



**Appel à contributions pour le numéro spécial
« *L'action publique face aux problèmes perniciox :
quels dispositifs stratégiques concevoir ?* »**

Rédacteurs invités :

Guillaume Delalieux, La Rochelle Université

Bérangère Szostak, UVSQ, Université Paris-Saclay

Hervé Chomienne, UVSQ, Université Paris-Saclay

Guillaume Blum, Université de Laval (Québec)

De quoi s'agit-il ?

Si la gestion publique est confrontée à des problèmes très variés, certains ont une nature particulière : ils sont dits pernicieux (*wicked problems*). En effet, leur méconnaissance limite fortement leur résolution par des institutions et les procédures en place. Ce type de problème est difficile, si ce n'est impossible, à gouverner par la seule mobilisation des experts, car leurs contours sont flous et évolutifs et car de nombreuses parties prenantes ayant des valeurs contradictoires sont impliquées (Churchman, 1967 ; Head et Alford, 2015 ; Gerding et Vealey, 2017). Les problèmes pernicieux ne sont pas, certes, nouveaux : ils désignent à l'origine la planification urbaine aux États-Unis et scientifique en Allemagne, dans un contexte d'après seconde guerre mondiale caractérisé par de futurs multiples et une situation contingente (Rittel, 1973). Cependant, ils semblent désormais omniprésents en management public. Du changement climatique (Levin et al., 2012) en passant par la santé et l'éducation, jusqu'aux problèmes des quartiers (Bason, 2010), les experts « privés » sont déclarés hors-jeu et les scientifiques ne sont pas – ou peu - écoutés. Il incombe dès lors aux personnes directement affectées par ces problèmes de se regrouper pour produire les connaissances et imaginer les solutions. À charge ensuite à la puissance publique, ou aux experts en méthodes de résolution de ce type de problèmes, d'en gérer les dimensions collectives et procédurales afin d'organiser, premièrement, l'arbitrage entre les différents niveaux de solutions et, deuxièmement, l'accompagnement des acteurs. Une difficulté émerge, en revanche : au cours de ces procédures, les choix se font principalement sur la base d'opinions, de préférences et de jugements qui ne sont pas exclusivement fondés sur des données rationnelles relatives au problème considéré.

Pour autant, nous pouvons considérer que les problèmes peuvent ne pas être pernicieux par nature, car les problèmes sont des construits sociaux. Si certains sont difficiles à instruire, peut-être est-ce lié à la façon retenue par les acteurs pour les construire et proposer des solutions, en l'occurrence un décalage trop important entre les politiques et les personnes concernées, ainsi qu'une temporalité trop longue pour leur construction et instruction. Cela a deux conséquences : (1) il importe de concevoir des problèmes adressables au niveau des politiques ; (2) la méthode consistant à légiférer annuellement les problèmes ne peut apporter une réponse satisfaisante.

Cet appel à contributions propose ainsi de s'interroger sur, d'une part, la tendance à « problématiser » comme pernicieux des phénomènes contemporains, et, d'autre part, sur les effets de couplage-cadrage entre les problèmes et les solutions que cette problématisation induit. Parmi les effets, nous pouvons entre autres voir une certaine réduction des solutions possibles, puisque les problèmes seraient par définition difficiles à adresser, et à une concentration sur les mécanismes « innovants » de gouvernance (Gruendel, 2022) plutôt que sur la pertinence des résultats attendus par rapport aux problèmes.

Par exemple, si la participation citoyenne organisée par la puissance publique sous ses modalités les plus classiques - panels, auditions publiques, débats publics, conférences citoyennes... - a pu constituer une première série de réponses, certains de ses effets contre-productifs de neutralisation ou d'instrumentalisation (Iskander, 2008 ; Cooke & Kothari, 2001) ont récemment plutôt orienté vers des processus de co-innovation et de co-design appliqués en matière de politiques publiques (Collier, Gruendel, 2022). La recherche sur ces questions, notamment, a montré la dépendance des répertoires de tactiques, dans lesquels les managers publics viennent puiser, à des facteurs multiples d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel.

