

Management public 2022

Cours de base du MPA

6 journées du 5 avril au 17 mai 2022

Présentation du cours

Responsables du cours :

Prof. David Giauque (DG, David.Giauque@unil.ch), IDHEAP & **Prof. Oliver Neumann** (ON, Oliver.Neumann@unil.ch), IDHEAP

Assistant·e du cours :

Guillaume Revillod (Guillaume.Revillod@unil.ch), assistant diplômé et **Pascale Kirklies** (Pascale-Catherine.Kirklies@unil.ch), assistante diplômée

Pour la documentation : <https://moodle.unil.ch/course/view.php?id=23852>

- Cliquer sur « **Invité** »
- Cliquer sur « **accès anonyme** »
- Password : MP2022

Présentation synthétique du cours

| | 5 avril 2022 | 12 avril 2022 | 26 avril 2022 | 3 mai 2022 | 10 mai 2022 | 17 mai 2022 |
|-------------------|--|--|---|--|---|---|
| Matin | Introduction au cours (DG/ON) Les bases historiques de la gestion des organisations publiques Les spécificités de la gestion publique (DG) | La stratégie dans les organisations publiques (ON) | Le management comme système et les acquis de l'école moderne du management (DG) | Manager la culture et le changement (ON) | Pilotage et leadership des organisations publiques en mode hybride (DG) | Les défis et les méthodes de l'innovation dans les organisations publiques (ON) |
| Après-midi | La remise en cause de la gestion des organisations publiques La NGP et les évolutions récentes de gestion publique (DG) | Exercice sur un processus stratégique (ON) | Exercice d'analyse organisationnelle – résistances et pouvoir dans les organisations (DG) | Exercice sur l'utilisation d'un modèle de management pour la mise en œuvre du changement culturel (ON) | Exercice concernant les postures et astuces pour gérer des équipes en mode hybride (DG) | Exercice sur une innovation concrète dans une ou plusieurs organisations publiques (ON) Clôture et bilan du cours (ON/DG) |
| | | Travail en groupe sur le séminaire pour la validation des crédits du cours | | | | |

L'ensemble du cours 2022 est placé sous le signe de la stratégie managériale et ses déclinaisons opérationnelles.

Au vu des défis auxquels l'administration publique contemporaine fait face, de très nombreux scientifiques, cadres administratifs et responsables politiques mettent en avant ce que l'on peut appeler « l'impératif stratégique » au sein des organisations publiques. A savoir le fait que l'administration publique devrait être capable de définir et piloter une stratégie en vue de fournir des prestations publiques efficaces, efficaces et de qualité.

Le cours combine ainsi l'enseignement des fondamentaux du management public et celui de la connaissance la plus actuelle liée aux questions de management stratégique. Le travail de séminaire est également centré sur le développement d'une stratégie organisationnelle, à choisir par chaque équipe d'étudiant-e-s et faire valider par la direction du cours. Les exigences du travail de séminaire sont précisées en 2^{ème} partie du présent document. Un travail de séminaire réalisé individuellement peut également être envisagé, au besoin, même si cette option implique plus de travail.

Mardi 5 avril 2022

Introduction au cours et développements récents du management public

| Timing | Thèmes traités | Intervenants |
|-------------|--|-----------------------------|
| 0915 - 1015 | Introduction Présentation des participant.e.s Présentation du concept de cours | DG |
| 1015 - 1030 | Pause | |
| 1030 - 1215 | Bases historiques de la gestion publique Quelles spécificités de la gestion publique ? | DG |
| 1215 - 1330 | Repas | |
| 1330 - 1430 | Remise en cause de la gestion des organisations publiques La nouvelle gestion publique | DG |
| 1430 - 1445 | Pause | |
| 1445 - 1615 | Intervention du Prof. Jean-François Chanlat (Université Paris-Dauphine) : « Management, sciences sociales et sociétés : plaidoyer pour une anthropologie élargie » | DG et Jean-François Chanlat |

Lecture demandée :

Emery, Y. et Giauque, D. (2012) : « Rationalités des réformes managériales réalisées en Suisse et à l'international ». In : Emery Y. & Giauque D. *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Québec : Presses de l'Université Laval, pp. 35-65

