

L'utilisation du principe d'incertitude comme métaphore du management public

Anne Goujon-Belghit Maître de Conférences, IAE Bordeaux IV.

Anne.goujon@laposte.net

Centre de Recherche IRGO. Groupe de recherche en gestion des ressources humaines

Titulaire-Adjointe de la Chaire Capital Humain, Bordeaux IV

Perso : 46 avenue de la Moune, 33370 Artigues Près Bordeaux

Adeline Gilson Maître de conférences à l'Université François Rabelais de Tours

adeline.gilson@univ-tours.fr

VAL de LOire REcherche en Management (VALLOREM)

Membre de la Chaire Capital Humain, Bordeaux IV

Perso : 29 rue Florian, 37000 Tours

Marina Bourgain Enseignant-chercheur fBS-campus Clermont

Marina.bourgain@france-bs.com

Chercheur au Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM, EA 3849)

Adresse postale : 18 rue de boissejour, 63110 Beaumont

Résumé

L'originalité de cet article repose sur la mise en évidence de la multiplication des approches possibles pour appréhender le paradigme du management public et souligne ainsi la difficulté rencontrée par les chercheurs pour mobiliser un concept qui soit clairement identifié. En effet, différentes théories sont recensées dans la littérature dont : la bureaucratie, le New Public Management ou encore l'après-fonctionnariat. Ces approches, bien que complémentaires, renvoient à des notions bien spécifiques. C'est face à cette difficulté d'appropriation du paradigme du management public que nous posons la problématique suivante :

Dans le cadre d'un management public à l'échelle internationale, se pose le problème d'appropriation du paradigme du management public.

Dans d'autres disciplines, par exemple, en physique des particules, les chercheurs sont confrontés à des problématiques similaires. Nous avons donc mobilisé la méthodologie de la métaphore pour extraire de cette science source des solutions exploitables dans notre science cible (le management public).

Nous proposons trois ponts entre ces deux sciences et constatons qu'on ne peut pas déterminer simultanément les caractéristiques et les évolutions du management public. Ce dernier est un concept hybride en mouvement. Finalement, le comportement des objets étudiés n'est pas déterminé ni prévisible.

Nous concluons qu'il n'est peut-être pas souhaitable de réduire un objet d'étude aussi complexe à un seul modèle.

Mots Clés:

Management public, gestion des ressources humaines, gestion des carrières

Abstract

The originality of this article is based on the demonstration of the multiplication of possible approaches to understanding the paradigm of public management and underlines the difficulty encountered by researchers to mobilize a concept that is clearly identified. Indeed, different

theories are identified in the literature including: the bureaucracy , the New Public Management or the post- civil service . These approaches , although complementary, refer to very specific concepts that is why we ask:

As part of a public management at the international level, there is the problem of ownership of public management paradigm .

In particle physics , researchers are faced with similar problems so we mobilized the methodology of metaphor to extract knowledge from a science in our target science (public management) .

We offer three bridges between these two sciences and find that we can not determine the characteristics and evolution of public management simultaneously. This is a hybrid concept moving . Finally, the behavior of studied objects is not determined nor predictable .

We conclude that it is not perhaps desirable to reduce a complex object of study in a single model.

Keywords : Public management, Human resources management, Career management

Le management public est un champs largement investi par les chercheurs qui renvoie à un paradigme bien particulier (pour Kuhn, le paradigme désigne un cadre qui rassemble des méthodes légitimes afin d'améliorer l'efficacité de la recherche). On recense différentes définitions dans la littérature dont celle de Christian Batal (1997) qui considère que le secteur public regroupe des administrations, des collectivités territoriales, des établissements publics, le secteur hospitalier, les entreprises de service public ou encore les structures à statut privé responsables de missions de service public. Léon Duguit (1923) proposait la définition suivante : « relève du service public toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernements, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intermédiaire de la force gouvernante ». On comprend alors que le management public renvoie à des activités de service public détenu au moins en partie par l'État. Khalfa (2001) souligne que le service public peut être de nature non marchande (financé par les impôts comme l'éducation nationale) ou de nature marchande (payé par les usagers). Depuis les années 1990, on observe que le management public est en crise et que sa légitimité est remise en cause. En Europe, les nouvelles réglementations contraignent les structures publiques à se transformer (statut juridique, positionnement stratégique sur leur marché, pratiques RH) et à se restructurer. On note que ces définitions renvoient principalement aux structures ainsi qu'aux enjeux du management public mais rarement aux pratiques. Concernant les modes de fonctionnement, les auteurs en gestion se réfèrent principalement à trois champs de recherche : la bureaucratie, le New Public Management et l'après-fonctionnariat. Ces approches, bien que complémentaires, renvoient à des notions bien spécifiques et c'est face à cette difficulté d'appropriation du paradigme du management public que nous posons notre problématique :

Dans le cadre d'un management public à l'échelle internationale, se pose le problème d'appropriation du paradigme du management public.

