



EU  
CONEXUS  
European University for Smart  
Urban Coastal Sustainability



## Colloque annuel de l'association

### « Politiques et Management Publics »

*Jeu*di 30 mai et *ven*credi 31 mai 2024 – La Rochelle Université

## « L'action publique face aux problèmes pern

cieux :  
quels dispositifs stratégiques concevoir ? »

### Appel à propositions

**Date limite d'envoi des intentions (une page maximum) : 15 janvier 2024 (réponses le 15 février)**

**Adresse d'envoi des intentions : [apmp.colloquepmp2024@gmail.com](mailto:apmp.colloquepmp2024@gmail.com)**

**Date limite d'envoi des articles complets : 6 mai 2024**

**De quoi s'agit-il ?** Si la gestion publique est confrontée à des problèmes très variés, certains ont une nature particulière : ils sont dits pern

cieux (*wicked problems*). En effet, leur méconnaissance limite fortement leur résolution par des institutions et les procédures en place. Ce type de problème est difficile, si ce n'est impossible, à gouverner par la seule mobilisation des experts, car leurs contours sont flous et évolutifs et car de nombreuses parties prenantes ayant des valeurs contradictoires sont impliquées (Churchman, 1967 ; Head et Alford, 2015 ; Gerding et Vealey, 2017). Les problèmes perncieux ne sont pas, certes, nouveaux : ils désignent à l'origine la planification urbaine aux États-Unis et scientifique en Allemagne, dans un contexte d'après seconde guerre mondiale caractérisé par de futurs multiples et une situation contingente (Rittel, 1973). Cependant, ils semblent désormais omniprésents en management public. Du changement climatique (Levin et *al.*, 2012) en passant par la santé et l'éducation, jusqu'aux problèmes des quartiers (Bason, 2010), les experts « privés » sont déclarés hors-jeu et les scientifiques ne sont pas – ou peu – écoutés. Il incombe dès lors aux personnes directement affectées par ces problèmes de se regrouper pour produire les connaissances et imaginer des solutions, à charge ensuite à la puissance publique, ou aux experts en méthodes de résolution de ce type de problèmes, d'en gérer les dimensions collectives et procédurales afin d'organiser, premièrement, l'arbitrage entre les différents niveaux de solutions et, deuxièmement, l'accompagnement des acteurs. Une difficulté émerge, en revanche : au cours de

ces procédures, les choix se font principalement sur la base d'opinions, de préférences et de jugements qui ne sont pas exclusivement fondés sur des données rationnelles relatives au problème considéré.

Pour autant, nous pouvons estimer que les problèmes peuvent ne pas être pernicieux par nature, car les problèmes sont des construits sociaux. Si certains sont difficiles à instruire, peut-être est-ce lié à la façon qu'ont eu les acteurs de les construire et de proposer des solutions, en l'occurrence un décalage trop important entre les politiques et les personnes concernées, ainsi qu'une temporalité trop longue pour leur construction et instruction ? Deux conséquences en découlent :

- (1) il importe de concevoir des problèmes à destination des politiques ;
- (2) la méthode consistant à légiférer très régulièrement sur ces problèmes ne peut apporter une réponse satisfaisante.

Le colloque de l'APMP 2024 propose ainsi de s'interroger sur, d'une part, la tendance à « problématiser » comme pernicieux des phénomènes contemporains, et, d'autre part, sur les effets de couplage-cadrage entre les problèmes et les solutions que cette problématisation induit. Parmi les effets, nous pouvons, entre autres, constater une certaine réduction des solutions possibles, avec un déplacement de l'attention vers le côté « innovant » de mécanismes de gouvernance (Gruendel, 2022), au détriment des résultats obtenus.

La multiplication des dispositifs de participation citoyenne organisée par la puissance publique (panels, auditions et débats publics, convention citoyenne...) illustre ce phénomène : si ces dispositifs peuvent constituer une première série de réponses, leurs effets contre-productifs de neutralisation ou d'instrumentalisation (Iskander, 2008 ; Cooke & Kothari, 2001) devrait nous interroger. D'autres solutions, comme les processus de co-innovation et de co-design appliqués en matière de politiques publiques restent assez largement inexplorés (Collier, Gruendel, 2022).

