

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 IAE-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

ISM-IAE
INSTITUT DES SCIENCES
DE MANAGEMENT

Proposition d'atelier n°20

« Valeur et valeurs de l'action publique »

Président(e)s d'atelier :

Samia Khenniche

Université Gustave Eiffel – IAE Paris-Est IRG (EA 2354)

samia.khenniche@univ-eiffel.fr

Mathias Naudin Université Paris Cité CEDAG (EA 1516)

mathias.naudin@parisdescartes.fr

Coordonnées où transmettre votre proposition :

copil-airmap2025@sympa.uvsq.fr

Atelier #20 – Valeur et valeurs de l'action publique

Cet atelier vise à interroger les liens entre les valeurs de l'action publiques et la mesure de sa valeur. Il s'agira tant de revenir sur les enjeux éthiques de l'action publique que sur la manière dont les organisations publiques, à travers les dispositifs de pilotage et d'évaluation, rendent compte des valeurs qui lui sont consubstantielles.

Track 20 – Value and values of public action

The aim of this workshop is to examine the links between the values of public action and the measurement of its value. It will look both at the ethical issues involved in public action and at the way in which public organisations, through their management and evaluation systems, take account of the values that are consubstantial with it.

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 DE RECHERCHE EN MANAGEMENT PUBLIC

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

La question des valeurs et donc de l'éthique, est consubstantielle à l'action publique. A s'y pencher de plus près, cette question recouvre plusieurs dimensions, sources de tensions et de complexité, notamment sur le sens donné aux termes de valeurs et d'éthique. Les valeurs recouvrent à la fois les notions de repère, d'horizon souhaitable, de point d'ancrage et, faisant lien au sein d'une communauté donnée ou une base permettant d'agir dans le respect d'un sens, d'une vision partagée. Mais la valeur renvoie également à la question de la mesure, à la logique de « création de valeur », et donc aux indicateurs de pilotage et d'évaluation de l'action publique.

L'objectif de cet atelier est double. D'une part, il cherche à étudier dans quelle mesure une interrogation éthique de la notion de « valeur » (Orléan, 2015, Graeber, 2022), et tout particulièrement de « valeur » publique (Moore, 2021), pourrait nous aider à éclairer des pratiques publiques ou à mieux les comprendre et les concevoir. Dans une approche normative, les éthiques peuvent être conséquentialiste (est éthique ce qui promeut le bien quels que soient les moyens), déontologique (est éthique ce qui respecte des principes absolus quelles qu'en soient les conséquences) ou vertueuse (ce qui compte avant tout est le perfectionnement de l'être humain en tant qu'agent moral vertueux). Elles peuvent aussi être pragmatiques, partant de cas particuliers réels et s'attachant aux faits concrets dans le but de faire émerger des vérités déterminées et fondées sur leur caractère utile et opératoire. Ou encore s'inscrire dans la parrêsia grecque de « la vie bonne, avec et pour les autres au sein d'institutions justes » (selon la formule de Paul Ricoeur, 1996).

Cet atelier vise également à interroger comment la mise en place d'indicateurs de mesure de la valeur de l'action publique peut soutenir ou a contrario entraver la mise en action des valeurs portées collectivement. Au-delà des valeurs prônées, nous interrogerons également sur leurs traductions en normes. En effet, dans la lignée des travaux d'Ogien (1996), de Rezsóhazy (2006) et d'Ogien et Tappolet (2008), nous distinguons valeurs et normes, en considérant les valeurs comme des idéaux vers lesquels tendre individuellement ou collectivement, et les normes comme en découlant et fixant les attendus ou les interdits.

2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

Depuis quelques décennies, les sociétés occidentales sont travaillées par de nombreux débats sur leurs valeurs, tant est si bien qu'aujourd'hui « pratiquement tous les enjeux politiques et sociaux opposent des acteurs inspirés par des valeurs différentes, voire en conflit » (Rezsóhazy, 2006, p.1). Pour Ogien et Canto-Sperber (2004, p.13) « la radicale transformation

des mœurs privées et des mutations politiques d'une ampleur considérable » constatées depuis les années 1960 expliquent ce mouvement et sont à l'origine du regain d'intérêt pour les questions d'éthique. Les organisations publiques en sont d'autant plus concernées que leur action et les conséquences de ces dernières sont appréciées au regard des valeurs collectives dont elles sont les porteuses (Khenniche et Henriot, 2021). Comment les différentes facettes de l'éthique, déontologique, normative ou vertueuse, peuvent-elles éclairer les « valeurs publiques » ou leur association à l'action publique ?

Au-delà même de ces débats contemporains, les organisations publiques ont toujours eu à faire face aux difficultés inhérentes à la traduction de valeurs collectives en action d'une part, et à la complexité de rendre compte de l'effectivité de cette traduction d'autre part. Avec le nouveau management public (NPM) dont la diffusion est devenue dominante dans les réformes depuis plus de 40 ans (Pollitt et Bouckaert, 2004), une attention particulière a été accordée aux questions d'efficacité, d'efficience et aux indicateurs idoines. Pour autant, la difficulté à rendre compte de l'action publique ne s'est pas éteinte, elle se serait même paradoxalement accrue (Emery et Giauque, 2005). Ainsi, alors que l'action publique s'inscrit dans le long terme, elle se voit piloter par des indicateurs de résultats à court terme, qui rendent finalement insuffisamment compte des impacts des orientations politiques prises.

