthodologique**, les **résultats de recherche ou études de cas** qu'ils entendent étayer ultérieurement ainsi que les **références sélectives** en appui à leur projet de communication.

\***L'ADIMAP** est réservé aux doctorants et post-doctorants.

Les auteurs recevront un **avis commenté** (accepté ; accepté avec modifications mineures /majeures ; refusée) selon le calendrier ci-dessous :

## CALENDRIER

Intention de communication au <b>Symposium</b>	25 septembre 2023
Intention de communication à <b>l'ADIMAP</b> (réservé aux doctorants)	30 septembre 2023
Avis du comité scientifique communiqué aux auteurs	3 novembre 2023
Avis du comité de sélection communiqué aux doctorants et post-doctorants	4 décembre 2023
Communication finale à adresser aux organisateurs	31 janvier 2024
<b>ADIMAP</b>	20 mars 2024
<b>SYMPOSIUM</b>	21-22 mars 2024

Pour toute question concernant l'Appel à communication ou le dépôt de votre projet, veuillez contacter :

<p><b>Véronique CHANUT</b> Professeure des universités, Université Paris Panthéon-Assas, France <a href="mailto:veronique.chanut@u-paris2.fr">veronique.chanut@u-paris2.fr</a></p>	<p><b>Bachir MAZOUZ</b> Professeur titulaire, ENAP, Réseau de l'Université du Québec Président-Fondateur/Symposium et ADIMAP <a href="mailto:Bachir.mazouz@enap.ca">Bachir.mazouz@enap.ca</a></p>
--	---



## COMITE SCIENTIFIQUE PERMANENT (CSP)

Christophe ALLAUX, IMPGT-Aix-Marseille Université, France  
Boualem ALIOUAT, Université Nice Sophia Antipolis, France  
Bernard AUGÉ, ISEM-Université Montpellier, 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, EDHEC Business School, France  
Corinne BAUJARD, Université de Lille, France  
Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie  
Karim BEN KAHLA, ESC Tunis, Tunisie  
Geert BOUCKAERT, Instituut voor de Overheid, Public Management Institute, Belgique  
Jacques BOURGAULT, ENAP-Université du Québec, Canada  
Yves BOISVERT, ENAP-Université du Québec, Canada  
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 Panthéon-Assas, France  
Hervé CHOMIENNE, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France  
Pascal CORBEL, Université Paris-Sud, France  
Céline DESMARAIS, HEIG du canton de Vaud, Suisse  
Benjamin DREVETON, Université de Poitiers, France  
Jérôme DUPUIS, Université de Lille, France  
Philippe DURANCE, CNAM et 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, Toulouse Business School, France  
Isabelle FORTIER, ENAP-Université du Québec, Canada  
Irène GEORGESCU, ISEM-Université de Montpellier, France  
David GIAUQUE, Institut d'études politiques et internationales, Université de Lausanne, Suisse • Marcel GUENOUN, direction interministérielle de la transformation publique, France  
Martin GOYETTE, ENAP-Université du Québec, Canada  
Stéphane GUERARD, Université de Lille, France  
Taïeb HAFSI, HEC Montréal, Canada  
Mohamed HARAKAT, GLOBAL GOVERNANCE CENTER et REMA, Maroc  
Solange HERNANDEZ, IMPGT Aix-Marseille Université Aix-en-Provence, France  
Pierre-André HUDON, Université Laval, Québec, Canada  
David HURON, IAE-Université Nice-Sophia Antipolis, France  
Djamel KHADRAOUI, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg  
Samia KHENNICHE, Université Gustave Eiffel, France