Ce colloque se propose de rouvrir également l'analyse des solutions mises en œuvre en questionnant les choix stratégiques des parties prenantes à considérer les problèmes comme pernicieux ou non. Des solutions qui seront analysées sous l'angle des dispositifs, conçus comme un ensemble de pratiques, discours, règlements et énoncés scientifiques qui forment un réseau et produisent des rapports de forces (Agamben & al., 2006). Une notion qui a connu un véritable *aggiornamento* théorique (Gand, 2023) en sciences de gestion depuis les travaux séminaux portant sur les instruments de gestion et leurs effets (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997) jusqu'à des travaux plus contemporains d'inspiration foucauldienne (Aggeri, 2014, 2017 ; Gilbert & Raulet-Croset, 2021 ; Le Breton & Aggeri, 2018 ; Raffnsøe et al., 2016).

Cette analyse permet de mettre en évidence les effets des stratégies tout au long des processus de décision. En ce sens, il nous semble important de prêter une attention toute particulière à la genèse des dispositifs pour au moins deux raisons. La première est que c'est à ce moment-là que des choix plus ou moins explicites orientent vers l'identification et la problématisation des « problèmes publics », processus controversé où persiste la tension soulignée par la polémique ayant opposée W. Lippmann à J. Dewey sur l'existence même d'un « public » et la possibilité de le reconstituer par l'éducation et l'appel à l'intelligence (Stiegler, 2021). La seconde raison est liée au fait que l'analyse des dispositifs permet une approche ouverte des réalités stratégiques ; elle englobe les dispositifs développés directement par la puissance publique (par exemple la numérisation des services publics ou les réorganisations territoriales) tout comme les nouvelles offres de services dans les sphères habituellement considérées comme du domaine public (par exemple la libéralisation de pans entiers de l'économie *via* l'ubérisation).

Ainsi, le colloque devrait aboutir à de nouveaux inventaires sur la diversité des formes d'action publique managériale dans différents secteurs et pays.

## **Du complexe au pernicieux : le défi face aux nouveaux problèmes de gestion publique**

Dans une optique résolument interdisciplinaire, ce colloque se propose d'analyser les dispositifs mis en avant comme solutions par le management public afin de résoudre des problèmes pernicieux.

Une place particulière sera offerte aux savoirs juridiques dont l'intérêt relatif, voire la relégation en dehors des questions de management public, nécessiterait d'y prêter attention, ainsi que la science politique, la sociologie, l'économie et la psychologie, mais aussi les disciplines compétentes sur les nouveaux problèmes de gestion publique, notamment en santé et en environnement (*One Health*).

De nombreux thèmes pourront être abordés, ceux mentionnés ci-dessous n'étant que des suggestions.

### **1 – Problématisation des problèmes pernicieux et couplage cadrage – solutions**

Dans le prolongement du colloque APMP de 2022 autour des relations savoir-pouvoir, ce colloque sera l'occasion de s'interroger sur l'évolution des problèmes pernicieux, en particulier notre façon de les problématiser et de développer des dispositifs de management public, censés y apporter des solutions. Une attention particulière pourra être portée aux dimensions juridiques, aux logiques institutionnelles et plus globalement–aux valeurs morales et politiques sur lesquelles se fondent ces dispositifs de management public (Pezet & Pezet, 2010).

Quelle a été la genèse et la généalogie de ces problèmes publics jugés pernicieux ? Existe-t-il des problèmes sociétaux trop complexes, donc pernicieux et peu évaluables ? L'analyse doit-elle alors procéder à un découpage pour isoler des sous-ensembles d'actions afin d'en réduire la complexité ?

La nature des problèmes pernicieux évolue-t-elle sur le temps long ou bien existe-t-il des invariants en matière de problèmes publics (conflits d'agence, conflits de temporalité...) autour desquels notre regard tend à évoluer ?

Quelles réponses donner aux inévitables paradoxes de l'action publique soumise à des exigences parfois contradictoires comme l'ambidextrie, cette capacité à gérer le court terme (les réponses à apporter aux électeurs, prix à payer à la démocratie) et le long terme (la rationalité « managériale » des solutions) ?

Si l'État ne peut tout prendre en charge, comment externaliser le portage (partiel ou total ?) de problèmes pernicieux vers d'autres acteurs publics ou privés (collectivités territoriales, entreprises, société civile...) ?

Comment interpréter l'engouement contemporain pour les dispositifs numériques (algorithme, IA...) dans le traitement des problèmes publics en évitant les écueils de l'utopie techno-solutionniste ou de la technophobie aux accents parfois complotistes ?