Mardi 12 avril 2022

La stratégie dans les organisations publiques

[Conférence en anglais, diapositives, exercice et discussion en français]

| Timing | Thèmes traités | Intervenants |
|-------------|---|--------------|
| 0915 - 1045 | Les fondements de la stratégie <ul style="list-style-type: none"> – Introduction au concept de la stratégie – Le management stratégique – Les 5 perspectives de Mintzberg sur la stratégie | ON |
| 1045 - 1100 | Pause | |
| 1100 - 1230 | <ul style="list-style-type: none"> – La stratégie dans le secteur public – La stratégie ouverte – Stratégies numériques | ON |
| 1230 - 1345 | Repas | |
| 1345 - 1500 | Exercice sur une stratégie d'innovation organisationnelle Analyse SWOT | ON |
| 1500 - 1515 | Pause | |
| 1515 - 1615 | Travail en équipe sur le séminaire | |

Lecture demandée :

Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford University Press on Demand [chapitre 2 - What is public strategy?, pp. 19-36].

Mardi 26 avril 2022

Le management comme système et les acquis de l'école moderne du management

| Timing | Thèmes traités | Intervenants |
|-------------|--|--------------|
| 0915 - 1045 | Le management et l'analyse organisationnelle – L'organisation comme système fermé ou comme machine – L'organisation comme système ouvert | DG |
| 1045 - 1100 | Pause | |
| 1100 - 1230 | Les acquis de l'école moderne du management – La contingence organisationnelle – Le néo-institutionnalisme – Le symbolisme Et leur lien avec l'innovation publique | DG |
| 1230 - 1345 | Repas | |
| 1345 – 1500 | Pratique Formes contemporaines d'organisation | DG |
| 1500 – 1515 | Pause | |
| 1515 – 1615 | Travail en équipe sur le séminaire | DG |

Lecture demandée :

Thom N. et Ritz A. (2013) : *Les éléments d'aménagement organisationnel du management public*, in Management Public : concepts innovants dans le secteur public, PPUR, Lausanne, pp. 239-270.

Mardi 3 mai 2022

Manager la culture et le changement

[Conférence en anglais, diapositives, exercice et discussion en français]

| Timing | Thèmes traités | Intervenants |
|-------------|--|--------------|
| 0915 - 1045 | D'une culture administrative à une culture proactive axée sur le citoyen <ul style="list-style-type: none"> – Culture organisationnelle – Introduction au change management – Le modèle « change kaleidoscope » | ON |
| 1045 - 1100 | Pause | |
| 1100 - 1230 | <ul style="list-style-type: none"> – L'administration centrée sur le citoyen – Transformation numérique et changement culturel – L'administration agile | ON |
| 1230 - 1345 | Repas | |
| 1345 - 1500 | Exercice sur l'utilisation d'un modèle de management pour la mise en œuvre du changement | ON |
| 1500 - 1515 | Pause | |
| 1515 - 1615 | Travail en équipe sur le séminaire | |

Lecture demandée :

Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>

Mardi 10 mai 2022

Le pilotage et le leadership des organisations publiques en mode hybride

| Timing | Thèmes traités | Intervenants |
|-------------|---|--------------|
| 0915 - 1045 | Le pilotage des organisations en mode hybride <ul style="list-style-type: none"> – Définition – Caractéristiques – Résultats de recherches récentes | DG |
| 1045 - 1100 | Pause | |
| 1100 - 1230 | Un exercice de groupe : pratiques de management hybride <ul style="list-style-type: none"> – Le cas de Laura (manager de proximité) – L'importance de la posture managériale | DG |
| 1230 - 1345 | Repas | |
| 1345 – 1500 | Management de l'hybridité : la nécessité de cadres de proximité conscient·e·s de leur impact <ul style="list-style-type: none"> – Prendre la mesure du stress de son équipe – le stressomètre – Les nouvelles compétences des managers hybrides – Atelier participatif sur la mise en œuvre de mesures à l'avenir – Facteurs facilitateurs d'un management d'équipes hybrides | DG |
| 1500 – 1515 | Pause | |
| 1515 – 1615 | Travail en équipe sur le séminaire | DG |

Lecture demandée :

Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38. doi:10.3390/admsci11020038

Mardi 17 mai 2021

Cours conclusif : Les défis et les méthodes de l'innovation dans les organisations publiques