L'originalité de cet article repose sur la mise en évidence de la multiplication des approches possibles pour appréhender le paradigme du management public et souligne ainsi la difficulté rencontrée par les chercheurs pour mobiliser un concept qui soit clairement identifié. Dans une première partie, nous soulignons que le paradigme est en mouvement, il n'est pas figé. Ensuite, dans une deuxième partie, on s'intéresse à un autre domaine dans lequel les scientifiques se sont heurtés à une problématique analogue : il s'agit de la physique des particules. Nous allons donc tenter de comprendre comment les physiciens ont raisonné pour dépasser ces difficultés, nous ferons notamment référence au principe d'incertitude d'Heisenberg. Il existe des méthodes de transfert de connaissances d'une science source vers une science cible. Nous les développons dans une troisième partie. La physique des particules sera considérée comme la science source potentiellement transposable, tout du moins en partie, dans notre propre discipline (science cible). Finalement, nous

présentons nos résultats.

1/ Le management public: le constat d'une difficulté d'appréhension

Tout d'abord, nous nous attachons à comprendre le paradigme de référence pour caractériser les pratiques de gestion dans les organisations publiques.

Nous avons recensé dans la littérature trois courants principaux : la bureaucratie, le New Public Management et l'après-fonctionnariat.

1.1 La bureaucratie

La théorie :

La bureaucratie, système consistant à rationaliser les activités sociales, régit les relations entre les individus en fonction d'une domination rationnelle où l'individu obéit car son supérieur a légalement le droit de lui donner des directives. Les relations d'autorité répondent à des lois votées ainsi qu'à des procédures formelles légales (Weber, 1995 ; Busino, 1993). Ces organisations, fondées sur une coordination du travail orientée sur une logique de poste et non sur les individus, participent à un processus de « déshumanisation ». Leur survie, assurée par l'interchangeabilité des individus, est totalement indépendante des émotions ou sentiments pouvant perturber la conduite des activités. Weber considère que les décisions doivent être établies en fonction des compétences des salariés.

Une bureaucratie « pure » est caractérisée par les éléments suivants (Gerth, Mills, 1946 ; Albrow, 1970 ; Meier, Hill, 005, Pollitt, 2009) :

- Une ligne hiérarchique clairement identifiée
- Les fonctions de chaque poste sont bien déterminées
- Les fonctionnaires sont nommés sur la base d'un contrat
- Les fonctionnaires sont sélectionnés d'après un ensemble de critères transparents en fonction de leur niveau d'étude.
- Le salaire est lié à leur position hiérarchique et ils acquièrent des droits à la retraite
- Les tâches sont bien identifiées
- Il existe une gestion des carrières. La promotion dépend de l'ancienneté ou du mérite ou de la combinaison de ces deux éléments. Le supérieur hiérarchique doit donner son avis.
- Les salariés ne s'approprient pas véritablement le poste ni les ressources qui y sont associées.
- Les salariés sont soumis à un contrôle unifié et à un système disciplinaire.
- L'organisation est gouvernée par des règles et ces règles s'apparentent à la loi.

Les organisations publiques bureaucratiques ne sont pas temporaires et les salariés sont généralement engagés sur du long terme (Pollitt, 2009).

Les salariés des structures bureaucratiques travaillent de manière méthodique, régulière et disciplinée pour répondre non seulement aux attentes de leurs homologues mais également aux contraintes du système d'organisation fondé sur des règlements formels (Sainsaulieu, 1988).

Le comportement des individus dans les organisations bureaucratiques, quelquefois perçu comme routinier, tatillon, rigide, incapable d'adaptation, est la résultante d'une stratégie d'adaptation face aux contraintes de la structure qui pèsent sur eux. Les salariés instaurent des pratiques de travail fondées sur la routine car aucun levier de motivation n'est prévu, « l'individu n'a rien à gagner à s'investir davantage dans la situation présente » (Sainsaulieu, 1988, p.118). Michel Crozier (1963) évoque un cercle vicieux dans lequel les salariés d'échelons inférieurs mettent en place des stratégies de rétention de l'information pour se protéger de leur hiérarchie; cette dernière promulgue de nouvelles règles et procédures pour rationaliser les relations de travail et se protéger de leurs subordonnés. Finalement, plus l'environnement est réglementé et plus les individus bénéficient de

marges de liberté. Ils jouent sur les imperfections des règles ou se protègent dans l'application à la lettre de la réglementation (Crozier, Friedberg, 1977).

Les difficultés rencontrées :

Ces modes de fonctionnement bureaucratiques sont largement dénoncés dans notre société actuelle, les journalistes soulignent les dysfonctionnements : manque d'efficacité, problème de rentabilité, démotivation des salariés, etc... Certains auteurs comme Bennis (1965, 1967) annoncent la fin de la bureaucratie puisque les structures mécaniques doivent évoluer pour adopter des structures organiques. Néanmoins, certains auteurs considèrent que la bureaucratie définie selon l'idéal-type wéberien ne disparaît pas, il s'agit d'une évolution logique des structures (Miedwald, 1970; Du Gay, 2000, 2005). D'autres soulignent la nécessité d'abandonner les pratiques de management public pour s'approprier progressivement des outils issus du secteur privé : cette idée est largement développée dans le courant du New Public Management.

1.2 Le New Public Management (NPM)

La théorie :

En 1991, pour la première fois, Christopher Hood présente le courant du New Public Management. Ce courant se développa en premier lieu de façon empirique en Grande Bretagne puis il apparut en Nouvelle Zélande, aux Etats-Unis et dans la plupart des pays de l'OCDE. Le New Public Management est une réponse apportée suite aux chocs pétroliers des années 1970 et au constat de l'inefficacité de l'État à gérer les dépenses (Passet, 2010; Pyun, 2013). Ce malaise se matérialise par des citoyens insatisfaits des biens ou des services proposés, des déficits publics et un manque de réactivité des exécutifs gouvernementaux pour réformer ces organisations bureaucratiques (Hufty, 1998). Hood (1991) explique l'émergence du New Public Management par la conjugaison de trois facteurs : le souhait de réduire les dépenses publiques, une évolution vers la privatisation ou la quasi-privatisation et le développement de l'automatisation notamment avec les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Les objectifs de ce courant consistent principalement à réduire les coûts, à faire plus avec moins notamment grâce à une meilleure qualité du management.