Quel est l'impact des dispositifs automatisés d'aide à la détection des infractions ou des systèmes interactifs d'aide à la décision en matière d'aménagement urbain ou de gestion des espaces de circulation ?

Quelle est l'efficacité des dispositifs de participation citoyenne en lien avec de la démocratie représentative pour contrer la bureaucratisation et l'oligarchisation des administrations ? Quelle est la part respective d'émancipation et d'aliénation dont ces dispositifs sont porteurs ?

### **2- Stratégie des dispositifs de traitement des problèmes dits pernicieux**

L'analyse stratégique de ces dispositifs (Aggeri, 2014 ; Le Breton & al., 2017 ; Denis & al., 2006), de la prise de décision en passant par leur conception et leur mise en place jusqu'à leur évaluation, pourra apporter des éclairages sur les stratégies publiques contemporaines à l'œuvre.

Comment les dispositifs fonctionnent-ils ? Quelles sont les solutions concrètes apportées par le management public aux problèmes de fonctionnement ?

Comment les dispositifs arbitrent-ils entre le court terme (prochain mandat électif) et le long terme ?

Comment réinsuffler du long terme dans une société synchronisée avec les marchés financiers et accélérée par le numérique ? Comment concilier l'exploitation des solutions existantes et l'exploration de nouvelles, comme celle consistant à relever les défis de la transition écologique ?

La planification peut-elle retrouver une place par-delà le découplage des discours et des instituts symboliques ? Comment gérer les conflits d'agence provoqués par les délégations externes (eau, énergie...) ou les conflits d'intérêts porteurs de corruption potentielle ?

Comment gérer stratégiquement les conflits d'usage (eau, air, énergie, ressources...) qui pour certains se posent avec une acuité particulière (méga-bassines) ? Quelle est l'efficacité des méta-organisations dans les stratégies bas carbone ? En quoi les approches par « les communs » pourraient-elles traiter les problèmes ?

Comment les méthodes et outils du design permettent-ils d'apporter des réponses nouvelles et utiles aux problèmes étudiés ?

Quelle analyse formuler autour des développements numériques de la justice et de la santé et du recours aux algorithmes et à l'Intelligence artificielle (IA) ? Quelles solutions offrent-ils et quels problèmes posent-ils ? Le management judiciaire a-t-il vocation à résorber les nombreuses difficultés auxquelles est confrontée l'institution judiciaire ? Comment lutter contre l'illectronisme ?

Quelle articulation des savoirs peuvent promouvoir les différentes disciplines afin de les mettre au service des acteurs publics et d'éclairer leur action ? Quels bilans tirer de la mise en place de groupements d'intérêt scientifique (GIS) ou d'interfaces science-politique (ISP) pour rapprocher la décision politique des connaissances scientifiques ?

Quel type d'évaluation mettre en œuvre pour le suivi des actions quant aux problèmes pernicieux ? Quelles sont les expériences d'évaluation *in itinere* dans ce domaine ?

Des hybridations organisationnelles deviennent-elles incontournables ? Comment le manager public se situe-t-il à l'intérieur de celles-ci ?

### **3– Repositionnement du management et des politiques publiques quant aux problèmes pernicieux**

L'action publique est fondée sur un conflit de rationalité quasi ontologique entre rationalités managériales et logiques politiques, en particulier dans les grandes structures et dans les pays sans « *spoils system* » où l'administration reste indépendante du politique. Quelle place le management public peut-il occuper face à une rationalité politique en crise de légitimité ou dans l'incapacité de trancher ? La rationalité managériale rempart face aux dérives du politique ou bouc émissaire de ce dernier ?

Pourquoi certains sujets restent-ils en marge des problèmes publics officiels, au stade *infra* du politique, enfermés dans les limbes de la société civile, cette dernière étant parfois cantonnée au rang de sous-traitant des pouvoirs publics ? La société civile et les associations sont-elles le berceau ou le tombeau des politiques publiques futures ?

Comment replacer le débat et ouvrir de manière plus large la réflexion sur le rôle et la place des différents acteurs - pouvoirs publics, société civile, entreprises... - face à la porosité des frontières entre le public et le privé ?

Selon les problèmes pernicieux à traiter, faudrait-il (re)centraliser ou décentraliser, concentrer ou déconcentrer l'action publique ? L'attribution de blocs de compétences aux collectivités territoriales peut-elle faciliter l'action sur les problèmes pernicieux ? Quel usage est-il fait du principe de subsidiarité ?