[Conférence en anglais, diapositives, exercice et discussion en français]

| Timing | Thèmes traités | Intervenants |
|-------------|--|--------------|
| 0915 - 1045 | Les défis et les méthodes de l'innovation dans les organisations publiques – L'innovation dans le secteur privé et public – Obstacles spécifiques dans les organismes publics – Innovation et valeur publique | ON |
| 1045 - 1100 | Pause | |
| 1100 - 1230 | – Innovation collaborative – Citizen sourcing, open innovation, et concours d'innovation – Exemples concrets | ON |
| 1200 - 1315 | Repas | |
| 1315 - 1500 | Exercice sur une innovation concrète dans une ou plusieurs organisations publiques | ON |
| 1500 - 1515 | Pause | |
| 1515 - 1545 | Synthèse du cours, discussion des travaux et conclusion | ON/DG |
| 1545 - 1615 | Fin du cours et (si possibilité) apéro | |

Lecture demandée :

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital* 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>

Ouvrages de base recommandés et recommandables

Français

- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). Management dans les organisations publiques-4e édition: Défis et logiques d'action. Dunod, Paris.
- Bernard, B. (2018). Management public : 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques. Berne: P. Lang
- De Rozario, P., & Pesqueux, Y. (2018). Théorie des organisations. Montreuil: Pearson Education
- Giauque D. & Y. Emery (Eds.) (2016). L'acteur et la bureaucratie au XXIème siècle, PUL, Laval/Québec
- Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. et Varone, F. (2013) : Manuel Suisse d'administration publique (Eds). PPUR, Lausanne
- Laloux, F. (2017). Reinventing Organizations. La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management. Les Editions Diateino
- Thom, N., et Ritz, A. (2013) : Management public : concepts innovants de direction dans le secteur public. Presses polytechniques et universitaires romandes.

Allemand

- Schedler, K. und Proeller, I. (2011): New Public Management, Haupt, Bern (5ème édition)

Français/allemand

- Beck J. und Larat F. (éd) (2011): Reform von Staat und Verwaltung in Europa – Jenseits von New Public Management ? Réforme de l'Etat et de l'administration en Europe – Au-delà de la Nouvelle Gestion Publique? Dike, Nomos, Zürich, Baden-Baden.

Anglais

- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Rovik, K. A. (2007). Organization Theory and the Public Sector. New York: Routledge
- Kickert, W.J.M. (2011): Public Management Reform in Continental Europe: National Distinctiveness, in T. Christensen and P. Laegreid: *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham (UK), Ashgate: 97-112.

- Peters, G. and Jon, P. (2017). The Next Public Administration: Debates and Dilemmas, SAGE, London
- Pollitt, C., and Bouckaert, G. (2011): Public management reform: A comparative analysis-New public management, Governance, and the Neo-Weberian state. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford University Press.

Travail de séminaire 2022

1. Objectifs

Développer un document stratégique (5-8 pages A4) en lien avec le développement et la mise en œuvre d'une stratégie organisationnelle. Il s'agit soit de développer une stratégie organisationnelle (pour votre propre organisation/service/unité ou pour une autre organisation que vous connaissez. Il s'agira de la décrire, de la justifier, d'en expliquer les avantages, inconvénients, potentialités et dangers (analyse SWOT). Cette stratégie peut porter sur l'organisation dans son ensemble, sur l'offre d'une nouvelle prestation publique, le développement d'un changement organisationnel, la mise sur pied d'un projet spécifique dans des domaines fonctionnels tels que les finances, les ressources humaines, le marketing, la comptabilité, etc. L'idéal, bien sûr, est de choisir un sujet proche de l'une des organisations dans laquelle travaille l'un·e des étudiant·e·s appartenant au groupe. L'objectif du séminaire sera de rendre compte du projet pris en considération dans le cadre de votre travail, d'en exposer ses avantages, limites, potentialités et menaces sous un angle organisationnel et de développer un plan stratégique pour accompagner le développement de ce projet. Il est également essentiel de décrire un plan de mise en œuvre de la stratégie.

En effectuant un **lien entre la théorie et la pratique**, ce qui exclut un travail purement axé sur la littérature, les participant·e·s ont ainsi la possibilité de se plonger dans le développement stratégique managérial d'un projet d'actualité, d'en comprendre les origines, les finalités, les facteurs déclencheurs et les modalités de réalisation, et de les commenter à la lumière des enjeux plus généraux du management public, tels que discutés pendant le cours.

