

### Troisième COLLOQUE du GRT GRH PUBLIQUE :

#### « Y a-t-il une vie après le NPM ? Enjeux et défis de l'administration publique de demain »

Liège, 28 et 29 mars 2013

Développé par sédimentation et strates successives, véritable puzzle doctrinal (Hood, 1991), le New Public Management s'est construit comme une critique des règles de l'administration bureaucratique (Bezes, 2007), en réaction aux défauts putatifs, souvent présentés de manière stéréotypée, de celle-ci: manque de flexibilité et de réactivité menant à un service de piètre qualité, inefficience issue d'un focus sur les processus plutôt que sur les résultats, relative imperméabilité au contrôle externe en raison de son opacité, et ennui, voire aliénation, pour son personnel (Alford et Hughes, 2008 : 135).

Certains auteurs contestent toutefois l'existence d'une dichotomie claire entre les formes organisationnelles bureaucratiques et post-bureaucratiques (Maravelias, 2003), voire même l'existence d'une forme standard de bureaucratie wébérienne qui puisse servir de point de référence pour comparer et contraster une nouvelle forme post-bureaucratique (Höpfl, 2006). A l'inverse, d'autres auteurs (Hoggett, 1996 ; McSweeney, 2006) considèrent la post-bureaucratie comme une extension de la bureaucratie, et leurs travaux mettent même en évidence une intensification de la bureaucratie. Dans le même ordre d'idées, Giauque (2003a, 2003b), évoque l'apparition d'un nouveau type de régulation organisationnelle, quasi-marchand, qu'il nomme « bureaucratie libérale », dépeinte sous les traits d'une forme hybride, caractérisée par l'arrivée de nouveaux principes et outils de gestion provenant des sphères de l'entreprise et du management privé dans un contexte fonctionnant encore largement selon des modalités anciennes.

Quelques trente ans après son apparition, le New Public Management essuie ainsi désormais de nombreuses critiques relatives tant à ses fondements que sa mise en œuvre. D'autres auteurs pointent également les impacts que ce modèle a entraînés sur le service public en tant que valeur (Du Gay, 2006 ; Kernaghan, 1997), sur l'éthos des fonctionnaires (Maesschalk, 2004 ; Fortier, 2010), ses conséquences en termes de motivation du personnel (Vandenabeele et Hondeghem, 2007), ainsi que les tensions intrinsèques au modèle (Aucoin, 1990 ; Lynn, 1998 ; Hood et Peters, 2004) conduisant à de nombreux dilemmes en matière de gestion (Emery et Giauque, 2007). Pichault (2007), quant à lui, met en évidence les résultats contrastés auxquels l'introduction de ce modèle, au niveau de la GRH, a conduit, et pointe en particulier le manque de cohérence du contenu de ces réformes, leur défaut d'adéquation avec le contexte de leur mise en œuvre ou encore les contradictions entre le contenu de la réforme annoncée et le processus de mise en œuvre auquel il donne lieu.

Dès lors, le débat semble s'orienter vers un dépassement de ce modèle qui montre ses limites, et évolue de manière croissante vers une discussion des différents modèles alternatifs post-NPM qui viendraient le remplacer et en corriger les erreurs. Alors que le modèle bureaucratique traditionnel et le NPM correspondent tous deux à une vision « universaliste » de l'administration, c'est-à-dire qu'ils incarnent une série caractéristique d'agencements considérés comme applicables à toute organisation gouvernementale, les spécialistes commencent désormais à caractériser le monde post-NPM à partir de l'hypothèse que ces modèles constituent la raison même de la plupart des déficiences du secteur public. Les gouvernements qui ont adopté les premiers le New Public Management ont poursuivi des réformes ultérieures en vue de corriger les problèmes de fragmentation, d'incohérences entre politiques et de manque d'unité de sens qui ont résulté. Autrement dit, les réformes « de troisième génération » ont pour objectif de restaurer la cohérence et la coordination. Le nouvel agenda du secteur public (Greve, 2010) se caractérise ainsi un centrage sur des défis plus globaux, de niveau sociétal, et considère au premier chef la

notion de valeur publique, la nouvelle gouvernance publique, la numérisation du service public, la transparence et la responsabilité partagée au sein de réseaux plutôt que d'une seule organisation.

**A l'occasion de ce colloque, nous proposons de nous intéresser à ces multiples évolutions dans le champ du management public et de la GRH publique, au travers des questions suivantes, indicatives et non limitatives:**

Comment se caractérise l'administration publique post-NPM ? Comment, dans la durée, les processus de modernisation dans lesquels elles se sont engagées ont-ils évolué ? A quels revirements ont-ils donné lieu ? Quelle analyse et quel bilan peut-on tirer des réformes de 3<sup>e</sup> génération ? Quelles logiques d'action aujourd'hui ? Comment les acteurs interprètent-ils ces évolutions ? Quelle est leur participation au sein de ces nouveaux processus ? Opposent-ils de nouvelles résistances ? Ont-ils bouleversé les nouveaux équilibres politico-administratifs ?

On peut également s'interroger sur les modèles alternatifs au NPM, qui se sont élaborés à partir d'une mise en évidence des écueils et paradoxes de ce dernier. Quel regard critique peut-on poser sur les fondements de ces modèles du New Weberian State, de Digital-Era Governance ou encore du Public Value Management, pour n'en citer que quelques-uns ? Comment ces nouveaux cadres conceptuels se traduisent-ils concrètement dans la réalité des administrations ?

