

Insérer ici une image qui renvoie au lieu d'organisation de l'Édition 2025

SYMPOSIUM INTERNATIONAL

Regards croisés sur les transformations
de la gestion et des organisations publiques

Édition 2025

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES RESEAUX

« « « « « « « « « «

Paris, France
2 au 4 juin 2025



Télescope SM&P-OE
*Stratégie, Management & Performance des
organisations de l'État*

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Appel à communications

Quel est le mode d'organisation universel dans l'histoire de l'humanité ? Il s'agit du *réseau*, une forme d'organisation fondée sur une idée essentielle : la fédération d'individus libres et solidaires pour nouer des coopérations dans un climat de confiance. À l'intérieur des frontières de la solidarité, chacun défend son intérêt propre tout en prenant en considération celui des autres.

Ainsi, le réseau n'obéit ni à une logique du chacun pour soi, ni à une logique du chacun pour tous (Powell 1990), mais à un savant équilibre entre l'égoïsme et l'altruisme.

Durant l'antiquité, Aristote (384-322 av. JC) confirme que l'homme est un animal social dont l'existence est conditionnée par son implication au service d'un collectif incarné par une communauté, une ville, une cité : « *...la cité fait partie des choses naturelles et l'homme est par nature un animal politique, et que celui qui est hors cité, naturellement bien sûr et non par le hasard des circonstances, est soit un être dégradé soit un être surhumain, et il est comme celui qui est injurié en ces termes par Homère : sans lignage, sans loi, sans foyer.* »

Depuis l'Antiquité, les fondements philosophiques de la vie en collectivité n'ont pas changé. Pour répondre au besoin d'exister, l'homme éprouve le besoin grégaire de bâtir avec ses semblables des villes, des associations, des collectivités locales, des territoires ou des nations. Aujourd'hui, ces constructions sociales se déroulent sous l'égide d'institutions formelles, orientant la politique pour décider de l'avenir de la société, structurant l'administration pour mettre en place les règles, régulant l'économie pour créer et répartir les richesses. Est-ce la fin des réseaux ?

Les réseaux n'ont jamais cessé d'exister en dépit du poids considérable des institutions. Les réseaux correspondent toujours à des espaces de liberté et de communion. Certains réseaux obéissent à des règles de fonctionnement tacite (Oh, Chung, Labianca 2004), expliquées par la théorie des conventions de Gomez (1997) ou par la logique de l'honneur de D'Iribarne (1989). D'autres réseaux ont adopté une forme plus institutionnelle à l'image des syndicats professionnels, des coopératives agricoles, des mutuelles de protection sociale, des associations corporatistes, des cercles philanthropiques, des clubs de citoyens, des communautés de consommateurs, des fondations familiales, etc.

Plus l'incertitude est grande, et plus il s'agit de réduire cette incertitude en cultivant des liens de confiance pour obtenir une recommandation, une information privilégiée, pour être coopté sur le plan professionnel (Kilduff, 1992). Face au caractère abstrait et parfois déshumanisé des institutions, les réseaux incarnent alors l'organisation à taille humaine par excellence, une société en miniature au sein de laquelle chacun se sent considéré dans le regard des autres. Cette tendance est particulièrement suivie par les nouvelles générations Y, Z, Millenials 2.0 qui sont nés avec le digital, et qui transgressent les codes de l'institution, avec les outils de communication à distance. Ils rejettent l'autorité et les pesanteurs hiérarchiques au travail. Ils souhaitent nouer des contacts directs, sans emprunter les circuits administratifs comportant de multiples strates intermédiaires. Par soucis d'autonomie, ils veulent que le management soit davantage tourné vers la confiance que le contrôle. Dans cette mesure, ils attendent que l'institution soit davantage porteuse de sens, plus agile, plus ouverte, plus plate, plus égalitaire. Autrement-dit, les nouvelles générations souhaitent que les institutions publiques ou privées se transforment, et adoptent un fonctionnement horizontal et collaboratif, à l'image des réseaux sociaux sur Internet.

