



**PROXIMITÉS ET TERRITOIRES AUX DÉFIS DU MANAGEMENT PUBLIC**  
*PROXIMITIES AND TERRITORIES TO THE CHALLENGES OF PUBLIC MANAGEMENT*



**APPEL A CONTRIBUTIONS POUR L'ATELIER**  
*CALL FOR PAPERS FOR THE WORKSHOP*

**« CONTROLE DE GESTION ET MANAGEMENT DES PARADOXES / MANAGEMENT CONTROL AND MANAGEMENT OF PARADOXES »**

**Président(s) d'atelier / Workshop President(s)**

**Aurélien RAGAIGNE**

Université de Poitiers



**Christophe MAUREL**

Université d'Angers



**Coordonnées où transmettre votre proposition**  
*Contact information where to send your paper proposal*

<https://airmap2021.sciencesconf.org>

Cet atelier concerne les travaux sur les liens entre le contrôle de gestion et la gestion des paradoxes. Nous souhaitons avoir des présentations sur le déploiement des outils de contrôle de gestion comme moyen d'orienter le comportement des salariés et en privilégiant une lecture paradoxale de la mise en œuvre du contrôle de gestion.

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.

## OBJECTIFS DE L'ATELIER ET QUESTIONNEMENTS / WORKSHOP EXPECTATIONS AND QUESTIONS

---

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.

*In his presentation of management control, Henri Bouquin (2006) presented management as having to take paradoxes into account: "Management is by definition condemned to take paradoxes into account because the balancing of apparent or momentary opposites, and therefore often false dilemmas, is its daily lot: short term, long term; local interest, global interest; expenditure, investment; financial logic, technical logic, etc." (p.27). This book was obviously about thinking of management control as a tool for managing organizational paradoxes, but beyond that, it was about seeing this discipline as paradoxical, defined as a lasting contradiction between interrelated elements.*

*We propose to pursue this vision by focusing on public organizations. Public managers have always been confronted with contradictory expectations and paradoxes, not least the fact of following the objectives defined by the executive political authorities while detaching themselves from the contingencies of the moment in order to fulfil their mission in a neutral and impersonal manner (Mayntz, 1997). The advent of the New Public Management (NPM) has only increased the number of paradoxes to be faced, since these new managerial requirements focused on performance and efficiency were added to the existing ones related to the essential principles of public action based on a legal framework and the pursuit of the public interest. The current era further increases the phenomenon of paradoxical expectations with the multiplication of "stakeholders" and the development of broader governance.*

*Research has regularly highlighted the different forms of paradoxes facing public managers (Aucoin, 1990; Hood & Peters, 2004). Emery & Giaouque (2005) have synthesized these different paradoxes into four categories:*

- Paradoxes related to the steering of public action, such as the multiplication of indicators on marginal elements of public action or the search for managerial autonomy in steering by multiplying the possibilities of political interference;*
- Paradoxes linked to public management, such as promoting the quality of public services by introducing quantitative indicators or making the organization more flexible by describing work processes;*
- Paradoxes linked to organizational culture, such as the articulation between a market culture and a public service culture or making measurement meaningful and at the same time losing the sense of measurement;*
- Paradoxes linked to the legitimization dimension, stemming for example from the desire to "serve the client", which can lead to dissatisfaction on the part of the user (or citizen), since these roles and sources of legitimization are often poorly defined and confused (Villeneuve, 2006).*

*Here we would like to have presentations on the deployment of management control tools as a means of orienting agents' behaviours and by favouring a paradoxical reading of the implementation of management control.*

## **TYPE DE COMMUNICATIONS ATTENDUES / TYPE OF EXPECTED PAPERS**

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.

---

*This concerns work on management control systems and particularly work on the links between management control and management of paradoxes. In general, all work on management control tools and practices, but also on the management of organizational paradoxes will be welcome.*

*Papers may be theoretical and/or based on empirical studies, notably through the presentation of case studies that describe their contexts, paradoxes and means of regulation. They may also raise methodological and epistemological questions.*

### **3°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE / REFERENCES**

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

Bouquin H (2006), *Le contrôle de gestion*, PUF 7<sup>ème</sup> édition, 486p

Emery, Y., Giauque, 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.

Mayntz, R. (1997). *Sociologie der öffentlichen Verwaltung*. Heidelberg: C.F. Müller Verlag.

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.