Ce numéro spécial propose de rouvrir également l'analyse des solutions mises en œuvre en questionnant les choix stratégiques des parties prenantes à considérer les problèmes comme pernicieux ou non. Des solutions qui seront analysées sous l'angle des dispositifs, conçus comme un ensemble de pratiques, discours, règlements et énoncés scientifiques qui forment un réseau et produisent des rapports de forces (Agamben & al., 2006). Cette analyse permet de mettre en évidence les effets des stratégies tout au long des processus de décision. Et il nous semble majeur de prêter attention à la genèse des dispositifs pour au moins deux raisons. La première est que c'est à ce moment-là que les stratégies orientent l'identification et la problématisation des « problèmes publics » qui, depuis la polémique ayant opposé W. Lippmann à J. Dewey sur l'existence même d'un « public » et la possibilité de le reconstituer par l'éducation et l'appel à l'intelligence, font l'objet de controverses récurrentes plus ou moins explicites (Stiegler, 2021).

La seconde raison est liée au fait que l'analyse des dispositifs permet une approche ouverte des réalités

stratégiques ; elle englobe les dispositifs développés directement par la puissance publique (par exemple la numérisation des services publics ou les réorganisations territoriales) tout comme les nouvelles offres de services dans les sphères habituellement considérées comme du domaine public (par exemple la libéralisation de pans entiers de l'économie *via* l'ubérisation). Ainsi, ce numéro spécial devrait aboutir à de nouveaux inventaires sur la diversité des formes d'action publique managériale dans les différents secteurs et dans différents pays.

Du complexe au pernicieux : le défi face aux nouveaux problèmes de gestion publique

Dans une optique résolument interdisciplinaire, ce numéro spécial se propose d'analyser les dispositifs mis en avant comme solutions par le management public afin de résoudre des problèmes pernicieux.

Une place particulière sera également offerte aux savoirs juridiques dont l'intérêt relatif, voire la relégation en dehors des questions de management public, nécessiterait de s'interroger, ainsi que la science politique, la sociologie, l'économie et la psychologie, mais aussi les disciplines compétentes sur les nouveaux problèmes de gestion publique, notamment en santé et en environnement (*One Health*).

De nombreux thèmes pourront être traités, ceux mentionnés ci-dessous ne sont que des suggestions.

1 – Problématisation des problèmes pernicieux et couplage cadrage – solutions

Ce numéro propose de s'interroger sur l'évolution de ces problèmes pernicieux, en particulier notre façon de les problématiser et de développer des dispositifs de management public, sensés les adresser. Une attention particulière pourra être portée autour des dimensions juridiques, des logiques institutionnelles et plus globalement des valeurs morales et politiques sur lesquelles se fondent ces dispositifs de management public (Pezet & Pezet, 2010), mais aussi autour des questions de créativité dans les organisations (Szostak, 2023).

Quelle a été la genèse et la généalogie de ces problèmes publics jugés pernicieux ? Existe-t-il des problèmes sociétaux trop complexes donc pernicieux et peu évaluables ? L'analyse doit-elle alors procéder à un découpage pour isoler des sous-ensembles d'actions afin d'en réduire la complexité ?

La nature des problèmes pernicieux évolue-t-elle sur le temps long ou bien plutôt existe-t-il des invariants en matière de problèmes publics (conflits d'agence, conflits de temporalité...) autour desquels notre regard tend à évoluer ?

Quelles réponses donner aux inévitables paradoxes de l'action publique soumise à des exigences parfois contradictoires comme l'ambidextrie, cette capacité à gérer le court terme (les réponses à apporter aux électeurs, prix à payer à la démocratie) et le long terme (la rationalité « managériale » des solutions) ?

Si l'État ne peut tout prendre en charge, comment externaliser le portage (partiel ou total ?) de problèmes pernicieux vers d'autres acteurs publics ou privés (collectivités territoriales, entreprises, société civile...) ?

Comment interpréter l'engouement contemporain pour les dispositifs numériques (algorithme, IA...) dans le traitement des problèmes publics en évitant les écueils de l'utopie techno-solutionniste ou de la technophobie aux accents parfois complotistes ?

Quel est l'impact des dispositifs automatisés d'aide à la détection des infractions ou des systèmes interactifs d'aide à la décision en matière d'aménagement urbain ou de gestion des espaces de circulation ?

Quelle est l'efficacité des dispositifs de participation citoyenne en lien avec de la démocratie représentative pour contrer la bureaucratisation et l'oligarchisation des administrations ? Quelle est la part respective d'émancipation et d'aliénation dont ces dispositifs sont porteurs ?

2- Stratégie des dispositifs de traitement des problèmes dits pernicieux

L'analyse stratégique de ces dispositifs (Aggeri, 2014 ; Le Breton & al., 2017 ; Denis & al., 2006 ; Szostak et al., 2018), de la prise de décision en passant par leur conception et leur mise en place jusqu'à leur évaluation, pourra apporter des éclairages sur les stratégies publiques contemporaines à l'œuvre.