Comment se présente la GRH publique post-NPM ? Quelles pratiques reflètent les nouveaux modèles en vigueur ? Quel style de management est prôné ? Quels profils de fonctionnaire, de manager public, de mandataire, sont désormais recherchés et valorisés ? Comment cela se reflète-t-il dans la sélection et le recrutement ? Dans la formation ? Dans l'évolution de carrière ?

Dans la continuité du colloque de 2011 centré sur l'hybridité croissante qui caractérise l'administration publique, nous proposons dans cette édition 2012 de réfléchir à la gestion de cette hybridité, et aux défis auxquels est confrontée la GRH publique. Plus largement, toute proposition portant sur des problématiques de gestion des ressources humaines dans les organisations publiques sera considérée.

## ORGANISATION PRATIQUE

Les intentions de communication (sous forme de résumé long, de max. 4 pages, précisant les enjeux du sujet, le positionnement théorique, la problématique, la méthode et les principaux résultats) sont à adresser à l'adresse électronique suivante pour le 15 octobre 2012 au plus tard à l'adresse suivante:

G.Rondeaux@ulg.ac.be

Deux types de valorisations des communications sont prévus :

- Un numéro thématique de la revue @GRH
- Un ouvrage collectif. Les auteurs acceptent donc de ne pas soumettre leur communication à d'autres revues avant l'évaluation du comité scientifique du colloque.

## Calendrier

Date du colloque : 28 et 29 mars 2013

Envoi des intentions de communication (résumés longs): 15 octobre 2012

Sélection des intentions de communications : 15 novembre 2012

Envoi des articles définitifs : 15 février 2013

## Comité scientifique

Annick Ancelin-Bourguignon (Essec Business School, Paris)

Véronique Chanut (Paris 2, CFFOP)

Hervé Chomienne (UVSQ)

Paul Crozet (IAE d'Amiens)

Céline Desmarais (Université de Savoie)

Yves Emery (IDHEAP – Lausanne)

Alain Eraly (Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles)

Isabelle Fortier (ENAP – Montréal)

David Giauque (Université de Lausanne)

Gilles Jeannot (LATTTS)

Pierre Louart (Université Lille 1)

Florence Noguera (Université de Montpellier)

François Pichault (HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège)

Frédéric Schoenaers (Institut des Sciences Humaines et Sociales, Université de Liège)

## Comité d'organisation

Giseline Rondeaux (LENTIC - HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège)

Marie Goransson (Université Libre de Bruxelles)

## BIBLIOGRAPHIE

Alford, J.; Hughes, O. (2008) « Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management », in *American Review of Public Administration*, 38(2), pp. 130-148.

Aucoin, P. (1990) « Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums », in *Governance*, 3(2), pp. 115-137.

Bezes, P. (2007) « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management? », in *Critique Internationale*, 35, pp. 9-29

Du Gay, P. (2006) « Machinery of government and standards in public service: teaching new dogs old tricks », in *Economy and Society*, 35(1), pp. 148-167.

Emery, Y.; Giauque, D. (dir.) (2007) *Dilemmes de la GRH publique*. Lausanne : LEP Editions.

Fortier, I. (2010) « Expérience des réformes et transformation de l'ethos de service public dans l'administration publique québécoise », in *Pyramides*, 19(1), pp. 71-85.

Giauque, D. (2003a) *La bureaucratie libérale*. Paris : l'Harmattan.

Giauque, D. (2003b) « Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle. La bureaucratie libérale », in *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 69(4), pp. 663-692.

Greve, C. (2010) « Whatever Happened to New Public Management? », in *The Danish Political Science Association Meeting Proceedings*.

- Hoggett, P. (1996) « New modes of control in the public administration », in *Administration*, 74(1), pp. 9-32.
- Hood, C. (1991) « A Public Management for all Seasons? », in *Public Administration*, 69, pp. 3-19.
- Hood, C.; Peters, G. (2004) « The Middle Ageing of New Public Management: into the Ages of Paradox », in *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), pp. 267-282.
- Höpfl, H.M. (2006) « Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat », in *Journal of Organisational Change Management*, 19(1), pp. 8-21.
- Kernaghan, K. (1997) « Towards a public service code of conduct - and beyond », in *Canadian Public Administration*, 40(1), pp. 40-51.
- Lynn, 1998
- Maesschalk, J. (2004) « The impact of New Public Management reforms on public servants'ethics: towards a theory », in *Public Administration*, 82(2), pp. 465-489.
- Maravelias, C. (2003) « Post-bureaucracy - Control Through Professional Freedom », in *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), pp. 547-566.
- McSweeney, B. (2006) « Are We Living In a Post-bureaucratic Epoch? », in *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), pp. 22-37.
- Pichault, F. (2007) « HRM-Based reforms in public organizations : problems and perspectives », in *Human Resources Management Journal*, 17(3), pp. 265-282.
- Vandenabeele, W.; Hondeghem, A. (2007) « Les dilemmes actuels posés par la motivation des fonctionnaires », in Emery, Y. et Giauque, D. (eds) *Dilemmes de la GRH publique*, op.cit.