

Colloque annuel de l'association « Politiques et Management Publics »

*Judi 3 et vendredi 4 juillet 2025 – [Maison des Sciences de Gestion](#)
[1 rue Guy-de-la-Brosse 75005 Paris](#)*

Le management public en péril ou plus nécessaire que jamais ?

Appel à propositions

En 2025, la communauté de l'APMP tiendra son colloque et son assemblée générale annuelle à Paris. La présidence scientifique a été confiée au professeur Patrick Gibert sur sa proposition originale. Sur le fond, il s'agit de dresser un bilan critique et prospectif de la place du management public notamment par rapport aux autres disciplines. Sur la forme, l'objectif est de discuter de papiers effectivement en cours d'écriture en vue d'une publication collective rapide.

Date limite d'envoi des intentions (3 pages maximum) : **le 15 avril 2025**

Adresse d'envoi des intentions : apmp.colloque@gmail.com

Date limite d'envoi des communications : **15 juin 2025**

Le constat

Le management public (MP) se porte mal. Autant en tant que science ou sous-discipline qu'en tant que pratique. Cette affirmation repose sur plusieurs constats. Le premier est relatif à la place très faible accordée à la gestion et aux spécialistes de sciences de gestion (gestionnaires) dans le travail sur l'instrumentation de gestion dont ils sont les experts et ce malgré le recours accru à l'instrumentation aussi bien dans les organisations publiques que dans les politiques publiques. Cette faible place s'exprime, entre autres, par d'apparentes préférences accordées dans les médias aux disciplines comme l'économie ou la science politique, en particulier, en matière d'analyse et d'évaluation de politiques publiques.

Le second constat est double. Il porte d'une part sur les erreurs de diagnostic d'un New public management (NPM) mal identifié et à contretemps ; et d'autres part sur le développement de l'abstraction dans la littérature de sciences de gestion, tandis que la pratique administrative et politique fait un usage pérenne de vocables fondés sur l'ambiguïté et le flou.

Ces observations nous invitent-elles à actionner la fin du management public ou au contraire la nécessité de son renouvellement ?

L'édition 2025 du colloque annuel de l'APMP a pour but de susciter la réflexion et de faire émerger des contributions pour valider ou infirmer ce diagnostic assez pessimiste en présentant une série de communications sur un des sous-thèmes proposés à titre indicatif. La liste esquissée ci-dessous vise à alimenter la discussion, dans un esprit d'ouverture et de débat avec des approches différentes ou complémentaires.

Sous-thèmes possibles

1/ Qu'apporte le remplacement du NPM par d'autres nouveautés universitaires à part de l'abstraction ? L'exemple du NPM montre-t-il que les universitaires ont voulu se faire plaisir de la même manière que certains praticiens auraient voulu, une fois de plus, faire montre de vocabulaire sans grammaire ?

Peut-on concevoir les types de management du secteur public à partir de discours qui ne sont pas suivis des faits ou qui en sont faiblement suivis ou dans les effets n'ont pas grand-chose à voir avec les intentions

affichées ? C'est ce qui s'est passé en ce qui concerne le New public management en tout cas pour La France. L'ouvrage de Matyjasik et Guenoun (2019) fut donc le bienvenu lorsqu'il souligna qu'il convenait peut-être de supprimer le NPM. En fait la question n'était pas véritablement celle-là, elle était de se demander pourquoi tellement de collègues ont conclu à l'existence du NPM du moins quand ils étaient spécialistes des sciences de gestion et donc en capacité d'observer le côté fallacieux des nouveautés supposées que constituait ce NPM. L'introduction de Matyjasik et Guenoun (2019) concernant les successions possibles du NPM est peut-être le seul passage qui pose problème quand on pose que la véritable question est : faut-il substituer au management public, au niveau du discours, une autre mode ou convient-il d'arrêter de dresser des typologies en management public qui souvent ne sont pas le fait de spécialistes du management.

2/ Où sont dans les médias et dans les instances de décision les gestionnaires par rapport aux politistes (et leurs anciens collègues, les « politologues » en pointe dans l'actualité) et aux économistes ?