En effet, le besoin de reconnaissance sociale et d'appartenance se déroule à distance, sans intermédiaire et de façon dématérialisée, avec la transformation digitale. Dans ces conditions, il est nécessaire pour chacun d'être visible en permanence sur les réseaux sociaux, d'échanger

régulièrement des informations, de nouer du lien social sur Internet, pour exister. Je communique donc je suis ! De surcroît, il ne suffit pas de communiquer pour exister, mais il convient également d'être reconnu, admiré pour certains, dans les groupes sociaux auxquels on appartient. Pour susciter l'empathie, il est alors fréquent de copier par réflexe le comportement du voisin, en pratiquant le mimétisme social (Galaskiewicz, Wasserman 1989). Je copie donc je suis !

Quelles sont les conséquences de ce changement de mode de vie ? La société change de nature. Fondée traditionnellement sur des institutions désincarnées, obéissant à des règles normatives mises en œuvre par une autorité verticale, la société devient plus horizontale (Assens 2021). Le maillage social se noue dans des réseaux sociaux, au sein desquels chacun se sent à la fois libre et complémentaire des autres, sur un pied d'égalité.

Dès lors, nous assistons à une (r)évolution inexorable de la société, au sein de laquelle les réseaux tendent à remplacer, à concurrencer et/ou à compléter les institutions publiques dans la défense de l'intérêt général : dans le domaine politique où les réseaux sociaux nourrissent la « démocratie directe » en contournant la représentation des élus ; dans la strate des corps intermédiaires comme les syndicats dépassés en popularité par les pétitions en ligne et les manifestations spontanées ; dans les collectivités locales regroupées dans les réseaux de l'intercommunalité pour gagner en efficacité au-delà des clivages partisans (Laumann 1966) ; dans la stratégie de l'État-Nation obligé de collaborer avec d'autres États pour atteindre la taille critique mondiale dans un réseau de souveraineté « supra nationale » comme en Europe ; dans l'administration publique qui doit gérer l'interface numérique avec le citoyen en harmonisant les bases de données avec d'autres administrations ; dans l'ordre public soumis à des menaces de cybersécurité ou d'ingérence de pays étrangers via la propagande sur les réseaux sociaux ; dans le management réticulaire des fonctionnaires pour décloisonner l'action publique (Assens 2015) ; dans les nouveaux outils défiant la souveraineté monétaire comme la blockchain utilisée dans les cryptomonnaies ; dans la ville intelligente pour maîtriser les flux de ressources, d'énergies, de transport à l'échelle d'un territoire en fédérant les parties prenantes ; dans les enjeux de développement soutenable pour concilier l'économique, le social et l'environnemental dans des réseaux de partenariat public-privé ; dans l'agriculture connectée pour assurer la souveraineté alimentaire ; dans le maillage des organismes de santé publique pour éviter les déserts médicaux ; dans l'éducation où le savoir est questionné par les encyclopédies en ligne et par les algorithmes d'intelligence artificielle ; dans les enjeux d'innovation publique visant à faire collaborer plus étroitement l'administration avec le citoyen ; sur le plan technique (Barthelemy 2023) dans les réseaux de transports, dans l'énergie, dans la gestion de l'eau pour assurer efficacement l'aménagement des territoires, etc.

Face à ces évolutions, quel est l'état des connaissances dans la recherche en gestion ? Comment se dessine l'avenir du management public dans un monde de réseaux ?

C'est précisément l'ambition de l'Édition 2025 du Symposium international « *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques* » que de contribuer à nourrir cette réflexion sur l'impact des réseaux en management public.

Quatre axes d'observation et d'analyse seront privilégiés, dans le prolongement des thématiques étudiées lors des précédentes éditions du symposium :

AXE 1 : LES RESEAUX À L'EPREUVE DES VALEURS DE L'ACTION PUBLIQUE

Les réseaux jouent un rôle de plus en plus important pour faire évoluer la démocratie, et donc le sens de l'action publique. Effectivement, il existe une multitude de stratégies de réseau ayant pour but de conquérir le pouvoir exécutif (les réseaux en politique), d'influencer le pouvoir législatif (les réseaux de lobbying), de défendre une rente professionnelle (les réseaux corporatistes), de s'opposer au pouvoir en place (les réseaux de résistants) de développer une contre-culture (les réseaux clandestins). Plus précisément, selon Chauvancy (2021), la démocratie n'évolue plus en fonction de l'intérêt général bati au-delà des intérêts particuliers, mais suivant le principe de l'acceptabilité sociale ou « *fenêtre d'Overton* », soumise à l'influence grandissante des cercles militants et autres réseaux activistes, provenant parfois de l'ingérence de pays étrangers (Harbulot, Laurent, Moinet 2022) :