Comment éviter les écueils du managérialisme (Burnham, 1962), de la dépolitisation et de la dé-démocratisation intrinsèques au néolibéralisme (Dardot & Laval, 2021) ?

Dans quelle mesure le management public et ses différents courants (Weberien, *New Public Management*, post-*New Public Management*, Nouvelle gouvernance publique (NPG)) sont-ils tributaires de valeurs qui les dépassent ?

Les problèmes dits pernicieux sont-ils identifiés de façon comparable dans d'autres pays développés ? Les réponses apportées sont-elles plus efficaces ailleurs pour les résoudre ? **Dans cette perspective, les contributions apportant des comparaisons internationales sont vivement attendues.**

Les thèmes abordés pourront porter sur l'ensemble des domaines du service public que ce soit sur la santé/le sanitaire, l'éducation, la sécurité, la justice, les services (gestion de l'eau, des déchets...), y compris les sujets restants à son seuil, comme ceux liés aux trois fonctions publiques (FPE, FPH, FPT) et leur constellation (agences, entreprises et associations sous-traitantes).

### Contributions attendues

Le colloque est ouvert à **tous les travaux issus des sciences sociales et humaines utilisés dans le cadre des approches de la chose publique qu'ils émanent d'universitaires ou de praticiens - pour des regards complémentaires croisés entre les sciences de gestion, la philosophie, l'histoire, le droit, l'économie, les sciences politiques, la géographie, ou la sociologie...**

Les intentions de communication peuvent être :

- 1/ des papiers destinés à la publication sous forme d'articles (essais ou recherches empiriques) à des stades différents (cadre conceptuel, résultats préliminaires, recherche complète) ;
- 2/ des idées présentées sous forme de diaporamas, quel que soit leur degré d'avancement ;
- 3/ des posters qui seront commentés lors des intersessions.

**Date limite d'envoi des intentions (une page maximum) : 15 janvier 2024**

**Adresse d'envoi : [amp.colloquepmp2024@gmail.com](mailto:amp.colloquepmp2024@gmail.com)**

**Retours du conseil scientifique : 15 février 2024**

Ces intentions **d'une page maximum** devront comprendre :

- objectif, approche et méthode
- apports théorique, managérial et/ou sociétal
- mots-clés (5 maximum) et références bibliographiques (5 maximum)

Elles comporteront **l'indication de la spécialité scientifique ou praticienne de l'auteur**, ses coordonnées, son institution de rattachement et, si c'est le cas, son laboratoire de recherche.

**Date limite d'envoi des articles complets (au format de la Revue *Politiques & management public*<sup>1</sup>) : 6 mai 2024**

Le comité scientifique, au vu des propositions de contribution, organisera les communications dans des **ateliers avec des discutants** et plusieurs **tables rondes offrant des dialogues entre universitaires et praticiens**.

Si la revue *Politiques et management public* prévoit la parution d'un numéro spécial issu de ce colloque fin 2024, sur la base d'une sélection de contributions, d'autres pourront être proposées aux revues partenaires :

*Gestion et Management public* : <http://gmp-revue.org/>

*Revue internationale des sciences administratives* : <https://www-cairn-info.gutenberg.univ-lr.fr/revue->

<sup>1</sup> <https://pmp.revuesonline.com/appel.jsp>

[internationale-des-sciences-administratives.htm](http://internationale-des-sciences-administratives.htm)

*Gestion et finances publiques* : <https://gfp.revuesonline.com/>

*Revue française d'administration publique* : <https://insp.gouv.fr/revue-francaise-dadministration-publique-rfap>

*Revue interdisciplinaire droit et organisations* : <https://www.revue-rido.com/>

### Comité scientifique

#### Coprésidence :

**Guillaume DELALIEUX, La Rochelle Université & Bérangère SZOSTAK, Université Versailles St Quentin**

*Si vous le souhaitez vous pouvez intégrer le conseil scientifique en envoyant un mail à [guillaume.delalieux@univ-lr.fr](mailto:guillaume.delalieux@univ-lr.fr) & [berangere.szostak@uvsq.fr](mailto:berangere.szostak@uvsq.fr)*