Comment les dispositifs fonctionnent-ils ? Quelles sont les solutions concrètes apportées par le management public aux problèmes de fonctionnement ?

Comment les dispositifs arbitrent-ils entre le court terme (prochain mandat électif) et le long terme ?

Comment réinsuffler du long terme dans une société synchronisée avec les marchés financiers et accélérée par le numérique ? Comment concilient-ils l'exploitation des solutions existantes et l'exploration de nouvelles solutions, par exemple pour relever les défis de la transition écologique ?

La planification peut-elle retrouver une place par-delà le découplage des discours et des instituts symboliques ? Comment gérer les conflits d'agence provoqués par les délégations externes (eau, énergie...) ou les conflits d'intérêts porteurs de corruption potentielle ?

Comment gérer stratégiquement les conflits d'usage (eau, air, énergie, ressources...) qui pour certains se posent avec une acuité particulière (méga-bassines) ? Quelle est l'efficacité des méta-organisations dans les stratégies bas carbone ? En quoi les approches par « les communs » pourraient-elles traiter les problèmes ?

Comment les méthodes et outils du design permettent-ils d'apporter des réponses nouvelles et utiles aux problèmes étudiés ?

Quelle analyse des développements numériques de la justice et de la santé au travers du recours aux algorithmes et à l'Intelligence artificielle (IA) ? Quelles solutions offrent-ils et quels problèmes posent-ils ? Le management judiciaire a-t-il vocation à colmater les failles de l'institution judiciaire ? Comment lutter contre l'illectronisme ?

Quelle articulation des savoirs peuvent promouvoir les différentes disciplines afin de les mettre au service des acteurs publics et éclairer leur action ? Quels bilans tirer de la mise en place de groupements d'intérêt scientifique (GIS) ou d'interfaces science-politique (ISP) pour rapprocher la décision politique des connaissances scientifiques ?

Quel type d'évaluation mettre en œuvre pour le suivi des actions sur les problèmes pernicieux ? Quelles sont les expériences d'évaluation *in itinere* dans ce domaine ?

Des hybridations organisationnelles deviennent-elles incontournables ? Comment le manager public se situe-t-il à l'intérieur de celles-ci ?

3- Repositionnement du management organisationnel et des politiques publiques des problèmes pernicieux

L'action publique est fondée sur un conflit de rationalité quasi ontologique entre rationalités managériales et logiques politiques, en particulier dans les grandes structures et dans les pays sans « spoil system » ou l'administration reste indépendante du politique. Quelle place le management public peut-il occuper, face à une rationalité politique en crise de légitimité ou dans l'incapacité de trancher ? La rationalité managériale rempart face aux écueils du politique se fait-elle au risque de l'instrumentalisation (servir de bouc émissaire) ?

Pourquoi certains sujets restent-ils en marge des problèmes publics officiels, au stade *infra* du politique, enfermés dans les limbes de la société civile, cette dernière étant parfois cantonnée au rang de sous-traitant des pouvoirs publics ? La société civile et les associations sont-elles le berceau ou tombeau des politiques publiques futures ?

Comment replacer le débat et ouvrir de manière plus large la réflexion sur le rôle et la place des différents acteurs - pouvoirs publics, société civile (Delalieux & al., 2023), entreprises (Barthold & al., 2024)... - face à la porosité des frontières entre le public et le privé ?

Selon les problèmes pernicieux à traiter, faudrait-il (re)centraliser ou décentraliser, concentrer ou déconcentrer l'action publique ? L'attribution de blocs de compétences aux collectivités territoriales peut-elle faciliter l'action sur les problèmes pernicieux ? Quel usage est-il fait du principe de subsidiarité ?

Comment éviter les écueils du managérialisme (Burnham, 1962), de la dépolitisation et de la dé-démocratisation intrinsèques au néolibéralisme (Dardot & Laval, 2021) ?

Dans quelle mesure le management public et ses différents courants (Weberien, NPM, Post-NPM, NPG) sont-ils tributaires de valeurs qui les dépassent ?

Les problèmes dits pernicieux sont-ils identifiés semblablement dans d'autres pays développés ? Les réponses apportées sont-elles plus efficaces ailleurs pour les résoudre ? Les contributions apportant des

comparaisons internationales sont vivement attendues.