« Ancien vice-président du think tank Mackinac Center for Public Policy, Overton a conceptualisé l'influence de la société civile sur le pouvoir politique et l'évolution des normes du "politiquement acceptable" par la majorité. Le constat de départ est l'impossibilité, pour un dirigeant politique, de bénéficier durablement du soutien populaire sans se maintenir dans le cadre d'une fenêtre d'acceptabilité. Selon ce modèle, le véritable pouvoir appartient à celui qui est capable de déplacer cette fenêtre d'acceptabilité, légitimant certaines opinions auparavant tenues pour irrecevables ou, à l'inverse, expulsant des idées admises hors du cadre... Le déplacement de la fenêtre d'Overton peut s'étaler naturellement sur plusieurs siècles ou évoluer en quelques années sous la pression de courants activistes »

Tout naturellement, se pose la question de la compatibilité de l'acceptabilité sociale avec les valeurs du service public. Lorsque les réseaux militants portent atteinte à la laïcité, à la neutralité du service public, à l'Universalisme issu du siècle des Lumières, on peut s'interroger comme Anne-Marie Le Pourhiet (2021), à savoir si le droit à la différence n'est pas devenu la différence des droits, puisque chaque minorité réclame des exceptions au droit commun.

L'analyse de l'influence des réseaux dans la sphère publique se déroule ainsi à plusieurs niveaux. Elle peut toucher tout d'abord l'opinion publique dans les campagnes de propagande sur les réseaux sociaux, puis elle peut affecter l'orientation du pouvoir politique par des campagnes de lobbying auprès du législateur via des associations et des ONG. Enfin, elle peut s'infiltrer dans l'administration publique avec la transformation des règles pour orienter l'action publique, non pas en fonction des critères de l'intérêt général, mais en fonction des valeurs déterminées par les communautés agissantes. L'insurrection au Capitole à Washington ou le basculement du référendum pour le Brexit (la sortie de l'Angleterre de l'Europe) sont deux exemples parmi

d'autres, des possibilités de manipulation de l'opinion publique contraires à l'intérêt général d'un pays.

Dans le même temps, les réseaux sociaux contribuent à libérer la parole dans la société. Ils font évoluer les valeurs du service public, en rapprochant l'administration des administrés, en imposant un dialogue plus régulier entre l'élu et les citoyens, en décloisonnant les fonctions publiques, en rendant plus accessible l'information réglementaire.

Pour approfondir cette question, il est intéressant d'examiner l'évolution du droit en rapport avec la notion de réseau.

L'influence du droit sur les réseaux s'est principalement matérialisée par la mise en œuvre de normes au sein des industries de réseau (télécommunications, énergie, transport aérien...). La libéralisation, la régulation et l'application des règles du droit de la concurrence dans ces secteurs est le résultat de la puissance normative combinée des États et des institutions européennes (Genoud, 2004). Plus récemment, c'est le défi de l'encadrement juridique des réseaux sociaux ou encore des réseaux de neurones au cœur de l'intelligence artificielle que le législateur européen est amené à relever (Ernotte, 2021).

Parallèlement, les réseaux formels et informels se sont développés sur le marché droit. Cet écosystème, qui pèse aujourd'hui plus de 44 milliards d'euros en France, regroupe l'ensemble des prestations juridiques et judiciaires à destination des particuliers ou des entreprises dans deux catégories d'activités principales, à savoir la production et l'exécution du droit (Canivet, 2018) :

- Le droit se crée en réseau. En effet, la production normative donne lieu à un dialogue et une confrontation permanente entre une diversité de groupements qui représentent et défendent des intérêts différents (institutions, groupes politiques, organes consultatifs, lobbies...).

- Les activités juridiques s'exercent en réseau. Espace de partage et de collaboration, le réseau contribue à renforcer le pouvoir d'influence des acteurs traditionnels (avocats, notaires...) et émergents (*Legaltech*) auprès des institutions nationales et communautaires. Il favorise également l'interprofessionnalité et le rapprochement avec les professions du chiffre. Assurant la bonne exécution du droit, les ordres judiciaires et administratifs s'inscrivent également dans une logique de réseau de coopération. Enfin, l'impact profond des nouvelles technologies sur le droit a entraîné la création de nouveaux réseaux à l'image du réseau des *Legaltech* ou encore celui dédié aux incubateurs des Barreaux.

