

Annie Bartoli et Cécile Blatrix : “Aujourd’hui, l’expression « management public » est intégrée dans les esprits”

Respectivement professeures en sciences de gestion et en science politique, Annie Bartoli et Cécile Blatrix publient la 5^e édition du *Grand Livre du management public* aux éditions Dunod. Un ouvrage qui met l’accent sur les transitions majeures que les organismes et acteurs publics doivent désormais piloter, et en particulier l’urgence écologique.



Quelles sont les nouveautés de cette cinquième édition ?

Annie Bartoli : Il s’agit de la cinquième édition d’un livre qui était jusqu’ici proposé par l’éditeur dans une autre collection. Pour cette nouvelle édition, dans la collection “Les grands livres”, l’ouvrage a été entièrement réécrit pour tenir compte des nombreuses évolutions de la sphère publique en France et dans le monde. Parmi les principales nouveautés, on peut citer l’accent mis sur les transitions majeures que les organismes et acteurs publics doivent désormais piloter, en particulier l’urgence écologique, les grands défis sanitaires, l’accélération numérique ou l’ouverture des données publiques. Les questions de transversalité, de proximité et de démarches partenariales ont également été fortement renforcées. L’ouverture pluridisciplinaire sur les dimensions sociale, économique, culturelle, gestionnaire, juridique et politique du management public a été encore

davantage développée, pour mieux tenir compte de la complexité des problématiques dans ce secteur. Le socle de l'ouvrage sur les spécificités et modalités des processus managériaux en contexte public, ainsi que sur les défis et logiques de l'action publique, a été bien entendu maintenu, avec des actualisations importantes.

La question de l'intégration de l'écologie au cœur de l'action publique est plus que jamais posée.

Quelle place l'écologie et la question de la sobriété énergétique occupent-elles dans les nouveaux modes de management public ?

Cécile Blatrix : Plus de cinquante ans après la création – en 1971 – d'un ministère de l'Environnement, la question de l'intégration de l'écologie au cœur de l'action publique est plus que jamais posée. Il est devenu crucial pour les élus, dirigeants et cadres de la sphère publique d'insérer les facteurs écologiques et énergétiques dans tous les choix politiques et les processus managériaux mis en œuvre au sein de leurs périmètres d'action. Nous rejoignons le constat dressé récemment dans une note du Cercle de la réforme de l'État : la gouvernance de ces enjeux doit être entièrement repensée ; actuellement, elle ne permet pas de placer les administrations publiques en position de conduire une transition écologique à un rythme suffisamment soutenu et dans un cadre démocratique permettant de construire la légitimité des arbitrages. Cela suppose de revoir tant les notions fondamentales d'intérêt général et de service public, qui se doivent désormais d'intégrer la responsabilité environnementale, que les instruments de pilotage et de gouvernance des institutions publiques, à quelque niveau que ce soit.

Au fil des éditions, comment le management public a-t-il évolué ? Quelles sont les grandes tendances que vous avez repérées ?

A. B. : À l'époque de la toute première édition du livre, parue en 1997 sous le titre *Le Management dans les organisations publiques*, les questions de management étaient peu abordées en tant que telles dans la sphère publique. Elles se heurtaient d'ailleurs à de nombreuses controverses compte tenu des ambiguïtés ou malentendus autour des termes et concepts liés au management des organisations. Dans ce contexte, notre ouvrage s'était efforcé d'apporter des clarifications sur les sens, défis et enjeux du pilotage de l'action publique. Aujourd'hui, l'expression "management public" est intégrée dans les esprits, les discours et les actions, mais il convient toujours autant d'être vigilants à l'égard des tentations de transposition sans discernement d'outils ou de techniques en provenance du

monde de l'entreprise. Les pièges des deux extrêmes, mimétisme ou rejet systématique, restent très forts, et sont même encore davantage présents du fait de l'urgence d'intégrer dans les pratiques du quotidien des enjeux majeurs de société. De ce point de vue, nous défendons l'idée que la notion de management ne signifie en rien un renoncement aux valeurs du service public.

La notion de management ne signifie en rien un renoncement aux valeurs du service public.

Y a-t-il, au contraire des constantes ? Des choses qui ne bougent pas ?

C. B. : La constante que l'on repère au fil du temps est que le management public doit rester adapté aux particularismes du contexte public et du rôle de ses institutions. Les principales évolutions que l'on a pu analyser concernent les besoins accrus d'ouverture et de transversalité, ainsi que les nécessités de coordination et coopération entre les milieux, qu'ils soient publics, privés ou hybrides... Les systèmes publics ont en effet longtemps fonctionné en vase clos et dans des logiques de silos, avec une prégnance des dimensions administratives et juridiques, certes toujours nécessaires mais désormais non suffisantes pour aborder les défis sociétaux d'aujourd'hui et piloter les évolutions. Au cours des dernières décennies, de nombreuses initiatives, locales ou centrales, sont allées dans le sens d'un management public plus flexible et mieux attentif aux acteurs et parties prenantes, mais on n'a pas toujours su bien capitaliser sur les enseignements à en tirer. Il est désormais essentiel de concevoir le management de l'action publique selon des approches plus dynamiques, plus globales, et plus ouvertes.