Les thèmes abordés pourront porter sur l'ensemble des domaines du service public que ce soit sur la santé/sanitaire, l'éducation, la sécurité, la justice, les services (gestion de l'eau, des déchets...), y compris les sujets restants à son seuil, comme celles liées aux trois fonctions publiques (FPE, FPH, FPT) et leurs constellations (agences, entreprises et associations sous-traitantes).

Bibliographie

- Agamben, G. & Rueff, M. (2006). « Théorie des dispositifs ». *Po&sie* 115, no 1 (2006): 25
- Aggeri, F., (2014) « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique? » *Le Libellio d'Aegis* 10: 1.
- Barthold, C., Branicki, L., Delalieux, G. (2024) « Who's afraid of the big, bad wolf? How corporations maintain hegemony by using counterinsurgency tactics to undermine activism ». *Organization Studies*, 01708406241261449.
- Burnham J. (1962) *The Managerial Revolution*. A Midland book, MB23. Penguin Books.
- Churchman, C. West (1967), « Wicked Problems ». *Management Science* 14(4) 141-42.
- Collier SJ., Anke, G. (2022) « Design in government: City planning, space-making and urban politics », *Political Geography* 97, 1026-44
- Cooke B., Kothari U. (2001), *Participation: The New Tyranny?* Development studies, Bloomsbury Academic.
- Dardot P., Laval C., Guéguen H., Sauvêtre P. (2021), *Le choix de la guerre civile : une autre histoire du néolibéralisme*, Lux Éditeur.
- Delalieux, G, Kourula, A., Pezet, E. (2023), « Civil Society Roles in CSR Legislation ». *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05413-0>.
- Denis, J. L., Langley, A. & Rouleau, L. (2006). The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), 349-377
- Head, BW., Alford, J. (2015), « Wicked Problems », *Administration & Society*, 47(6), 711-39.
- Gerding, JM., Vealey, KP., (2017), « When Is a Solution Not a Solution? Wicked Problems, Hybrid Solutions, and the Rhetoric of Civic Entrepreneurship ». *Journal of Business and Technical Communication* 31, no 3: 290-318.
- Gruendel Anke (2022), « The Technopolitics of Wicked Problems: Reconstructing Democracy in an Age of Complexity », *Critical Review* 34, n° 2 (3 avril 2022), 202-243.
- Iskander, N., (2018) « Design thinking is fundamentally conservative and preserves the status quo ». *Harvard Business Review* 5, no 09 (2018): 2018.
- Le Breton, M., Aggeri, F. (2018) « Counting before acting? The performativity of carbon accounting called into question-Calculating acts and dispositifs in a big French construction company ». *M@n@gement* 21 (2) 834-57.
- Pezet, A, et E Pezet. (2010) *La société managériale : Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*. Editions la ville brûle.
- Rittel, HWJ., Webber, MM, (1972), "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*.
- Stiegler B. (2021), « Walter Lippmann et John Dewey : deux « nouveaux libéralismes » en conflit ». *Commentaire*, 174 (2), 359-368.
- Szostak, B., Boughzala, Y., Diné, S. & Yahiaoui, S. (2018). La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ?. *Management & Avenir*, 100, 111-133.
- Szostak, B. (2023). Chapitre 14. Le management stratégique de la créativité organisationnelle. Dans : Nathalie Bonnardel éd., *La créativité en situations: Théories et applications* (pp. 206-215). Paris: Dunod.

Calendrier du numéro spécial :

Le calendrier est très contraint, du fait d'une date de sortie imposée. Les auteurs sont donc encouragés à respecter les dates mentionnées ci-dessous.

- Réception des articles en version originale : le 1er septembre 2024
- Décision éditoriale et retour aux auteurs : fin octobre 2024
- Envoi par les auteurs de la version 2 modifiée : 15 décembre 2024
- Décision éditoriale et retour aux auteurs : 22 janvier 2025
- Envoi final par les auteurs de la version 3 : 22 février 2025
- Sortie du numéro spécial : mai/juin 2025

Le dépôt des articles doit se faire par courriel à l'adresse suivante

apmp.colloquepmp2024@gmail.com

en mettant en copie les éditeurs invités :

guillaume.delalieux@univ-lr.fr

berangere.szostak@uvsq.fr

herve.chomienne@uvsq.fr

Guillaume.Blum@design.ulaval.ca

Les auteurs doivent respecter les recommandations de la revue :

<https://journals.openedition.org/pmp/65>