Selon Pettigrew (1997), le New Public Management « constitue un exemple historique de rationalisation d'un ensemble de pratiques définies comme légitimes pour le secteur public et qui donne lieu à une institutionnalisation de ces pratiques » ; ce courant est une branche de la Post-bureaucratie (Pollitt, 2009).

Salaman (2005, P141-5) précise que les organisations post-bureaucratiques sont supposées devenir plus rapides, plus efficaces et davantage flexibles (Pollitt, 2009). Les changements impliquent notamment que les structures s'aplatissent en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques (Heckscher, Donnellon, 1994 ; Pollitt, 2009).

Ce courant répond au désir d'améliorer la prestation de service public par des résultats d'entreprises comme l'efficacité, l'innovation, la rentabilité, la durabilité ou en renforçant l'accessibilité des services que l'on vend à des consommateurs clients et non plus usagers (Pollitt, 1990 ; Hood, 1991 ; Koppell, 2003 ; Pollitt, 2009). La rationalité managériale de ce courant de réforme prend notamment appui sur les « 3E » (Économie, Efficacité, Efficience) (Urio, 1998).

Globalement, le NPM suggère une augmentation du travail en équipe. Ainsi les relations entre les salariés deviennent plus flexibles, plus informelles et moins hiérarchiques. On note une plus forte autonomie des acteurs, une plus grande responsabilité individuelle et un élargissement du champ de compétences du travail. Les salariés ressentent parallèlement plus de pression, la mesure de la

performance individuelle devient plus systématique, les tâches administratives augmentent et le fossé entre la population des managers et celle des non managers se creuse. Les employés se sentent attachés à un groupe plus qu'à une entreprise et l'apparition de la concurrence entre les groupes génère des problèmes de coordination et de coopération.

Les difficultés rencontrées :

Ce courant présente néanmoins des limites car il ne traduit pas de réalité objective : seulement un idéal à atteindre pour ces structures publiques. D'ailleurs, Jacques Rojot lors d'une conférence organisée à Annecy sur le management public¹ souligne dans son allocution que « sous ces pressions de l'environnement, le secteur public passe d'une bureaucratie wébérienne à « autre chose » pas encore totalement bien défini ».

Hood (1991) avait déjà évoqué les doutes liés à ce courant dont : l'idée qu'on s'intéresse avant tout à la forme et pas suffisamment à la substance, on regrette l'implémentation d'un niveau bureaucratique intermédiaire supplémentaire avec différents nouveaux systèmes de reporting et la possibilité pour certain élites de servir leur propre carrière.

Chevallier et Rouban (2003) considèrent qu'on ne connaît pas ou peu les retombées effectives du New Public Management et qu'il s'agit plutôt d'une théorie politique plutôt qu'une doctrine administrative. Ces limites sont soulignées et développées notamment par Yves Emery qui préfère parler d'après-fonctionnariat plutôt que de New Public Management.

1.3 L'après-fonctionnariat

La théorie :

Yves Emery (2010) évoque le terme « d'après-fonctionnariat » pour désigner les nouvelles organisations du secteur public. Il constate un management public qui se complexifie et qui questionne les pratiques de GRH. Il souligne différentes spécificités de la fonction publique :

- le constat d'un management qui n'est ni public ni privé
- une « politisation de l'administration et une managérialisation du politique » (Emery, 2010 ; Bourgault, Savoie, 2009).
- une multiplication des réformes
- des attentes contradictoires de la part des parties prenantes
- une persistance des stéréotypes sur les fonctionnaires même si l'action publique demeure légitime.

Finalement, dans ce système fonctionnant largement sur la réglementation interne et sur les procédures, on observe une volonté de « sur-pilotage » de l'action publique. Ainsi, les agents subissent des contrôles multipliés pour attester de leur capacité à s'autonomiser et à se responsabiliser. Cette multiplication des outils s'explique par leur superposition, les modes de fonctionnements traditionnels ne sont pas supprimés au profit des nouveaux systèmes de management. La sphère publique souffre d'une vision « politique » trop fragmentée et pas suffisamment systémique.

La GRH de l'après-fonctionnariat est la résultante de la rencontre entre deux événements : La bureaucratie et les pratiques issues du monde privé.

La gestion publique tend vers une gestion de la performance, fondée notamment sur les compétences des salariés. Les nouveaux défis de la fonction publique concernent sa capacité à axer

1 Colloque « vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques », organisé à Annecy, le 25 mars 2010.

les politiques RH sur la valeur en développant une stratégie cohérente, adaptée à la culture publique et suffisamment « pilotée » pour devenir réalité. Yves Emery (2010) montre que la GRH peut être source de valeur ajoutée par son engagement dans la gestion prévisionnelle, son action dans le recrutement, la gestion de la performance, le développement des compétences, la gestion des carrières, la rémunération, les conditions de travail, la communication interne.

