



HAL
open science

Management public : de la remise en cause à la mise en question

François Cassière, Terramorsi Patrice

► **To cite this version:**

François Cassière, Terramorsi Patrice. Management public : de la remise en cause à la mise en question. Question(s) de Management, 2022. hal-04916809

HAL Id: hal-04916809

<https://hal.science/hal-04916809v1>

Submitted on 28 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Management public : de la remise en cause à la mise en question

François Cassière, Patrice Terramorsi¹

Dans un contexte où les mutations technologiques et sociétales le disputent aux crises financières, environnementales et sanitaires, on ne compte plus les réformes destinées à adapter l'action publique aux défis du temps. Ainsi, au cours des vingt dernières années, des changements d'une étendue et d'une intensité rares ont bouleversé non seulement, les pratiques managériales, mais aussi, à travers elles, le sens de l'action individuelle et collective au sein des organisations publiques. Parmi ces changements, l'impératif de productivité, fait de rationalisation des moyens et de pilotage par les résultats, semble plus particulièrement caractéristique d'une période où il s'agit avant tout de « faire plus avec moins ».

Parfois concertées, rarement coconstruites, souvent prescrites, ces transformations organisationnelles viennent percuter les représentations du service public et la conception que les cadres et les agents publics ont de leur rôle. Les mesures qui se succèdent sont alors accusées de générer des paradoxes inextricables favorisant ou amplifiant un certain nombre de maux internes (manque d'attractivité, départs, risques psycho-sociaux, désengagement, etc.) et externes (moindre capacité à satisfaire les besoins sociétaux). Face à ces limites, il apparaît indispensable de retrouver un équilibre en repensant des façons de faire, de piloter ou en imaginant de nouvelles modalités d'action compatibles avec un management public accordant une place plus centrale à l'humain. Une tendance forte consiste pour cela à mettre les acteurs publics « en capacité » de concevoir, sur la base de situations concrètes, des réponses à la fois efficaces, efficientes et acceptables.

Ainsi, alors que le nouveau management public (NMP), tel qu'envisagé originellement par ses promoteurs, est loin d'avoir tenu toutes ses promesses, celui-ci semble aujourd'hui, par ses pratiques, mais aussi par ses limites et ses excès, participer à l'émergence d'une culture de l'innovation managériale, qui bien qu'encore timide, prend une part croissante dans les organisations publiques (Birkinshaw *et al.*, 2008). En effet, le management public ne peut plus désormais être abordé sans prêter une attention particulière à l'innovation organisationnelle. Celle-ci est indispensable afin d'accompagner l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles voire d'atténuer les tensions induites par les changements. Loin de l'imposition de normes, cet objectif « de mise en capacité des acteurs » implique de placer au cœur de l'innovation, la dimension contextuelle de l'action. L'innovation organisationnelle impose également de s'interroger sur la manière d'accompagner tant au niveau opérationnel, qu'au niveau stratégique des innovations managériales ancrées dans la réalité du terrain. **L'enjeu est ainsi de passer de la remise en cause du management public, à sa mise en question par les acteurs eux-mêmes.**

C'est à cela que s'attachent les travaux rassemblés dans ce numéro de la revue *Question(s) de*

¹ Les rédacteurs invités remercient l'ensemble des contributeurs à ce numéro spécial, la direction éditoriale de la revue *Question(s) de Management*, les relecteurs, ainsi que les auteurs, que leur proposition ait ou non été sélectionnée suite au processus d'évaluation.

*Management*¹.

Le premier article écrit par Hamid Esserdi, Pierre Chaudat et Laurent Mériade revient sur les conséquences des changements managériaux pour les agents. Pour cela, les auteurs explorent l'influence des éléments organisationnels et culturels sur la survenance du harcèlement moral au travail chez les travailleurs sociaux dans le secteur public marocain. Les auteurs estiment que la perception de conflits de rôles et les ambiguïtés de rôles liés à l'intrusion des principes du nouveau management public sont potentiellement amplifiées ou atténuées par les marqueurs hofstediens de la culture nationale (Hofstede, 1980, 2010). Ces derniers peuvent créer, entre autres choses, un terreau fertile au développement du harcèlement moral au travail ou en permettre l'atténuation tant dans les dimensions culturelles nationales qu'organisationnelles. Ainsi, les auteurs proposent d'adjoindre aux éléments d'analyse de la transformation des pratiques issues du nouveau management public et potentiellement générateurs de mal-être, une grille d'analyse de la culture nationale. Ils explorent l'influence du contexte culturel national sur le mal-être produit par la diffusion d'une logique managériale issue du monde marchand. Leur objectif est de dégager la manière dont les dimensions de la culture nationale atténuent ou amplifient les tensions liées aux chocs des cultures organisationnelles (culture wébérienne *versus* culture managériale). Leurs résultats montrent que toutes les dimensions de la culture marocaine (distance hiérarchique, masculinité, aversion pour l'incertitude, collectivisme et religiosité) modèrent l'influence des déterminants organisationnels sur la survenance du harcèlement moral au travail chez les travailleurs sociaux du secteur public marocain.

