



11^{ème} colloque international AIRMAP
du 1^{er} au 3 juin 2022

Visions et valeurs du management public dans un contexte de crise(s)

Rabat, 2022



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public



Atelier #3 :

« Contrôle de gestion et management des paradoxes »

Présidents d'atelier :
Aurélien RAGAIGNE
Christophe MAUREL



Coordonnées où transmettre votre proposition

Contact information where to send your paper proposal

<https://airmap2022.sciencesconf.org/>

Track # 3: Managing paradoxes and control

This workshop concerns work on the links between management control and paradox management. We would like to have presentations on the deployment of management control tools as a means of orienting employees' behaviour and by giving priority to a paradoxical reading of the implementation of management control.

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

Dans sa présentation du contrôle de gestion, Henri Bouquin (2006) présentait le management comme devant prendre en compte les paradoxes « *le management est par définition condamné à prendre en charge des paradoxes car l'équilibrage des contraires apparents ou momentanés, donc souvent des faux dilemmes, est son lot quotidien : court terme, long terme ; intérêt local, intérêt global ; dépenses, investir ; logique financière, logique technique etc* » (p.27). Il était évidemment question dans cet ouvrage de penser le contrôle de gestion comme outil d'un management des paradoxes organisationnels mais au-delà, de voir cette discipline comme paradoxale, définie comme une contradiction durable entre éléments inter-reliés.

Nous nous proposons de poursuivre cette vision en nous centrant sur les organisations publiques. Depuis toujours, les managers publics ont été confrontés à des attentes contradictoires et des paradoxes, ne serait-ce que le fait de suivre les objectifs définis par les autorités politiques exécutives tout en se détachant des contingences du moment pour

remplir leur mission de manière neutre et impersonnelle (Mayntz, 1997). L'avènement de la nouvelle gestion publique (NGP) n'a fait qu'augmenter le nombre de paradoxes à affronter, puisque ces nouvelles exigences managériales axées sur la performance et l'efficacité venaient se rajouter à celles, bien présentes, liées aux principes essentiels de l'action publique fondée par un cadre légal et la poursuite de l'intérêt public. L'ère actuelle accroît encore le phénomène des attentes paradoxales avec la multiplication des « parties prenantes » et le développement d'une gouvernance élargie.

Les travaux de recherche ont régulièrement mis en évidence les différentes formes de paradoxes auxquels sont confrontés les managers publics (Aucoin, 1990; Hood & Peters, 2004). Emery & Giaque (2005) ont synthétisé ces différents paradoxes en quatre catégories :

- les paradoxes liés au pilotage de l'action publique tels que la multiplication des indicateurs sur des éléments marginaux de l'action publique ou la recherche d'autonomie de pilotage des managers en multipliant les possibilités d'ingérence des politiques ;
- Les paradoxes liés à la gestion publique, comme par exemple favoriser la qualité des prestations publiques en introduisant des indicateurs quantitatifs ou flexibiliser l'organisation en décrivant les processus de travail ;
- Les paradoxes liés à la culture organisationnelle tels que l'articulation entre une culture marchande et une culture de service public ou encore le fait de rendre la mesure significative et en même temps, perdre le sens de la mesure ;
- Les paradoxes liés à la dimension légitimationnelle, issus par exemple de l'envie de « servir le client », et qui peut aboutir à mécontenter l'utilisateur (ou le citoyen), puisque ces rôles et sources de légitimation sont souvent mal définis et confondus (Villeneuve, 2006).

Nous souhaitons ici disposer de présentations sur le déploiement des outils de contrôle de gestion en tant que moyen d'orienter les comportements des agents et en privilégiant une lecture paradoxale de la mise en œuvre du contrôle de gestion.

3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

Sont concernés les travaux portant sur les systèmes de contrôle de gestion et particulièrement ceux s'interrogeant sur les liens entre contrôle de gestion et management des paradoxes. Globalement, tous les travaux portant sur les outils et pratiques de contrôle de gestion, mais aussi sur le management des paradoxes organisationnels seront les bienvenus.

Les communications pourront revêtir un caractère théorique et/ou être basées sur des études empiriques, notamment via la présentation d'études de cas qui décriront leurs contextes, les paradoxes et leurs moyens de régulation. Elles pourront enfin soulever des questions de nature méthodologique et épistémologique.

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.

Emery, Y., Giaque, D. (2005), *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan, 252p

Hood, C., & Peters, G. B. (2004). The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox ? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.

Villeneuve, J.-P. (2006). Citoyen-clients et administrations: acteurs confus et organisations entêtées. Typologie et analyse des rôles. *Revue économique et sociale*(1, mars), 81-90.

Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., & van Thiel, S. (2014). Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45-66.