Les difficultés rencontrées :

Finalement, l'après-fonctionnariat représente une solution hybride : à la croisée entre la bureaucratie et le New Public Management. On peut se demander si la bureaucratie ne représente pas l'histoire du management public, le New Public Management son idéal abstrait et l'après-fonctionnariat un compromis. Pourtant, même si on retient la dernière approche comme paradigme du management public, on se trouve toujours dans la difficulté de comparer différents contextes d'analyse publics (collectivités territoriales, administrations publiques, secteur hospitalier, éducation, organisations publiques). Ainsi, même si l'on dépasse ces difficultés et que l'on retient des contextes similaires (ex : les organisations publiques), les résultats recouvrent des réalités différentes.

Il existe un autre domaine dans lequel il est difficile de caractériser un objet de recherche en mouvement : c'est la physique des particules.

2/ Le principe d'incertitude d'Heisenberg

Le principe d'incertitude fait l'objet de nombreux débats quant à sa désignation car on peut retrouver les appellations suivantes : principe d'indétermination ou encore théorème d'indétermination. Lorsque l'on souhaite étudier une onde et comprendre à la fois ses caractéristiques et sa position, on se retrouve dans une situation paradoxale car on peut soit

- définir son impulsion sans pouvoir la localiser dans l'espace (on retient sa position x)
- définir sa vitesse sans pouvoir caractériser sa position de manière précise (on retient sa quantité de mouvement $p = mv$).

Le paradoxe est lié à la perception du chercheur sur son objet d'étude : en l'occurrence il considère la particule comme un objet corpusculaire et non pas comme un objet quantique. Les scientifiques considèrent qu'on ne peut pas mesurer simultanément deux grandeurs complémentaires sauf si on change de posture pour adopter une perspective orientée vers le quantique.

Le chercheur cartésien a bien du mal à trouver sa posture face à ces situations paradoxales car il souhaite effectuer un choix : la porte est ouverte ou elle est fermée. Elle ne peut pas se trouver dans les deux états en même temps. La particule n'est plus considérée comme un objet corpusculaire mais comme une fonction décrivant sa distribution spatiale.

En phase d'exploration et de compréhension d'un phénomène, le chercheur doit effectuer des choix :

- Lorsqu'on étudie des phénomènes impliquant une haute énergie, alors on se focalise sur le comportement corpusculaire des particules
- Lorsqu'on étudie des phénomènes impliquant une basse énergie, alors on se focalise sur la nature ondulatoire des particules.

Les chercheurs en physique quantique travaillent sur des densités de probabilité qui peuvent conduire à des paradoxes pour l'esprit cartésien. En management public, on se trouve également face à une situation paradoxale : on mobilise le management public et pourtant on ne sait pas le

définir (selon quelle théorie).

Il existe des méthodologies de transfert de connaissance d'une science source vers une science cible : il s'agit de l'approche par métaphore.

Nous pourrions nous demander pourquoi avoir recours à l'utilisation d'une métaphore alors que cette technique présente des limites d'appropriation puisqu'on mobilise des domaines scientifiques différents. Notre intuition était la suivante : pourquoi mal faire ce qui a déjà été traité par d'autres ?, Weick (1989) considère d'ailleurs qu'il y a toujours des sujets sur lesquels on ne sait rien ou presque et d'autres que l'on maîtrise davantage². Bien que le recours au transfert d'une science à l'autre ne soit pas nouveau (Beer, 1984 ; Hannan, Freeman, 1977 ; Garud, Kotha, 1994 ; Morgan, 1984 ; Le Roy, 2001), on recense un certain nombre de critiques liées aux imprécisions que génèrent les métaphores, les faibles degrés de conceptualisation des théories émergentes ou encore l'incompatibilité de la science avec le langage imagé (figurative language) (Tsoukas, 1991 ; Pinder, Bourgeois, 1982 ; Boxenbaum, Rouleau, 2011). Pour autant écarter cette technique de génération de connaissances semble insensé lorsqu'on considère non seulement l'histoire des sciences de gestion mais également l'extraordinaire potentiel en termes de génération de nouvelles théories (Cornelissen, 2006 ; Oswick and all, 2002 ; Boxenbaum, Rouleau, 2011).

3/ L'utilisation des métaphores pour construire une connaissance

3.1/ Le transfert de connaissances

Le transfert de connaissances d'un domaine source (le principe d'incertitude) vers un domaine cible (sciences de gestion) se justifie car il n'existe pas de «solutions» en sciences de gestion pour comprendre les difficultés rencontrées par les chercheurs en management public.

Beer (1966) ou Tsoukas (1991) proposent d'établir une carte des correspondances (mapping) afin de proposer des liens entre la science source et la science cible (the elements of a set A can be corresponded in various ways to element of a set B, Tsoukas, p573). Ces liens ou ces correspondances nécessitent une transformation de la connaissance (the rules underlying a correspondance constitute a transformation, Tsoukas, P573) par homomorphisme et par isomorphisme. L'homomorphisme (en mathématiques) consiste à définir un ensemble vers un autre bien que chaque ensemble fonctionne selon des règles qui lui sont propres. Ainsi des éléments de la science source sont appliqués dans la science cible bien que ces dernières ne dépendent pas des mêmes règles. Cette technique consiste à ne retenir que les liens jugés pertinents et à éliminer ceux qui sont jugés par le chercheur comme moins intéressants (homomorphism involves a many-one transformation while preserving operational relationships, Tsoukas, P573). L'isomorphisme en mathématiques renvoie à deux ensembles pour lesquels il est possible d'établir une application bijective, les opérations de va et vient entre les deux sciences sont alors envisageables voire même superposables (it is the highest form of resemblance : deux systems that are isomorphic are virtually interchangeable, Tsoukas, P573).

