

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025

LAREQUOI
Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ VAL DE SEINE



AIRMAP
Association Interuniversitaire de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ VAL DE SEINE

ISM-IAE
INSTITUT DE RECHERCHE EN MANAGEMENT PUBLIC

Proposition d'atelier n°12

« La formation des managers publics : enjeux et perspectives »

Président(e)s d'atelier :

Aurélie TIBBAUT, Marie GORANSSON & Claire VIROUX

Université libre de Bruxelles

Centre d'étude des politiques et de l'administration publiques (CEPAP)

Coordonnées où transmettre votre proposition :

copil-airmap2025@sympa.uvsq.fr

Track "12" – Title of the track

Cinq lignes de résumé en anglais

Le contexte de l'action publique est présenté depuis de nombreuses décennies, et par de nombreux auteurs, comme particulièrement instable. Si l'on peut mettre en doute le

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025

LAREQUOI
Research Center of IGH-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY



AIRMAP
Association Interacadémique de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

ISM-IAE
INSTITUT DES SCIENCES DU MANAGEMENT

caractère conjoncturel de cette instabilité, force est de constater qu'au cours de ces dernières années, différentes crises ont largement impacté les organisations publiques et la manière de délivrer le service public. Qu'il s'agisse de crises environnementales, sanitaires, géopolitiques ou migratoires, toutes participent à l'émergence de nouveaux problèmes complexes d'action publique (Head, 2022). Au-delà des crises, la complexification des enjeux publics contemporains s'observe également sur de nombreux défis sociétaux tels que les transitions à piloter (énergétique, économique, numériques), la cohésion sociale, l'intégration des intelligences artificielles dans les organisations publiques, les questions éthiques, etc.

Le rôle des managers publics apparaît dès lors comme central dans la recherche de réponses à ces enjeux sociétaux complexes, volatiles et parfois imprédictibles. Ils sont en effet les principaux acteurs de la mise en capacité des organisations publiques à répondre à ces nouveaux défis, tout en demeurant les garants de la performance de leur organisation.

Face à la complexification des défis et des enjeux, et malgré l'évolution des rôles et missions des managers publics en conséquence, diverses tensions persistent au cœur de la fonction de manager public. La première tient à l'essence même du métier : si aujourd'hui il est de coutume de dire que

« manager » est un métier à part entière, la fonction dans le secteur public reste souvent perçue comme une finalité dans le cadre d'une évolution de carrière, et ce quel que soit le métier exercé. La seconde réside dans les rôles du manager public. Le management d'équipe est ainsi souvent mis en évidence comme le rôle principal, positionnant la gestion de l'humain au cœur de la fonction. Il importe toutefois de rappeler que d'autres rôles incombent au manager public et sont d'égale importance. Parmi ceux-ci, citons notamment son rôle de garant de la performance publique, mais également le rôle qu'il a à jouer au sein d'un réseau d'acteurs et partenaires qu'il doit animer au service de ses missions. Force est de constater que ces rôles se mettent parfois en tension les uns avec les autres.

Ainsi, bien que la figure du manager public ait déjà évolué autour d'un nouveau profil de compétences au gré des réformes inspirées du Nouveau Management Public, la question de l'émergence d'un nouveau profil de compétences pour le manager public de demain se pose à la lumière de ces nouveaux enjeux. Les compétences des managers publics ont fait l'objet de nombreuses recherches à travers le monde ces vingt dernières années (notamment Bourgault, 2005 ; Briggs et Raine, 2013 ; Cunliffe et Jun, 2005 ; Grimm et Bock, 2022 ; Kinsella et Waite, 2021 ; Stare et Klun, 2018 ; Zhang et al, 2012). Certains auteurs (tels que Mazouz et Maltais, 2004 ou Van der Meer et Marks, 2018) se sont plus particulièrement intéressés à l'impact de l'évolution des modes de gouvernance publique et des enjeux actuels sur les compétences requises pour exercer une fonction de management public. Cet atelier entend dès lors s'articuler autour de cette première question, à savoir les compétences utiles aujourd'hui et demain pour les managers publics.