AXE 2. LES RESEAUX À L'EPREUVE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES PRONÉES PAR LE MANAGEMENT PUBLIC

Les structures d'offres en services garantis par l'action publique couvrent aussi bien les secteurs régaliens (ordre, justice, sécurité, défense, fiscalité, relations internationales) que les services publics (santé, l'éducation, la recherche fondamentale, transport, etc.).

À l'échelle des États, théoriquement les administrations et organismes publics sont en charge des questions d'intérêt général dans les limites de la souveraineté, à l'intérieur des frontières de juridiction nationale, à l'exception de certaines grandes puissances comme les États-Unis capables de pratiquer l'extra-territorialité du droit américain. Comme en témoigne cet exemple, un État stratège (Bezes 2005) doit être capable d'affirmer et structurer sa puissance, ses configurations institutionnelles et structurelles au-delà des frontières géographiques. La mondialisation de l'économie encourage cette stratégie. Par exemple, la question du climat est devenue un enjeu mondial. Le réchauffement climatique est devenu un bien public mondial, qui nécessite de trouver des accords politiques à l'échelle supranationale afin de mettre en œuvre sa stratégies nationale. Sur une multitude de sujets (fiscalité des multinationales, accords de réciprocité sur le libre-échange, lutte contre le protectionnisme, respects des droits et libertés), l'action publique nécessite des structures organisationnelles qui lui permettent de sortir des frontières territoriales et nationales. Dans ces conditions, est-il possible de conserver les structures qui permettent la maîtrise de l'action publique lorsqu'un État fait partie d'un réseau supranational, où ses institutions, administrations et organismes publics sont soumis directement ou indirectement à des rapports de force géopolitique (comme le cas de l'Armée nationale au sein de l'OTAN - Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) par exemple) ? Est-il possible de conserver la boussole de la souveraineté nationale dans un monde globalisé où la compétition se déroule à une échelle supranationale entre le réseau des BRICS et le réseau du G7 par exemple ? En effet, les structures d'offre en services publics et étatiques (sociétés d'État, organismes de régulation, ministères, agences gouvernementales, municipalités, régions et départements territoriaux, etc.) adoptent des formes organisationnelles qui, d'une manière ou d'une autre, intègrent des logiques de confrontation, contestation, affrontement à l'échelle planétaire selon Burkhard (2021), qui nécessite de renforcer la défense d'un pays par des coalitions avec des alliés. Dans un monde multipolaire, une multitude de réseaux voit alors le jour sur le plan géopolitique. Notamment, l'Europe en qualité de réseau d'États-Nations (Assens, Accard 2007) joue un rôle dans le rapport de force que les pays membres entretiennent avec des grandes puissances comme la Chine, la Russie ou les États-Unis. Néanmoins, comment conduire l'action publique à l'échelle de l'Europe : comme un État fédéral à l'image des États-Unis, comme une superposition d'États indépendants comme l'ASEAN, comme un réseau équilibré entre les deux tendances ? Il convient pour chaque pays européen de coopérer, se coordonner avec d'autres pays européens à la fois partenaires et concurrents (coopétition). Les réseaux, comme structure organisationnelle sont-ils susceptibles de favoriser ou de contourner les intérêts nationaux ?

Au contact immédiat des citoyens, les réseaux jouent déjà un rôle important dans l'alimentation, la santé, les transports, les services publics de proximité. À l'échelle des territoires, il convient de décentraliser l'action publique. À ce niveau local, on assiste alors à des rapprochements contre nature pour faire vivre le service public de proximité, entre des collectivités locales de bord politique différents (Assens, Bartoli, Hermel 2019), entre des organismes publics et privés aux valeurs divergentes (RFAP, 2009). Bien que ces structures organisationnelles dites partenariales ou collaboratives soient généralement légitimées par la défense du bien commun dans des réseaux publics-privés et associatifs à l'échelle des territoires (Ostrom (1990), est-ce qu'elles permettent de concilier le bien commun défendu à l'échelle d'un réseau territorial avec le bien

collectif administré à l'échelle d'un pays ? Quelles sont les formes organisationnelles susceptibles de prendre en considération la nécessité de gérer l'interdépendance des territoires pour garantir la continuité des réseaux de services publics (transport, énergie, télécommunication, santé), ou de valoriser les réseaux publics-privés de l'économie circulaire visant à rendre les territoires auto-suffisants dans la production et la consommation de ressources naturelles ?