Ces comparaisons entre deux sciences peuvent se décliner en trois étapes (Tsoukas, 1991 ; Beer, 1972) et sont illustrées dans le schéma suivant :

- La métaphore
- L'analogie
- La modélisation analytique.

² Tsoukas (1991) se réfère à Weick (1989) : « there will always be things about which we know nothing or very little and that there are already other things about which we know something »

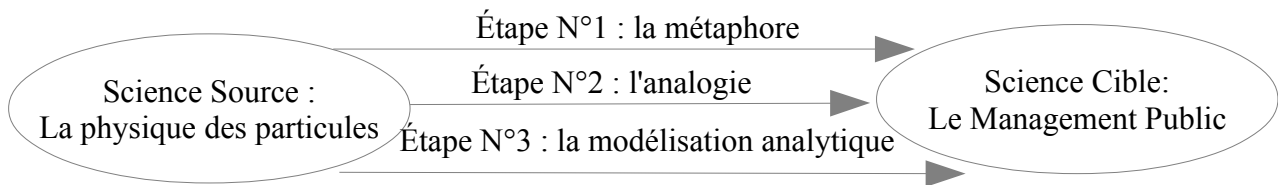


Schéma N°1 : les différentes étapes du transfert de connaissance d'une science source vers une science cible.

3.2/ Présentation du modèle de transfert de connaissances

Premier Niveau : la métaphore.

La métaphore d'après la définition du Larousse (larousse.fr) se définit comme l'«emploi d'un terme concret pour exprimer une notion abstraite par substitution analogique, sans qu'il y ait d'éléments introduisant formellement une comparaison». Le Larousse propose une définition équivalente à l'Oxford English Dictionary qu'avait emprunté Tsoukas en 1991 (p568) (The figure of speech in which a name or descriptive term is transferred to some object different from, but analogous to, that to which it is properly applicable). Cette technique permet de transposer une information globale du domaine source vers le domaine cible (Tsoukas, 1991, Indurkha, 1991, Le Roy, 2001). Les résultats obtenus à ce niveau de comparaison demeurent trop abstraits pour être raisonnablement exploités par le chercheur. Gentner (1983, p162) cite Shakespeare pour expliquer le niveau de compréhension acceptable lors de l'utilisation d'une métaphore «what light from yonder window breaks ? It is the east, and Juliet is the sun». Cette dernière ne peut être comprise littéralement puisque Juliette n'est bien entendu pas jaune ou gazeuse !!, Gentner souligne bien qu'on se situe dans un niveau de compréhension suggérée métaphoriquement (Juliette brings Romeo hope and gladness).

Deuxième niveau : l'analogie.

L'analogie est définie par le Larousse (Larousse.fr) comme un «rapport existant entre des choses ou entre des personnes qui présentent des caractères communs; ressemblance, similitude: analogie entre deux situations, d'une situation avec une autre». Cette étape consiste à réduire le nombre de relations retenues entre la science source et la science cible afin de mieux comprendre les similitudes et d'entrevoir les apports potentiels liés à ce transfert. Gentner (1983, p157) décrit l'analogie de la manière suivante «A T is (like) a B, defines a mapping from B to T. T will be called the target, since it is the domain being explicated. B will be called the base, since it is the domain that serves as a source of knowledge». A ce niveau, on entreprend d'établir une carte des correspondances entre les deux sciences. Il ne s'agit pas d'effectuer une superposition mais bien d'établir des ponts. Tous les ponts ne sont pas pertinents, il faut les sélectionner afin d'être cohérent dans la démarche.

Troisième niveau : la modélisation analytique.

La modélisation analytique est une étape essentielle du transfert de connaissances puisqu'il s'agit de démontrer la robustesse de la théorie émergente.

La production de la connaissance est un sujet largement controversé puisqu'elle renvoie à notre capacité à détecter, reconnaître et identifier des phénomènes. Ces derniers sont soit le fruit de l'analyse de nos idées (Platon (-399), Descartes (1647) considèrent que la connaissance existe au-delà de notre réalité dans un «monde parallèle») soit le fruit de la confrontation avec la réalité (empirisme: la connaissance résulte de l'expérience). La perception de la construction de la connaissance et la connaissance elle-même conditionnent l'accès à cette dernière. Notre positionnement épistémologique est constructiviste, la construction de la connaissance dépend non seulement de contacts répétés de l'individu avec le monde mais également du chercheur (Piaget, 1968).

Les différents niveaux (la métaphore, l'analogie, le modèle analytique), présentés dans le schéma N°2, sont nécessaires à la production d'une connaissance valide. Le processus décrit les ponts (ou liens) entre un domaine source (la physique des particules et plus particulièrement le principe d'incertitude d'Heisenberg) et un domaine cible (les sciences de gestion : le management public).