En outre, le développement de ces compétences constitue un enjeu de taille pour les administrations en quête de modernisation et de performance. La formation des managers

publics fait l'objet d'une attention croissante (notamment Bachelard et Espagno-Abadie, 2019 ; Chanut, 2004 ; Gervais, 2007) et se diversifie par ses finalités et ses moyens, soulevant de nombreuses questions qui constituent le second volet de cet atelier thématique : Où en est la formation des managers publics ? Comment est-elle pensée et dispensée ? Quels sont ses résultats ? Quels sont les besoins des (futurs) managers ? Quels sont les défis à adresser ? Comment ces compétences sont-elles identifiées ? Comment sont-elles transmises ?

Cet atelier thématique accueillera des communications issues de toutes les disciplines pertinentes pour aborder ces questions. Les communications pourront concerner le manager public au sens large, à savoir les fonctions dirigeantes d'administrations publiques (tous niveaux de pouvoir confondus), d'organisations publiques ou assimilées, d'établissements d'enseignement, etc. Les communications portant sur les dispositifs de formation continue des hauts fonctionnaires dans différents pays seront tout particulièrement pertinentes afin de développer une perspective comparative.

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Bachelard, O., Espagno-Abadie, D. (2019) La formation professionnelle dans les services publics,

Presses de l'EHESP, 192

Bourgault, J. (2005) « Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les

organisations publiques », Revue française d'administration publique, 116, 609-622

Briggs, I., Raine, J. (2013) « Rethinking leadership learning in postgraduate public management programmes », Teaching Public Administration, 31(1), 96-107

Chanut, V. (2004) L'État didactique : Éduquer au management public les cadres du Ministère de l'Équipement, L'Harmattan, 541.

Cunliffe, A., Jun, J. (2005) « The need for reflexivity in public administration », Administration & Society, 37(2), 225-242.

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025



de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., Jacquemin, C. (2019) « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective », *Management et Avenir*, n°109, 37-60

Esposito, G., Franssen, M., Rondeaux, G. (2016) « Vers une gestion des compétences managériales plus efficace pour la fonction publique : Rapport final », *LENTIC*, 76.

Gervais, J. (2007) « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique », *Politix*, vol. 3, n°79, 101-123

Grimm, H., Bock, C., (2022) « Entrepreneurship in public administration and public policy programs in Germany and the United States », *Teaching Public Administration*, 40(3), 322-353

Kinsella, C., Waite, B. (2021) « Identifying and developing desirable soft skills for public service », *Teaching Public Administration*, 39(3), 337-350

Mazouz, B., Maltais, D., (2004) « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : les compétences clés des gestionnaires publics de demain », *Gestion*, 29, 82-92

Mazouz, B., Rousseau, A., Sponem, S. (2015) « Le gestionnaire public en question : la difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale », *Revue française de gestion*, n°250, 98-104

Schröter, E., Röber, M. (2015) « Values, Competencies, and Public Sector Training : The Value Base of Administrative Modernization », *Journal of Public Affairs Education*, 21:1, 25-40

Stare, J., Klun, M. (2018) « Required Competencies in Public Administration Study Programs », *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, n°55, 80-97

Van der Meer, F-B., Marks, P. (2018) « An agenda for rethinking mid-career master programs in public administration », *Teaching Public Administration*, 36(2), 126-142

Zhang, Y., Lee, R., Yang, K. (2012) « Knowledge and skills for policy making: stories from local public managers in Florida », *Journal of Public Affairs Education*, 18(1), 183-208

Animatrices :

Aurélie Tibbaut, Policy Lab & Centre d'Etude des Politiques et de l'Administration Publique

Suppléante associée, Faculté de Philosophie et Sciences sociales – Université libre de Bruxelles (aurelie.tibbaut@ulb.be)

Marie Göransson, Centre d'Etude des Politiques et de l'Administration Publique

Professeure et Vice-Doyenne, Faculté de Philosophie et Sciences sociales – Université libre de Bruxelles (marie.goransson@ulb.be)

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025

LAREQUOI
Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ VAL DE SEINE



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ VAL DE SEINE

ISM-IAE
INSTITUT SUPÉRIEUR DE
MANAGEMENT

Claire Viroux, Centre d'Etude des Politiques et de l'Administration Publique Doctorante,
Faculté de Philosophie et Sciences sociales – Université libre de Bruxelles Cheffe de projet,
Ecole d'Administration Publique Wallonie-Bruxelles (EAP)