AXE 3. LES RESEAUX À L'EPREUVE DES CADRES FORMELS ET DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES

Historiquement, à la fin du XIXe siècle, la migration sociale s'effectue des campagnes vers les villes pour fournir une main d'œuvre aux administrations (Weber 1904). Cette main d'œuvre, peu éduquée, est encadrée par des techniques scientifiques (mesure de la productivité du travail), administratives (règles de division du travail), et hiérarchiques (supervision du travail inspirée de l'univers militaire). Au XXe siècle, la main d'œuvre dans les administrations a complètement changé de nature, grâce à une élévation du niveau de formation et de qualification, mais pas forcément les styles de management ! Comment est-il possible d'introduire un management qui responsabilise les collaborateurs, en décentralisant la décision, en accordant la confiance, en respectant l'autonomie des décisions sur le terrain ? Comment est-il possible de changer la culture de travail, pour décloisonner les services, en favorisant la transversalité des échanges d'informations, de ressources et de compétences entre les fonctionnaires ? Pour résumer ce sujet deux points semblent important à étudier pour faire entrer la culture de réseau dans l'administration : le management participatif par subsidiarité en déléguant les responsabilités au plus près du terrain ; le management collaboratif en permettant aux fonctionnaires de construire la confiance en lieu et place du contrôle. Ce changement de paradigme entraîne une remise en cause profonde de l'administration des ressources humaines, où il s'agit de remplacer la négociation syndicale sur les grades, les statuts, en fonction du pouvoir d'influence des grands Corps de l'État et des jeux de castes bureaucratiques, par une individualisation des parcours de carrière en fonction du capital social (Tsai, Ghoshal 1998) mis au service de l'intérêt général. Néanmoins, en introduisant dans l'administration un encastrement social au sens de Granovetter (1985), est-ce qu'il n'y a pas un risque de produire une nouvelle forme de népotisme, à travers la cooptation de fonctionnaires, suivant des critères d'affinité pour cultiver l'entre-soi ? Les réseaux sont plus sensibles aux rumeurs et donc à la contagion par mimétisme. Dans ces conditions est-ce que le phénomène de mimétisme dans un réseau de fonctionnaires est toujours guidé par l'intérêt général ?

En effet, d'après Cole et John (1995) « *le réseau peut apparaître comme un masque égalitaire séduisant qui déguise une réalité plus hiérarchisée. Le travail en réseau est typiquement opposé à des processus de décision plus classiques, tels que la hiérarchie, ou les marchés. Mais l'image du réseau ne doit pas masquer les enjeux de pouvoir et les rapports de force* ».

Dans l'administration, des luttes d'influence peuvent alors opposer des réseaux corporatistes souhaitant enfermer l'action publique dans le statu quo, face à des réseaux hybrides comportant des ramifications dans l'administration publique, dans la société civile, dans le secteur privé, pour mieux dynamiser avec un meilleur management de l'action publique, à l'image du service Public

Fédéral de la sécurité sociale en Belgique considéré comme une « administration libérée » (Assens, 2021).

Par ailleurs, les réseaux jouent un rôle prononcé dans la consultation citoyenne pour faire vivre la démocratie. Le citoyen souhaite en effet participer à la vie politique (Blondiaux 2008), donner son avis, prendre part aux décisions en dehors des périodes électorales. Ce même citoyen a pris l'habitude de s'exprimer dans les réseaux sociaux sur les sujets de société, comme il le fait pour ses loisirs. Il s'engage dans la démocratie participative et la consultation citoyenne organisée par les élus. Dans certaines situations, il souhaiterait même aller plus loin, et pouvoir remplacer la démocratie représentative par des référendums. Pour éviter d'un côté les dérives de la démocratie directe où chacun conçoit une société à son image en excluant le problème des voisins, et d'un autre côté, les limites de la démocratie représentative où la distance tend à s'accroître entre les élus et les citoyens justifiant l'abstention ou le vote extrémiste, il convient de mieux articuler les réseaux de citoyens par rapport aux institutions publiques (Assens et Phanuel 2000). Comment aborder cette question. Les réseaux vont-ils avoir un impact à tous les niveaux dans les pratiques de l'administration ? Changeront-ils l'organisation du travail au sein des administrations et organismes publics ? Arriveront-ils à transformer, changer, faire évoluer les modes de consultation citoyenne pour un meilleur management public ?

