



Atelier #01 « Contrôle de gestion et management des paradoxes»

Présidents de l'atelier :

Christophe MAUREL, IAE Angers
Aurélien RAGAIGNE, IAE Rennes

Transmettre votre proposition : <https://airmap2026.sciencesconf.org/>

...

Workshop #01 – 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

Objectifs de l'atelier

Le colloque d'Airmap 2026 se propose d'approfondir la question du management public responsable à travers les savoirs de l'action publique au défi des transitions. Le concept de management responsable repose sur la prise en considération des intérêts parfois contradictoires et des enjeux des diverses parties prenantes d'une organisation (Hermel et Bartoli, 2013).

Dans cet atelier orienté contrôle, nous proposons de mobiliser Henri Bouquin (2006) qui 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).

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'efficience 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 & Giauque (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'usager (ou le citoyen), puisque ces rôles et sources de légitimation sont souvent mal définis et confondus (Villeneuve, 2006).

Le thème du colloque permet d'aborder des enjeux de tensions relatifs à la continuité vs innovation ; la durabilité vs finance et l'autonomie vs contrôle.

Contexte, enjeux et questionnements

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.

Type de contribution attendue

Sont concernés les travaux portant sur les savoirs de l'action publique face aux défis des transitions dans le cadre des systèmes de contrôle de gestion, avec la possibilité d'aborder les liens entre contrôle de gestion et management des paradoxes. Globalement, tous les travaux portant sur les outils et pratiques de contrôle de gestion (responsable ou non), 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

Bibliographie indicative

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.

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.