La première étape consiste à expliquer en quoi le principe d'incertitude est la métaphore appropriée pour apporter une meilleure compréhension du management public. Dans la deuxième étape, on retient les éléments pertinents du principe d'incertitude qui se prêtent à la «construction» de ponts entre les deux sciences. On hiérarchise par ordre de pertinence les ponts entre le domaine source et le domaine cible et on propose des questions de recherche. Finalement, dans l'étape 3 et 4, on s'assure de la pertinence des connaissances générées par cette méthodologie.

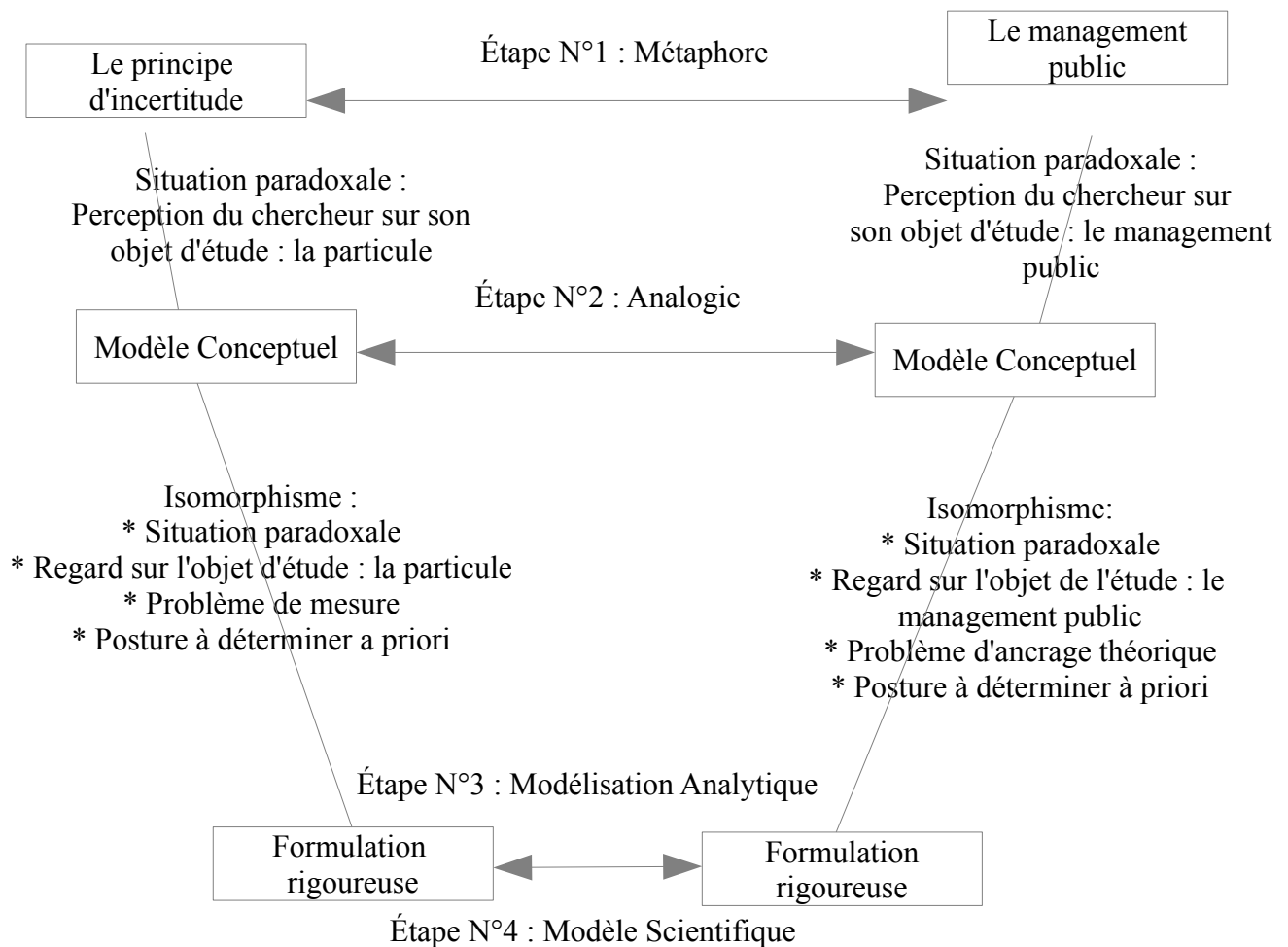


Schéma N°2: Schématisation du processus de transfert de connaissance entre le principe d'incertitude (domaine source) et le management public (domaine cible). (d'après Tsoukas, 1991)

Conformément à notre modèle, nous expliquons tout d'abord en quoi le principe d'incertitude est la métaphore appropriée pour appréhender les difficultés rencontrées par les chercheurs en management public. Puis nous développons le niveau analogique pour enfin proposer un modèle méthodologique de construction d'arborescence (modélisation analytique).

4/ Les résultats

4.1/ Le principe d'incertitude d'Heisenberg comme métaphore du management public

La métaphore du principe d'incertitude est intéressante car les chercheurs en physique ou en management public se retrouvent confrontés à une situation paradoxale concernant leur objet d'étude : il est difficile d'étudier un objet dynamique par rapport à un objet statique.

En effet, les physiciens ne peuvent étudier simultanément la position ou la localisation d'une particule. En management public, les objets de recherche sont en mouvement aussi est-il difficile de retenir un paradigme de recherche qui couvre l'ensemble des réalités observées.

Les chercheurs doivent nécessairement se demander si on observe la réalité au cours de nos investigations ou si notre prisme de lecture (théorie) n'est pas contraint par notre perception du réel.