Marine BASTIEGE, EM Normandie Business School  
Véronique CHANUT, Univ. Paris-Panthéon-Assas  
Hervé CHOMIENNE, UVSQ  
Olivier COUSSI, IAE de Poitiers  
Nathalie DUBOST, IAE d'Orléans  
Patrice DURAN, ENS Saclay  
Florian FAVREAU, EM Normandie Business School  
Magalie FLORES-LONJOU, La Rochelle Université  
Isabelle FORTIER, ENAP Montréal  
Sébastien GAND, Sciences Po Grenoble  
Pascal GLEMAIN, Université Rennes 2  
Christophe GODOWSKI, Université de Limoges  
Romuald GROUILLE, Université de Tours  
David HURON, IAE de Nice  
François LAFARGE, INSP  
Fabrice LARAT, INSP  
Romain LAUFER, HEC Paris  
Danièle LAMARQUE, Soc. Européenne d'évaluation  
Romain LAUFER, HEC Paris  
Célia LEMAIRE, Magellan, IAE Lyon, Univ. J. Moulin Lyon 3  
Frédéric LETORT, Université d'Orléans  
Etienne MACLOUF, Université Paris-Panthéon-Assas  
Gérald ORANGE, Université de Rouen  
Alvin PANJETA, IAE Paris-Est  
Martial PASQUIER, Université de Lausanne  
Christelle PERRIN, UVSQ  
Éric PEZET, Université Nanterre  
Jean-Luc PISSALOUX, Sciences Po Lyon  
Marine PORTAL, IAE de Bordeaux  
Yoann QUEYROU, Université de Toulouse  
Madina RIVAL, CNAM Paris

Audrey RIVIERE, Université Aix-Marseille – IMPGT  
Dora SKANDER, Université Québec-3 Rivières  
Marie TSANGA, UMR GESTE, INRAE-ENGEES  
David VALLAT, Sciences Po Lyon  
Mathias WAELLI, Institut de santé globale – UNIGE  
Avec le concours de l'Association Politiques et Management Publics (APMP)

### **Bibliographie :**

- Agamben, G. & Rueff, M. (2006) « Théorie des dispositifs ». *Po&sie*, 115 (1), 25-33
- Aggeri, F., (2014) « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique? » *Le Libellio d'Aegis* 10 (1), 47-64.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management ? Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20(1), 28-69.
- Berry, M., (1983) Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains, *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*.
- Burnham J. (1962) *The Managerial Revolution*. A Midland book, MB23. Penguin Books.
- Churchman, C. West (1967) « Wicked Problems ». *Management Science*, 14(4), 141-42.
- Collier SJ., Anke, G. (2022) « Design in government: City planning, space-making and urban politics », *Political Geography*, 97, 1026-44
- Cooke B., Kothari U. (2001) *Participation: The New Tyranny?* Coll. Development studies, Bloomsbury Academic.
- Dardot P., Laval C., Guéguen H., Sauvêtre P. (2021) *Le choix de la guerre civile : une autre histoire du néolibéralisme*, Lux Éditeur.
- Denis, J. L., Langley, A. & Rouleau, L. (2006) The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4 (4), 349-377
- Head, BW., Alford, J. (2015) « Wicked Problems », *Administration & Society*, 47 (6), 711-39.
- Gand, S., (2023) *D'un dispositif à l'autre : le changement dans les organisations pluralistes comme mise en dispositif organisationnel*, HDR, Université Grenoble Alpes.
- Gerding, JM., Vealey, KP., (2017) « When Is a Solution Not a Solution? Wicked Problems, Hybrid Solutions, and the Rhetoric of Civic Entrepreneurship ». *Journal of Business and Technical Communication* 31, no 3: 290-318.
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs. EMS Editions
- Gruendel A. (2022) « The Technopolitics of Wicked Problems: Reconstructing Democracy in an Age of Complexity », *Critical Review*: 34 (2), 202-243.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). L'expert et le système. *Economica*.
- Iskander, N., (2018) « Design thinking is fundamentally conservative and preserves the status quo ». *Harvard Business Review* 5 (9).
- Le Breton, M., & Aggeri, F. (2018). Compter pour agir ? La performativité de la comptabilité carbone en question - Actes de calcul et mise en dispositif dans une grande entreprise française du secteur de la construction. *M@n@gement*, 21 (2), 834-857.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Séli-Arslan.
- Pezet, A, Pezet, E. (2010) *La société managériale : Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*. Editions la ville brûle.
- Raffnsøe, S., Mennicken, A., & Miller, P. (2019). The Foucault Effect in Organization Studies. *Organization Studies*, 40 (2), 155-182.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4 (2), 155-169.
- Stiegler B. (2021), « Walter Lippmann et John Dewey : deux « nouveaux libéralismes » en conflit ». *Commentaire*, 174 (2), 359--368.