Dans le deuxième article, Corinne Rochette et Murrin Ceccato interrogent les voies d'une perspective potentiellement émancipatrice. Leur travail s'inscrit dans le contexte d'évolution du secteur de la santé sursollicitant ses personnels. Il traite de l'impact des principes managériaux sur le positionnement et la pratique professionnels des personnels soignants. Les deux dernières années marquées par la crise sanitaire ont révélé la nécessité pour le management hospitalier de parvenir à concilier les transformations des pratiques avec les valeurs des agents. Y parvenir induit que les personnels sursollicités puissent agir en conformité avec leurs valeurs professionnelles mais aussi qu'ils puissent prendre part à la définition de l'action en participant à la décision et au développement de projets organisationnels. Au-delà des changements organisationnels apportés par les injonctions institutionnelles, les deux auteures proposent de mettre à jour les marqueurs d'une innovation organisationnelle *bottom up* portée par les personnels soignants. Celle-ci pourrait attester d'un *empowerment* infirmier et d'une nouvelle forme d'appropriation de l'action au-delà de l'activité de soin. Les résultats fondés sur une étude observationnelle et 19 entretiens auprès de cadres et personnels soignants mettent en évidence un leadership infirmier qui peine à s'installer en grande partie en raison d'un fonctionnement des hôpitaux qui limite l'*empowerment* structurel des personnels soignants. Les compétences managériales de ses personnels, bien que présentes, peinent à s'affirmer en raison de rigidités structurelles importantes.

Dans le troisième article de ce numéro spécial : Charles Edouard Houllier-Guibert et Alice Sohier interrogent l'appropriation du marketing par ceux qui ont en charge la politique et l'action publiques locales. Ils affirment la nécessité de ne pas se contenter d'une simple réplique de démarches et d'outils issus du monde marchand. Ils déconstruisent la perspective tentante visant à appliquer des recettes toutes faites en montrant l'influence du contexte sur les choix faits en matière de politique d'attractivité des territoires. Selon eux, le nouveau management public peut, dans certaines conditions, renforcer la capacité des acteurs publics à développer une approche marketing centrée sur l'analyse de la demande tout en investissant la proximité et l'identité du territoire d'action

comme éléments de repositionnement. Leur travail montre que la dynamique d'appropriation d'outils et de construction d'une démarche adaptée va au-delà de la simple répliation de pratiques dans un contexte singulier. Cette approche d'un « management public sur mesure » permet de répondre de manière pertinente à des situations problématiques territorialement ancrées. Ils mettent en évidence l'intérêt de permettre aux acteurs de s'emparer de l'action et d'inventer de nouvelles façons de faire.

Enfin, l'article de Raphaële Peres, Edina Soldo et Djelloul Arezki investit la question de l'innovation managériale en lien avec les projets culturels de territoire. Les auteurs mobilisent l'innovation ouverte pour montrer en quoi le concept d'innovation managériale ouverte permet d'éclairer le fonctionnement d'un projet culturel de territoire. À partir de l'étude du cas du projet culturel de territoire d'une commune de la Métropole Aix Marseille Provence, les auteurs soulignent l'opportunité en termes d'innovation d'adopter une démarche ouverte aux acteurs locaux. Celle-ci permet à tous les acteurs de prendre part au projet culturel de territoire sur toutes les phases du projet, de sa définition jusqu'à son évaluation. Les auteurs concluent à la nécessité de réinventer des pratiques de fonctionnement pour apprendre à travailler ensemble afin de partager un langage et des objectifs communs. Finalement l'innovation managériale ouverte constitue, dans le cas d'un projet culturel de territoire, une voie pour que chacun s'empare de l'action pour un management public collectif et renouvelé à condition que l'administration territoriale offre et aménage cet espace de liberté.

Ainsi, à différents niveaux et sous différentes facettes, les articles rassemblés dans ce numéro spécial défendent la nécessité pour les organisations publiques de susciter et d'accompagner l'*empowerment* des acteurs. Cette mise en capacité apparaît comme un préalable au développement d'une innovation publique porteuse d'un management public efficient, pertinent et pragmatique. Les contributions invitent ainsi à penser les voies d'une innovation managériale (enfin) réconciliée avec les acteurs. Cet impératif sera éclairé par les « regards croisés » d'une centaine de chercheurs, de responsables institutionnels, d'élus, d'agents et de cadres du service public qui, riches de leurs expériences, ont répondu à la question : « Quels marqueurs de l'innovation managériale dans les organisations publiques ? ».

BIBLIOGRAPHIE

- Birkinshaw J., Hamel G. & M.J. Mol. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p. 825-845.
- Hofstede G. (2011), Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, *Online readings in psychology and culture*, vol. 2, n°1, p. 2307-0919.