Nous allons maintenant affiner le processus de transfert de connaissance en passant au niveau de l'analogie.

4.2/ l'analogie entre le principe d'incertitude d'Heisenberg et le paradigme du management public

Les enseignements de cette théorie pour les gestionnaires sont riches notamment en management public car on étudie un phénomène complexe pour lequel il est difficile de trouver un enracinement dans un paradigme. Ainsi, on peut établir les ponts suivants :

Premier pont :

- si on connaît la position d'une particule, on ne peut calculer la vitesse, et inversement : on se trouve dans une situation d'incertitude.
- si on s'intéresse à aux caractéristiques du management public, on ne peut appréhender son évolution. En effet, même si la méthodologie classique pour définir une évolution consiste à identifier les différences entre deux situations (P1 et P2) à deux moments distincts (T1 et T2). On est confronté à une indétermination: on peut identifier les éléments qui ont changé mais cette méthodologie ne permet pas de comprendre le changement. Par exemple, si le temps de l'étude est supérieur au temps d'évolution, de mutation de l'objet observé, alors on peut se demander quelle est la pertinence des observations. De plus, si le temps d'étude est trop long, l'objet d'étude peut avoir tellement changé qu'il n'a plus rien à voir avec l'objet observé au départ, se pose alors le problème de la pertinence des premières observations.

Ce n'est pas une erreur de nos outils d'analyse mais plutôt une distorsion introduite par la différence temporelle entre le temps de référence de l'étude et le temps « propre » d'évolution de l'objet de recherche.

Deuxième pont :

- Il faut donc changer le prisme de lecture : on passe d'une logique newtonienne à une logique quantique.
- En gestion, on passe d'un paradigme du management public à un concept hybride en mouvement : situé notamment au croisement de trois prismes de lecture.

Troisième pont :

- Sur de très courtes durées, les chercheurs se retrouvent confrontés à une grande incertitude sur la mesure de l'énergie.

- En management public, les décisions de changement peuvent être rapides conduisant à une incertitude sur l'objet étudié notamment dans la recherche de compréhension de ses caractéristiques (que ce soit à un moment précis ou dans la durée). Le comportement de l'organisation publique n'est pas déterminé (prévisible).

Ces constats nous rapprochent de la théorie d'hybridation développée par Boyer (1997) définie comme un processus d'apprentissage organisationnel en continu. Les organisations publiques sont des configurations hybrides dont les modes de fonctionnement sont spécifiques : elles sont la traduction unique de leur adaptation au modèle souhaité à un moment donné et dans un contexte précis (Pyun, 2013).

Finalement, tout comme en physique, on ne peut se fonder sur des certitudes mais bien sur des probabilités.

5/ La modélisation analytique

La génération d'une nouvelle connaissance est un processus complexe qui nécessite une grande rigueur dans son élaboration. Le chercheur doit se questionner quant à la définition d'une connaissance et sur les différentes techniques qu'il peut déployer pour s'assurer de sa validité.

Notre projet repose sur la détermination d'un paradigme du management public à travers un prisme de lecture spécifique : la gestion des carrières.

5.1/ Choix du processus de génération de connaissance

Notre démarche constructiviste repose sur un statut de la réalité observée dit précaire : la perception du monde serait fortement dépendante du contexte, étroitement liée à la vision du chercheur, rendant ainsi la nature de la connaissance produite subjective et contextuelle. Le chercheur, considéré comme l'instrument de mesure, a une incidence sur ce qui est observé sans pour autant modifier la réalité car le chercheur en fait partie; une mesure différente sera ainsi proposée selon les personnes qui l'effectuent. Par ailleurs, nous avons souhaité poursuivre un objectif de « découverte » et de « construction de sens » (Paillé, Mucchielli, 2003) à travers une analyse qualitative. Cette dernière est définie comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* ». Elle ne nécessite aucune quantification pour être valide même si cette dernière peut être mobilisée.

Pour tester nos ponts, nous avons décidé d'analyser trois études de cas par un prisme d'entrée spécifique : la gestion des carrières. Pour caractériser les pratiques dans ces trois contextes, nous verrons si les trois théories relatives au management public s'appliquent ou si l'une suffit.

Nous avons opté pour la ré-exploitation des données issues d'études de cas conduites lors de travaux de thèse. Tout d'abord, la thèse d'Anne Goujon Belghit (2008) qui porte sur deux contextes : France Télécom et la SNCB en Belgique. Des entretiens semi-directifs avaient été conduits auprès de 30 agents chez France Télécom, 30 agents à la SNCB. Ensuite, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de 18 agents de La Poste en 2012 (les études de cas sont présentées en annexe 1 et les caractéristiques des répondants en annexe 2). Deux chercheurs ont participé à ce processus et ont travaillé en étroite collaboration pour leur analyse. De plus, les résultats du contexte La Poste ont été étayés grâce à l'expertise d'un troisième chercheur : Adeline Gilson qui a réalisé sa thèse en contrat CIFRE dans cette entreprise. Pour ce dernier contexte d'analyse, les résultats ont été croisés avec de la documentation interne et une analyse des bilans sociaux.

Les entretiens réalisés en 2004 ont été conduits en situation de face à face et ceux de La Poste ont été conduits par téléphone. Dans l'ensemble, ils durent en moyenne entre une heure et deux heures en fonction des répondants. Ils ont été systématiquement enregistrés et retranscrits dans leur intégralité afin de conserver la formulation précise de l'énonciateur et de ne pas dénaturer son propos.