Honteux d'être gestionnaires ? Faut-il être honteux d'être gestionnaire en particulier d'être spécialiste du management public ? La question n'est pas provocatrice lorsqu'il est pratiquement tous les jours loisible de constater que nos collègues intervenant dans les médias se font souvent qualifier d'économistes. Faut-il donner raison aux économistes d'un certain âge qui ont toujours annoncé que la création de l'agrégation de sciences de gestion était une erreur ? Faut-il constater que les différentes acceptions de gestion, notamment celle visant à qualifier une science par rapport à celle qui constate seulement des pratiques, sont un facteur de confusion dont les sciences de gestion sont perdantes ? Faut-il constater que la transformation récente des sciences de gestion en « gestion et management » n'a pas eu d'effets positifs ? Convient-il de constater que la multiplication des sous-disciplines se fait au détriment du management public en particulier si l'on utilise comme critère la publication des articles dans les différentes revues scientifiques ou à prétention scientifique ? Doit-on admettre que le rassemblement sous un même label de différentes techniques : la comptabilité, le marketing, la recherche opérationnelle... n'a pas créé d'affectio-societatis ? Est-il vraisemblable que la part de plus en plus réduite de l'agrégation joue un rôle dans cette absence de l'affectio societatis. Les agrégés étaient-ils véritablement tous des collègues ? Avoir élargi la carrière par les autres modes de recrutement a-t-il diminué ou supprimé cet affectio alors même que le système des sections du CNU devrait créer une solidarité entre tous les membres de la 6^{ème} section ?

3/ Les anti-managérialistes sont-ils une catastrophe ou une chance pour le MP conçu comme une sous-discipline avec une autonomie sérieuse par rapport au management générique ?

Il s'est développé depuis quelques années une littérature qualifiée d'anti managériale (Châtelain-Ponroy et Gibert, 2024). Cette littérature en français a pour caractéristique principale d'opposer les managers et les spécialistes des métiers (Gaulejac, 2005). L'utilisation fréquente du terme de manager peut être entendue de deux façons. La première est d'opposer véritablement la montée du management dans le secteur public à ce qui serait une façon incorrecte de traiter l'ensemble des praticiens d'un métier. Ces praticiens de métiers pouvant être, selon cette littérature, les paramédicaux, les spécialistes de l'emploi, de la culture, du domaine social, ... L'autre façon est d'opposer les chefs, les membres de la couche supérieure des administrations, et leurs collaborateurs aux spécialistes des métiers. La première façon peut être vue comme une lutte contre le New public management, la seconde façon n'est rien de plus qu'une lutte contre la hiérarchie bureaucratique. Il y a donc en fait dans cette littérature très souvent une confusion entre manager et chef. Cette littérature faute de connaissances suffisantes de la gestion apparaît purement anti-managériale alors qu'en réalité certains de ses développements rejoignent d'une autre façon des développements des spécialistes du management public. La question qui se pose par conséquent est de savoir s'il n'y a pas lieu de traiter du développement possible des points de jonction entre anti-managériaux et spécialistes du management public, comme également de suggérer aux anti-managériaux de lire le management public plutôt que d'en rester à une conception managériale qui est au mieux une vision de management générique.

4/ Du « bien faire et laisser dire » au « dire et faire éventuellement » ?

La communication a-t-elle remplacé tout travail foncier aussi bien chez des académiques effectuant à tout moment de la publicité pour leurs ouvrages et leurs institutions, autant que chez les praticiens en charge des réformes, innovations réelles ou supposées pour leurs services et administrations ? La discrétion des «

sachants » est-elle une valeur en voie de disparition ? En est-il de même de la discrétion chez les praticiens ? Les uns ou les autres finiront-ils comme des communicants à l'ère de la prolifération des réseaux sociaux professionnels ? La discrétion dans le travail des universitaires était naguère un état de fait notable. Aujourd'hui certains d'entre nous se caractérisent d'abord par leur volonté et parfois leur expertise pour communiquer. Ce ne sont pas les seuls à avoir entrepris une telle évolution ; chez les praticiens, et également leur service, la communication devient une préoccupation majeure. Cette évolution à l'évidence présente des aspects négatifs voire déplaisants et des aspects positifs voire productifs (en termes d'information). Les aspects déplaisants apparaissent lorsque la communication remplace l'action ou la production et vise à privilégier la notoriété sur toute autre qualité ; elle est également regrettable lorsqu'elle multiplie des félicitations pour n'importe quel phénomène futile parfaitement mineur ; elle a aussi pour conséquence d'induire chez les lecteurs un peu naïfs des conclusions tout à fait exagérée sur l'événement arrivant aux intéressés. A-t-on besoin de cette évolution de la communication ? Est-elle due à une concurrence croissante au sein du métier ? Est-elle la conséquence de la volonté de faire évaluer au maximum les enseignants du supérieur de faire en sorte qu'ils ne soient plus les professions libérales qu'ils étaient naguère ?

5/ Le management public est-il en voie de disparition au profit du management sectoriel ?

Le management générique et le management sectoriel conviennent-ils finalement mieux aux chercheurs ? Le premier par son ontologie qui le distingue des autres disciplines, le second par un centrage plus commode à maîtriser et une façon d'éviter l'abominable problème de la nécessité d'une multiplicité de connaissances institutionnelles et juridiques qui, dans l'idéal, serait nécessaire au MP ? L'absence d'une référence en France aux public affairs (affaires publiques) serait-elle un syndrome d'un repliement sur les public areas ? Les impossibilités budgétaires actuelles aussi ?