20



Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, France  
 Romain LAUFFER, HEC Paris, France  
 Norbert LEBRUMENT, Université Clermont Auvergne, France  
 Lilly LEMAY, ENAP-Université du Québec, Canada  
 Alain-Charles MARTINET, Université Lyon 3, France  
 Frédéric MARTY, CNRS, Université de Nice, France  
 Antoine MASINGUE, Université Polytechnique des Hauts-de-France et Sciences Po Paris, France  
 Christophe MAUREL, Université Le Mans, France  
 Ababacar MBENGUE, Université de Reims Champagne-Ardenne et SAM, France  
 Bachir MAZOUZ, ENAP-Université du Québec, Canada  
 Bertrand MEUNIER, Fondation de Luxembourg, Luxembourg  
 Pierre-Xavier MESCHI, IAE, Aix-Marseille Université, France  
 Gérald NARO, Université de Montpellier, France  
 Hadj NEKKA, Université d'Angers, France  
 Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France  
 Philippe PAILOT, IAE-Université de Lille 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, l'Université du Québec, Canada  
 Claude ROCHET, IMPGT-Aix-Marseille Université, France  
 Gilles ROUET, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, France  
 Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique  
 Christian ROUILLARD, Université d'Ottawa, Canada  
 Edina SOLDÓ, IMPGT-Aix-Marseille Université, France  
 Guy SOLLE, IAE de Metz, France  
 Frédéric TEULON, Pôle universitaire de Léonard de Vinci, France  
 Philippe VALOGGIA, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg  
 Philippe VERY, EDHEC, France  
 Olfa ZERIBI, AUF - l'Europe de l'Ouest et IHEC Carthage, Tunisie.

### **COMITE SCIENTIFIQUE RESTREINT (CSR)**

Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie  
 Véronique CHANUT, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Benjamin BENOÎT, Université de Perpignan/Montpellier, France  
 Jean-Philippe DENIS, Université Paris-Saclay, France  
 Aude DEVILLE, Université Côte d'Azur, France  
 Jérôme DUPUIS, Université de Lille, France



Philippe DURANCE, CNAM et École Management & Société, Paris, France  
 Rémy FEVRIER, CNAM, Paris, France  
 Marie GORANSSON, Université Libre de Bruxelles, Belgique  
 Solange HERNANDEZ, IMPGT Aix-Marseille Université Aix-en-Provence, France  
 Samia KHENNICHE, Université Gustave Eiffel, France  
 Armand Brice KOUADIO, HES de Suisse occidentale, Neuchâtel, Suisse  
 Jean-Fabrice LEBRATY, IAE School of management, Lyon, France  
 Norbert LEBRUMENT, Université Clermont Auvergne, France  
 Lilly LEMAY, ENAP, ENAP-Université du Québec  
 Nicolas MAINETTI, ESFAM, Institut de l'Agence Universitaire de la Francophonie, Sofia, Bulgarie  
 Christophe MAUREL, Université Le Mans, France  
 Bachir MAZOUZ, ENAP-Université du Québec, Canada  
 Laurent MERIADE, IAE Clermont Auvergne, Université Clermont Auvergne, France  
 Sabrina Patricia MOUNGOU MBENDA, Université de Yaoundé, Cameroun  
 Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France  
 Madina RIVAL, CNAM, Paris, France  
 Corinne ROCHETTE, IAE Clermont Auvergne, Université Clermont Auvergne, France  
 Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique  
 Edina SOLDÓ, IMPGT-Aix-Marseille Université, France  
 Olfa ZERIBI, AUF - l'Europe de l'Ouest et IHEC Carthage, Tunisie  
 Cédrine ZUMBO-LEBRUMENT, ESC Clermont Business School, France

## COMITE D'ORGANISATION

Véronique CHANUT, Université Paris Panthéon-Assas, France, Présidente du comité d'organisation  
 Hervé CHAVAS, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Valérie DARTHOUT, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Philippe DAVADIE, Pôle judiciaire de la Gendarmerie Nationale, France  
 Pauline de BECDELIEVRE, ENS, Université Paris Saclay, France  
 Pierre FENIES, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Michel LALANDE, Université Paris Panthéon-Assas et Cour des Comptes, France  
 Olivier LASMOLES, Skema Business Scholl, France  
 Etienne MACLOUF, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Gabriel MORIN, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Irina PALADI, Université de Bourgogne, France  
 Simon PORCHER, Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Fatim RHAZI ZAHRA, Conseil et Recherche, France  
 Bernard SCHMELTZ, Association des Départements de France et Université Paris Panthéon-Assas, France  
 Catherine VOYNET-FOURBOUL, Université Paris Panthéon-Assas, France