En effet, alors que les pratiques de contrôle de gestion se sont développées dans les organisations publiques, les pratiques d'évaluation des politiques publiques, entendues comme l'appréciation d'un programme d'action publique « visant à influencer la société et les conséquences qu'il en a produites » (Nioche, 2014, p72), n'ont pas connu le même succès. Nioche (2014, p76) citant (Lacouette et al., 2013) fait état du « caractère éclaté et discontinu du développement de cette activité, concluant à « une institutionnalisation fragile, tout à la fois mouvante et dispersée ». Si l'évaluation permet de déterminer des causalités entre objectifs et effets réels de la politique concernée (Trosa, 1989), elle « n'est pas seulement une explication dans l'ordre de la causalité, ce qui importe est que ce qui se passe soit aussi motivé, car c'est ce qui confère à une politique un sens et une valeur » (Duran 2021, p14). Les résultats de cette évaluation ayant vocation à alimenter la conduite de l'action publique, l'évaluation revêt alors une double fonction : « de recherche et de correction des erreurs d'une part, de démocratie d'autre part. » (Duran 2021, p4) ; l'évaluation est ainsi une nécessité managériale et démocratique en ce qu'elle rend compte de l'effectivité de l'action publique, cette effectivité reliant impacts de l'action publique et valeurs de cette action publique

3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

L'atelier invite enseignants-chercheurs et praticiens à présenter leurs recherches exploratoires, revues de littératures ou étude de cas afin de dialoguer autour de cette question. Plus précisément, les thématiques suivantes, sans être exclusives, pourront être abordées :

- Face aux enjeux liés aux actuels bouleversements démocratiques, économiques, institutionnels, numériques, quels cadres théoriques mobiliser pour (re)penser la place des valeurs dans l'action publique ?
- Dans une société animée, voire dominée, par des logiques de « création de valeur » (Méda, 1995), est-il pertinent de recourir au terme « valeur » quand il est question d'action publique ?

Quels risques de glissement sémantique puis derrière idéologique pourrait-il y avoir ?

- Le sens de certaines valeurs a-t-il évolué dans le temps et comment ? Certaines valeurs ont-elles peu à peu sombrées dans l'oubli ? De nouvelles valeurs sont-elles apparues ? Quand, lesquelles, issues de quel champ lexical ou univers ? Qu'en comprendre ?
- Comment mesurer les résultats de l'action publique tout comme ses impacts en faisant bonne place à la question éthique ? Quelles pratiques et quels outils de pilotage mettre en œuvre afin d'embrasser les points de vue des différentes parties prenantes de l'action publique ?
- Quelles seraient les conséquences et les éventuelles impasses d'une dynamique sociale tendant à réduire les valeurs à des éléments quantifiables ou intégrables dans des équations productives de coût/bénéfice/risque (Taylor, 1994), suivant des approches binaires (Dufour, 1990) ?
- Quels rapports et relations est-il possible d'observer entre les principes généraux du droit dégagés peu à peu par la jurisprudence administrative (et judiciaire), par des magistrats indépendants appliquant des lois votées par des parlementaires élus, et les « valeurs » invoquées aujourd'hui en management public ou dans les discours politiques ? D'où ces valeurs viennent-elles et quelle serait leur légitimité juridique et politique ? Assisterions-nous à un glissement d'une dynamique institutionnelle encadrée par le droit à une dynamique organisationnelle animée par des logiques managériales ?
- Les « valeurs » pourraient-elles être aspirées ou détournées dans des discours de novlangue (Vandeveldt-Rougale, 2017), de storytelling ou réduites à des « éléments de langage » (Salmon, 2007) plus ou moins performatifs (Butler, 2017) ? Il pourrait aussi être intéressant d'interroger les discours, les concepts, les formules et le langage utilisés et potentiellement de mettre au jour des techniques discursives ou rhétoriques dans l'invocation ou l'usage de « valeurs publiques ».

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

BUTLER, J. (2017). *Le pouvoir des mots : Discours de haine et politique du performatif* (1er édition). Editions Amsterdam/Multitudes.

CHANUT, V. ; COUSQUER, Y. (DIR.) (2003). *Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale*, La Documentation française.

DUFOUR, D.-R. (1990). *Les Mystères de la trinité*. Pocket.

DURAN, P. (2010). « L'évaluation des politiques publiques : une résistible obligation. Introduction générale », *Revue française des affaires sociales*, 2010/1.

DURAN, P. (2021). « Évaluation des politiques publiques : les leçons de l'expérience », *Revue Française d'Administration Publique*, 2021/1 n°177, pp. 1 -15.

GRAEBER, D., (2022). *La fausse monnaie de nos rêves*. Les Liens qui Libèrent.

KHENNICHE, S. ; HENRIOT, J. (2021). « Piloter la performance globale dans les organisations publiques. Une analyse par le prisme des points de vue », *Management & Avenir*, 124, 129-150.

MEDA, D. (1995). *Le travail : Une valeur en voie de disparition ?* Flammarion.

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 ICM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

ISM-IAE
INSTITUT DES SCIENCES
DE LA GESTION

MOORE, M. (2021). *Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government*. 6(1), 219. NIOCHE, J.-P. (2014). « L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué ? »

Revue française de gestion, 40, pp.71-84.

OGIEN, R., CANTO-SPERBER, M. (2017). *La philosophie morale*. Que sais-je. OGIEN, R., TAPPOLET, C. (2009). *Les concepts de l'éthique*.

ORLEAN, A. (2015). *L'Empire de la valeur. Refonder l'économie*. Points.

REZSOHAZY, R. (2012). *Émergence des valeurs communes aux Européens à travers l'histoire*, L'Harmattan. RICOEUR, P. (1996). *Soi-même comme un autre*. Seuil.

SALMON, C. (2007). *Storytelling : La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Editions La Découverte.

TAYLOR, C. (1994). *Le malaise de la modernité*. Cerf.

VANDELVELDE-ROUGALE, A. (2017). *La novlangue managériale — Emprise et résistance*. ERES.