6/ La montée en droit - le fait de créer des normes juridiques de niveau élevé depuis les décrets jusqu'à la Constitution - suffit-elle à créer une véritable managérialisation du droit (Cf. depuis Jacques Chevallier et Danièle Loschak (1978)) ou aboutit-elle en fait au village Potemkine dénoncé par Jean-Marc Sauvé (2016) ? Y a-t-il un lien entre ces deux hypothèses alternatives et ce que fut la vision du NPM ?

Il y a longtemps que les publicistes se sont posé la question de savoir si la montée du management public aboutissait à une véritable managérialisation du droit. À notre connaissance, en français, les universitaires ne se sont pas véritablement posé la question, une des exceptions en est dans les grands auteurs en management public (2021) le chapitre consacré par Pierre-Éric Verrier sur Le Conseil d'État comme grammairien du management public. On a pu cependant constater la montée en gamme des instruments de gestion ou de politiques publiques au fur et à mesure du temps. Là où ces outils devaient leur existence à de simples circulaires, c'est-à-dire un droit qui n'était même pas opposable aux tiers, nous avons maintenant des instruments importants qui trouvent leur place jusqu'au niveau constitutionnel et dans des lois organiques (exemple de la loi organique des lois de finances). Cette montée en gamme pourrait-elle traduire l'importance croissante de l'utilisation des outils et des concepts qu'ils incarnent car après tout le droit s'impose à l'administration lorsqu'il s'incarne dans des textes législatifs ou même réglementaires. Dans les faits, nous ne sommes pas du tout assurés de cette importance croissante.

7/ L'utilisation des appropriations rend-elle dérisoires les modèles idéaux types et interdisent-elles de facto des appréciations normatives ?

Il fut un temps où les instruments de gestion étaient à tort ou à raison caractérisés par les variables qui permettaient plus ou moins de déterminer si la façon dont était défini et utilisé un instrument de gestion correspondait approximativement à un idéal-type. Cette façon permettait de désigner de façon plus ou moins normative les bonnes ou mauvaises utilisations des instruments. La multiplication des travaux reposant sur la notion d'appropriation est de nature à changer la possibilité de faire cela. Il n'y a plus de bonnes ou de mauvaises conceptions ou utilisations, il y a des modes d'appropriation qui sont utilisés par l'acteur sur lequel on a travaillé. On ne risque plus du tout d'être dans le positivisme, on est en revanche dans l'interprétativisme. Ce changement est scientifiquement admissible mais il est source de complexité importante. Il renforce de la part de praticiens et de celles d'académiques d'autres disciplines la tendance à utiliser les concepts traditionnels à peu près dans n'importe quel sens et à faire montre de vocabulaire quand

ils ignorent tout de la grammaire. Ils obligent les analystes rigoureux soit à préciser des typologies délicates à mettre en œuvre, soit à énoncer systématiquement dans quel sens ils entendent les concepts qu'ils utilisent. À défaut, ils font craindre des cacophonies redoutables dans l'ensemble des travaux touchant plus ou moins à la gestion. Peut-on se contenter pour éviter ce problème d'obliger à définir en tant que de besoin, c'est-à-dire très fréquemment, ce que fait souvent l'énoncé : « Dans ce document, dans ce texte, dans cette loi, ou dans article, ... le sens de tel mot ou de telle expression est le suivant ... ». Convient-il donc à inciter chaque auteur à la relativité ou contingence la plus totale pour que les approches scientifiques aient encore un sens, et à remplacer donc les modèles idéaux-types par ces définitions contingentes ?

8/ La décentralisation est-elle menacée par le souci de renforcer les coordinations entre collectivités territoriales en multipliant les chefs de filats, quitte à contester de facto l'interdiction constitutionnelle d'une tutelle d'une strate de collectivité sur une autre ? Est-elle menacée aussi par la recherche de coordination entre État et collectivités territoriales par le renforcement quasi continu du rôle des préfets ? (Voir par exemple les rapports d'Éric Woerth (2024) et de Boris Ravignon (2024)).

9/ Faut-il ajouter à cette liste extensive, les nombreux cas de marronniers publics qui agitent régulièrement l'actualité sans aucun progrès depuis des lustres, si ce n'est des changements cosmétiques et sans implication ? L'urgence affichée régulièrement de la simplification administrative, qu'on en arrive à confondre avec la déréglementation, ou l'évaluation des actions publiques annoncée mais jamais mise en œuvre sérieusement, y compris dans le cadre des expérimentations, au point qu'il faille attendre les rapports de la Cour des comptes pour s'en faire une idée bien a posteriori.