AXES 4. LES RESEAUX À L'EPREUVE DES OUTILS ET INSTRUMENTS DU MANAGEMENT PUBLIC.

La question des réseaux dans l'administration est concomitante avec l'apparition des outils digitaux. Ceux-ci favorisent la désintermédiation, la dématérialisation et l'interaction dans la relation entre l'administration et le citoyen. L'impact de ces outils se fait sentir à plusieurs niveaux, notamment dans l'accès au pouvoir politique et dans la gestion opérationnelle des administrations et organismes publics.

Traditionnellement, l'accès au pouvoir se bâtit dans l'antichambre des partis politiques et des syndicats, dans ce qu'il est qualifié d'appeler : « les jeux d'appareil ». Depuis quelques années, le paysage politique est bouleversé par de nouveaux venus qui ne respectent plus les règles du jeu pour gagner les élections : Donald Trump et ses 40 millions d'abonnés sur Twitter, Victor Orban meilleur influenceur de Hongrie sur Facebook, Barack Obama et sa levée de fonds historique sur Internet, Emmanuel Macron et son nouveau parti centriste créé *ex nihilo* à partir de candidatures en ligne. Quel est leur point commun ? L'utilisation massive des réseaux sociaux pour toucher l'opinion publique, en contournant les médias traditionnels, sans subir le blocage des jeux d'appareil. Dans ces conditions, comment est-il possible d'utiliser efficacement l'effet de levier des réseaux sociaux en campagne électorale ? Est-ce que la stratégie de réseau, en cultivant des liens faibles au sens de Granovetter (1973) avec des millions d'électeurs anonymes, modifie l'exercice du pouvoir de façon plus indépendante par rapport aux groupes de pression financier, écologique, militaro-industriel, etc. ? Est-il possible de gouverner l'opinion publique uniquement à partir des réseaux sociaux, sans prendre le risque d'oublier le temps long (Rosanvallon 2011) ? Que signifie l'autorité publique si elle se nourrit de la popularité médiatique ? Est-ce que les réseaux sociaux

deviennent l'antichambre de la démocratie avec des influenceurs non experts, capables de faire basculer une élection ?

Dans la gestion opérationnelle des administrations, l'arrivée des nouveaux outils numériques soulève également des questions par rapport à la simplification des procédures. La France est régie par 400 000 normes et 10 500 lois, qui s'accumulent depuis 1789 ! Cet excès de réglementation étouffe la société. Il freine l'initiative dans l'administration publique, par aversion au risque en raison de la menace de sanction juridique. Il empêche de sortir de la pensée unique, de s'interroger sur les conséquences d'une décision, ou de donner du sens à l'action publique. Cet héritage du XVIIIe siècle se heurte aujourd'hui à la modernité des réseaux numériques du XXIe siècle. Ceux-ci raccourcissent les circuits de décision. Ils rendent l'information accessible dans les bases de données, et dématérialisent les démarches administratives. Que faut-il penser de cette grande transformation impulsée par l'usage du numérique autour et au sein des administrations et organismes publics. Administrateurs centraux et managers publics sont-ils en mesure de décider plus vite avec le numérique, en simplifiant l'administration ? Est-ce que les strates de validation administrative continuent de se superposer à l'interface numérique au risque de ralentir la décision publique, ou, est-ce que l'outil numérique permet d'interfacer l'administration à partir d'un guichet unique, en fédérant les bases de données et en réduisant les délais de traitement des dossiers (Uzzi 1996), à l'image de la plateforme France Travail qui remplace l'organisme Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi en France ?

Avec les outils numériques, les organisations (publiques et privées) sont entrées dans l'ère des co : co-production, co-conception, co-innovation, co-opération, co-consommation, etc. Quelles sont les conséquences de ces bouleversements dans l'exercice des missions de service public ? Par exemple dans le domaine éducatif, le télé-enseignement fait rentrer les parents d'élèves dans l'école. L'enseignement à distance met en évidence le génie pédagogique de certains enseignants libérés des pesanteurs administratives ou pressions syndicales. Dans le même temps, le besoin des élèves pour un coaching scolaire personnalisé se fait sentir avec la concurrence du secteur privé en plein essor. L'aventure de la coéducation se dessine entre l'école et ses parties prenantes avec l'apparition de nouveaux outils en toile de fond comme l'Intelligence Artificielle. Dans ce contexte, quel est le rôle de l'enseignant pour répondre au besoin d'interaction des élèves, et pour les aider à progresser avec l'outil numérique sans perdre la culture de l'écrit ? Est-il pertinent d'inverser la classe, ou d'apprendre par le jeu de façon ludique ? Face à la concurrence des réseaux sociaux et des encyclopédies en ligne, comment conserver la légitimité de l'école pour l'apprentissage ? Comment est-il possible de décloisonner le système éducatif, pour mettre en réseau les compétences du secteur public et du privé, au service de l'élève ? Ces questions peuvent naturellement trouver un écho dans les autres secteurs de l'action et des services publics : la santé, la Défense, la recherche, la justice, etc.