Les buts poursuivis par le travail de séminaire peuvent être résumés ainsi :

- Décrire un projet stratégique en cours, récemment achevé ou en devenir au sein d'une organisation, sélectionné par l'équipe de participant·e·s.
- Analyser ce projet à travers une analyse SWOT, en tentant d'y intégrer les éléments théoriques vus en cours : à savoir le développement stratégique d'un projet vu sous l'angle de la stratégie organisationnelle et des prestations, sous l'angle de l'organisation, sous l'angle de la culture, et sous l'angle du pilotage.

- Sur la base de la description de ce projet, proposer un plan stratégique et des étapes précises en vue de sa mise en œuvre dans **une** des organisations au sein de laquelle l'un·e des membres du groupe travaille. Dans l'idéal, il serait important que le plan de mise en œuvre soit établi pour l'intégration d'un projet dans une organisation publique.

2. Phases du travail de séminaire

Les principales phases du travail de séminaire sont les suivantes :

1. Choix préalable du projet que vous souhaitez traiter dans le cadre de votre groupe de travail. Et choix de l'organisation au sein de laquelle l'un·e des membres du groupe travaille, notamment en relation avec le point 4 ci-dessous. A noter que nous pouvons également autoriser les travaux individuels. Mais ici une mise en garde s'impose : un travail individuel nécessitera évidemment plus de travail de la part du participant ou de la participante.
2. Recueil et analyse de la documentation relative au projet afin d'aboutir à sa description la plus complète et compréhensible possible.
3. Réalisation d'un bilan analytique du projet traité sous l'angle d'une analyse de type SWOT (succès ; échecs ; potentialités/opportunités ; menaces) et de type avantages/inconvénients.
4. Finalement, présentation d'un plan stratégique en vue de son développement mais également de sa mise en œuvre dans une des organisations au sein de laquelle l'un·e membre du groupe travaille.

3. Opérationnalisation du travail séminaire

Le travail de séminaire est réalisé en équipe de deux à trois personnes. Nous vous demandons de finaliser le choix du projet à analyser et de l'organisation jusqu'au 26 avril 2022, en envoyant un courriel aux assistants responsables du cours, avec les informations suivantes :

- 1. Noms** des participant.e.s (max. 3 personnes).
- 2. Projet analysé** : brève description.
- 3. Organisation en vue du point 4 du travail** : brève description.
- 4. Interlocuteur·trice** : personne de contact du groupe pour le travail de séminaire.

Dès le moment où le projet et l'organisation sont choisis, veillez à planifier rigoureusement le travail de séminaire. En particulier, il s'agit de recueillir la documentation relative au projet à analyser, ainsi que de prévoir les autres étapes du travail dans un partage des tâches équitables.

4. Le rapport à rendre

Nous vous demandons de rendre le rapport du séminaire pour **le 10 juin 2022**, en téléchargeant un document PDF directement sur Moodle. Sur Moodle, la fonction de téléchargement sera disponible de manière bien visible.

Structure proposée pour le rapport :

1. Sommaire exécutif (1 page maximum)
2. Présentation de la motivation du projet et brièvement de l'organisation au sein de laquelle une stratégie sera établie (1 page maximum)
3. Diagnostic du projet, sous forme d'analyse SWOT, sous les 4 angles présentés dans le cours si possible (stratégie / organisation / culture / pilotage) et sous forme avantages/inconvénients (2 pages maximum)
4. Présentation de la vision, mission, objectifs et mesures de votre stratégie (2 pages maximum)
5. Plan de mise en œuvre de la stratégie dans l'organisation choisie (1 page maximum)
6. Conclusions (1 page maximum)
7. Bibliographie : uniquement auteurs, ouvrages cités.
8. Annexes : documents de l'organisation relatifs à la stratégie

Volume attendu (hors page de garde et annexes) : 5-8 pages, caractères : Arial 12, interligne 1.

5. Evaluation du travail de séminaire

L'évaluation sera identique pour les membres d'une équipe.

Fond (80 %)

- Présentation claire du projet et de l'organisation
- Qualité des analyses SWOT, inconvénients/avantages
- Pertinence du plan stratégique de développement et de mise en œuvre présenté
- Références bibliographiques sélectionnées en lien avec le projet analysé

Forme (20 %) :

- Fil rouge, cohérence du travail
- Qualité de la rédaction et de la présentation

**NOUS VOUS SOUHAITONS UN EXCELLENT COURS ET NOUS REJOUISSONS DE DEBATTRE
AVEC VOUS DES THEMES PRINCIPAUX TOUCHANT LE MANAGEMENT PUBLIC ET LA
STRATÉGIE**

Prof. D. Giaque et Prof. O. Neumann