Ces thèmes sont proposés à titre indicatif, toute autre proposition en lien avec l'objet de la conférence sera bien évidemment la bienvenue.

Déroulement

Cet appel à des communications ciblées s'adresse aux universitaires des disciplines des sciences sociales pour des regards **complémentaires croisés entre, le droit, la sociologie, l'économie, les sciences politiques, la philosophie, l'histoire, la géographie...et la gestion.** Des contributions de praticiens sont également fortement souhaitées.

L'édition 2025 du colloque annuel de l'APMP se tiendra plutôt comme un **séminaire de travail** sur deux demi-journées (3 juillet après-midi et 4 juillet matin). L'assemblée générale annuelle de l'association se déroulera le 3 juillet en fin de journée ¹.

Cette édition sera consacrée exclusivement à des contributions en phase avec le thème et les questionnements exposés ci-dessus dans une liste non-exhaustive des sous-thèmes. Chaque contributeur retenu s'engage à préparer et à présenter une contribution durant le colloque.

Les papiers seront présentés par un débateur pour engager au mieux la discussion à l'issue de la présentation. Le colloque conduira à la publication d'un **numéro spécial de la revue PMP** en 2026.

Contributions attendues

Date limite d'envoi des intentions (trois pages maximum) : 15 avril 2025

Adresse d'envoi : apmp.colloque@gmail.com

Retours du conseil scientifique : 30 avril 2025

Ces intentions (trois pages maximum) devront comprendre l'angle d'approche du thème retenu, ses enjeux pour le MP, ses aspects théoriques, managériaux et/ou sociétaux au regard des réponses apportées. 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.

¹ NB: cette année nous devons élire le (la) nouveau(nouvelle) président(e). En cas de candidatures multiples, les statuts prévoient un binôme président(e) / président(e)-élu(e) qui pourra être intéressant pour notre association savante.

Les textes de communications sont attendues pour le **15 juin 2025**

Adresse d'envoi : apmp.colloque@gmail.com

Le conseil scientifique, au vu des propositions, organisera les communications en séance plénière ou en ateliers avec des discutants et des tables rondes offrant des dialogues entre universitaires et praticiens.

Comité scientifique

Président - Patrick Gibert, Université Paris Nanterre

Mathias Béjean, Université Paris Est-Créteil

Manel Benzerafa-Alilat, Université Paris Nanterre

Céline Chatelin, IAE Université de Pau et des Pays de l'Adour

Olivier Coussi, IAE Université de Poitiers

Sandrine Cueille, IAE Pau Bayonne - Université de Pau et des pays de l'Adour

Guillaume Delalieux, IAE La Rochelle Université

Benjamin Drevetton, IAE Poitiers

Sébastien Gand, Sciences Po Grenoble

Danièle Lamarque, Ancienne membre de la Cour des comptes et de la Cour des comptes européenne.

Etienne Maclouf, Université Paris Panthéon-Assas

Gérald Orange, Université Rouen Normandie

Christelle Perrin, IAE Université Versailles-Saint-Quentin-en Yvelines

Marine Portal, IAE Université de Bordeaux

Audrey Rivière, IMPGT Université Aix-Marseille

Emile Turc, IMPGT Université Aix-Marseille

Comité d'organisation

Manel Benzerafa-Alilat, Université Paris Nanterre

Gérald Orange, Université Rouen Normandie

Audrey Rivière, IMPGT Université Aix-Marseille

Bibliographie indicative

CHATELAIN-PONROY Stéphanie, GIBERT Patrick (2024). "Management public, une clarification est-elle possible ? Chances et désolations des appropriations polysémiques" 1. *Gestion & Finances Publiques*, no 2, p. 60-70.

CHATELAIN-PONROY Stéphanie, GIBERT Patrick, RIVAL Madina et BURLAUD Alain (2021). *Les grands auteurs en management public*, ed. EMS.

CHEVALLIER Jacques, LOSCHAK Danièle (1978), *La science administrative*. 2e éd. mise à jour, *Que sais-je ?* Presse Universitaire de France.

GAULEJAC de V. (2005). *La société malade de la gestion*, Seuil.

MATYJASIK Nicolas, GUENOUN Marcel et al. (ed.) (2019). *En finir avec le New Public Management*. Institut de la gestion publique et du développement économique.

RAVIGNON Boris (2024), *Rapport sur le coût du millefeuille administratif*, mission commandée par les ministres Thomas Cazenave et Dominique Faure, remis le 29 mai 2024.

SAUVÉ Jean-Marc, (2016), *Les rapports du Conseil d'État, Avant-propos*, *Études et Documents du Conseil d'État*, p. 9-11.

WOERTH Éric (2024), *Rapport sur la décentralisation : 51 propositions*, remis au président Emmanuel Macron le 30 mai 2024.