La thématique choisie pour l'Édition 2025 du Symposium consacré aux réseaux en management public, prend le parti pris de discuter d'un changement de paradigme : des sociétés régies par des institutions hiérarchisées encadrées par des normes juridiques et animées par la culture de l'audit et du contrôle, vers des sociétés plus fluides tournées vers la construction de liens de collaborations horizontaux, encadrés par la confiance et animés par des normes techniques et des

outils numériques. Comment est-il possible de concilier dans les collectivités, dans les régions, au niveau de l'État stratège (Bezes 2005), dans les administrations et les organismes publics, l'ancien monde vertical avec le nouveau monde réticulaire ?

Repenser le management public en réseau des secteurs publics devient ainsi un enjeu d'avenir, tant pour répondre au besoin d'échange et d'écoute des citoyens, qu'au besoin d'autonomie et de responsabilité des fonctionnaires nés avec le digital, qu'à la nécessité de coopérer avec les parties prenantes dans des écosystèmes urbains. Même s'il est fort probable que les discussions au sein du Symposium ne suffiront pas à répondre à tous les défis soulevés par l'impact des réseaux, ces discussions permettront néanmoins de faire un état des lieux des difficultés rencontrées dans la modernisation du service public, d'en percevoir non seulement les conséquences mais d'en appréhender aussi les causes, en phase avec la citation de Jacques-Bénigne Bossuet : « *Dieu se rit des hommes qui se plaignent des conséquences alors qu'ils en chérissent les causes* ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Assens C (2021), Réseaux : les nouvelles règles du jeu, Éditions VA, Versailles.
- Assens C, Bartoli A, Hermel P (2019), Cooperative competition? The ambivalence of cooperation in territorial authorities, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85, n°3, 457-472.
- Assens C (dir). (2015), Les réseaux de service public : menace ou opportunité pour l'action publique? Collection profession cadre service public, Presses de l'École des Hautes Études en Santé Publique, Rennes.
- Assens C, Accard P (2007), La construction d'un réseau. L'Union Européenne, Gestion et Management Publics, vol 5, Octobre.
- Assens C, Phanuel D (2000), La gestion des réseaux de citoyenneté locale, Les cahiers du numérique, Hermès Science Publications, vol.1, n°1, 191-202.
- Barthelemy M (2023), Le monde des réseaux, Editions Odile Jacob, Paris.
- Bezes P. (2005), Le modèle de l'Etat-stratège : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française, *Sociologie du travail*, 47, n°4, pp.431-450.
- Blondiaux L. (2008), Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative. Seuil.
- Burkhard T (2021), Commission de la défense nationale et des forces armées, Assemblée Nationale, XVI législature, compte rendu n°68.
- Canivet, G., Les marchés du droit. Rapport introductif, *Revue internationale de droit économique* 2017/4 (t. XXXI), p. 9-33.
- Chauvancy R (2021), Les nouveaux visages de la guerre, Éditions VA, Versailles.
- Cole, A., et John, P. (1995), Les réseaux locaux de politique publique en France et en Grande Bretagne, dans Le Galès, P., et Thatcher, M., Les réseaux de politique publique - débat autour des policy networks, L'Harmattan, Paris, p.211-227.
- D'Iribarne P. (1989), La logique de l'honneur, Editions du Seuil, Paris.
- Ernotte F. (2021), Droit des réseaux sociaux, Larcier, 276 p.
- Galaskiewicz J., Wasserman S. (1989), Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*. 34: 454 - 479.
- Genoud, C. (2004). Libéralisation et régulation des industries de réseau : diversité dans la convergence ? *Revue internationale de politique comparée*, 11, 187-204.
- Gomez, P.Y. (1997), Informations et conventions : Le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, n° 112, p.64-77.

- Granovetter M. (1973), The strength of weak ties, *The American Journal of Sociology*, 78, p. 1360-1380.
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91-3, p. 481-510.
- Harbulot C, Laurent L, Moinet N, (2022), Guerre économique : qui est l'ennemi? Éditions du nouveau monde.
- Kilduff, M. (1992), The friendship network as a decision- making resource: Dispositional moderators of social influences on organizational choice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62: 168-180.
- Laumann. E. O. (1966), Prestige and association in an urban community: An analysis of an urban stratification system. New York: Bobbs-Merrill.
- Le Pourhiet A-M (2021), Juridiquement correct. Histoire de la mise sous tutelle de la démocratie française, L'Artilleur.
- Mazouz, B. (2009), Les aspects pratiques des partenariats public-privé, *Revue française d'administration publique (RFAP)*, N 130, pp.215-232.
- Oh H., Chung M., Labianca G. (2004), Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47: 860-875.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12: 295-336. Greenwich, CT: Annual Reviews.
- RFAP - *Revue Française d'Administration Publique* (2009), La gestion de partenariats public-privé.
- Rosanvallon P. (2011), Le souci du long terme, dans Aubry M. et al. Pour changer de civilisation, Editions Odile Jacob, pp.343- 351.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41: 464-476.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61: 674-698.
- Weber M (1904), *L'éthique protestant et l'Esprit du capitalisme (1904-1905)*, traduction par Jacques Chavy, Éditions Plon, 1964.

PUBLIC CONCERNE

La promotion d'une culture d'échange et de débats entre universitaires, praticiens et conseil-experts des affaires publiques ainsi que le transfert des connaissances élaborées de manière scientifique vers les organisations du bien commun, de l'intérêt général et des services publics sont depuis toujours tout particulièrement visés par les organisateurs du *Symposium* et de l'*ADIMAP*.

Les conférenciers et panélistes qui seront retenus pour l'Édition 2025 du Symposium s'adresseront à des dirigeants publics, des hauts fonctionnaires, des gestionnaires et des professionnels de l'administration publique ainsi que des conseils-experts et des enseignants-chercheurs, des doctorants et post-doctorants qui s'intéressent aux politiques et au management des affaires publiques à l'échelle des pays d'expression française.

FORMAT DES COMMUNICATIONS ET CALENDRIER DU SYMPOSIUM & ADIMAP

Les *intentions de communication* destinées au *Symposium* doivent être rédigées sous la forme d'un résumé étendu (max. 1500 mots, Times 12, interligne 1.5). Les critères d'évaluation sont disponibles sur le site Web du Symposium : <https://www.symposium-managementpublic.com/>

Les *intentions de communication* destinées à l'**ADIMAP** (réservé aux doctorants et post-doctorants) doivent être rédigées sous la forme d'un résumé étendu (max. 1500 mots, Times 12, interligne 1.5). Les critères d'évaluation sont disponibles sur le site Web de l'ADIMAP : <https://www.symposium-managementpublic.com/symposium-2023/adimap/>

Les auteurs recevront un **avis commenté** (accepté ; accepté avec modifications mineures /majeures ; refusé) selon le calendrier ci-dessous :

CALENDRIER DU SYMPOSIUM & ADIMAP

Publication et diffusion de l'Appel à communications	1 juin 2024
Dépôt des intentions de communication au Symposium	16 sept. 2024
Avis du comité scientifique restreint communiqué aux auteurs (Symposium)	11 oct. 2024
Dépôt des intentions destinées à l' ADIMAP (réservé aux doctorants et postdoctorants)	14 oct. 2024
Avis du comité de sélection destiné aux doctorants et post-doctorants (ADIMAP)	11 nov. 2024
Dépôt des communications finales (Symposium et ADIMAP)	16 déc. 2024
Constitution des quatre Tables rondes du Symposium	Au plus tard Le 10 fev. 2025
Publication du programme final du Symposium & ADIAMP 2024	Au plus tard Le 2 mars 2025
ADIMAP	2 juin 2025
SYMPOSIUM	2 & 4 juin. 2025

Pour toute question concernant cet Appel à communication ou le dépôt de votre intention de communication, veuillez contacter :

Christophe ASSENS « « « «	Bachir MAZOUZ « « « «	« « « « « «	« « « « «
-------------------------------------	---------------------------------	-------------	-----------