Les entretiens n'ont pas été conduits dans la même période aussi peut-on se questionner sur l'incidence du facteur temps dans notre recherche.

Nous avons procédé à une analyse thématique. Elle présente l'intérêt de découper transversalement les entretiens en fonction de thèmes définis au préalable par le chercheur. Le chercheur procède non seulement à un dénombrement thématique mais également à une ventilation des éléments significatifs du discours dans des catégories déterminées au préalable. Les entretiens, retranscrits sous forme de corpus, sont codés par groupes de phrases en fonction de notre grille de codes. Cette dernière est définie non seulement d'après notre revue de la littérature présentant un cadre théorique mais également à partir de nos premiers éléments de résultats. Les codes, déterminés par le chercheur, suivent une logique d'arborescence, c'est-à-dire qu'à partir d'un thème dominant, nous déclinons un certain nombre de codes détaillant et illustrant le concept principal.

Nous avons déterminé 3 thèmes principaux :

- Les entreprises publiques
- La gestion des ressources humaines
- La gestion des carrières

5.2/ Les résultats

Nous souhaitons caractériser un paradigme du management public par le prisme de l'analyse de la gestion des carrières dans les organisations publiques observées dans un contexte européen (en France et en Belgique).

La bureaucratie

Nous constatons que les trois objets d'étude fonctionnent partiellement sur un modèle bureaucratique comme l'atteste le tableau synthétique suivant :

	France Telecom	SNCB	La Poste
Gestion des entrées	Ancienne formule : concours	Concours	Ancienne formule : concours
Statut salariés	Fonctionnaires	Statutaires	Fonctionnaires
Gestion des sorties	Rares (départ à la retraite)	Rares (départ à la retraite)	Rares (départs à la retraite)
Rémunération	Liée à l'ancienneté et aux compétences	Liée à l'ancienneté	Liée à l'ancienneté et aux compétences
Niveau de responsabilité	Centralisation malgré une volonté de décentralisation	Centralisation	Centralisation malgré une volonté de décentralisation
Promotions internes	Procédures clairement identifiées	Processus formalisé, long.	Procédures clairement identifiées
Philosophie		Égalitariste	

Tableau N°1 : Caractéristiques de la bureaucratie retrouvées dans les 3 contextes d'analyse.

Lorsque nous nous référons à une perspective d'évolution des pratiques, les trois études de cas possèdent un héritage commun : la bureaucratie. Néanmoins, au fil du temps, les pratiques diffèrent. Le contexte d'analyse qui se rapproche le plus de la bureaucratie concerne la population des non cadres de la SNCB. Cette entreprise publique est caractérisée par un système à dominante carrière. En effet, les salariés bénéficient de contrat de droit public et le recrutement s'effectue en début de carrière.

Ainsi nous pouvons développer le système de promotion interne des agents non cadres. Fondées sur un fonctionnement égalitariste, les procédures sont clairement identifiées et appliquées pour l'ensemble des non cadres. Les concours sont formels et évaluent les connaissances générales des agents et non leurs compétences sur un métier. Le diplôme scolaire revêt une importance capitale car il détermine le niveau d'entrée. Finalement, à l'issue du concours, le candidat est classé sur une liste en fonction de ses résultats. Il reçoit une sélection de postes disponibles en fonction de ce classement pour choisir sa nouvelle affectation en rapport avec son nouveau rang.

Au début des années 2000, La Poste passe du modèle de l'entreprise bureaucratique wéberienne (1922), reposant sur une forme de « domination légale-rationnelle », à celui de la « bureaucratie libérale » au sens de Courpasson (2000, p. 273) comme l'ont mis en évidence Thierry Oblet et Agnès Villechaise-Dupont (2005). Cette expression traduit la coexistence de « principes libéraux de la flexibilité et de la décentralisation » avec une « grande rigidification des contraintes et des conduites » (Courpasson, 2000, p. 273).

France Télécom a le même héritage que La Poste puisque ces deux entreprises publiques n'en formaient qu'une avant 1990 (les PTT). Par la suite, lors de notre enquête en 2004, on observe que les décisions sont toujours centralisées au niveau du département des ressources humaines chargé d'organiser les promotions. Les processus de promotion interne dépendent de quotas sans prise en compte des qualités ou des performances des salariés.

Dans les trois contextes d'analyse, on retrouve des caractéristiques de la bureaucratie mécaniste, avec une standardisation des procédés de travail et une formalisation des procédures (Mintzberg, 2003). Le modèle de Gestion des Ressources Humaines est objectivant, comme en témoigne la

planification quantitative des effectifs et la culture égalitariste (Pichault, Nizet, 2000).

Le New Public Management

On observe dans les trois contextes d'analyse des pratiques qui s'apparentent au New Public Management.

	France Telecom	SNCB	La Poste
Gestion des entrées	En fonction des besoins		En fonction des besoins
Statut salariés	Fonctionnaires / salariés sous contrats privés	Fonctionnaires	Fonctionnaires / salariés sous contrats privés
Rémunération	Primes accordées en fonction des performances		Primes accordées en fonction des performances
Promotions internes	En fonction des compétences. 2 formules : 1/ Reconnaissance de compétence 2/ Aptitude et Potentiel		En fonction des compétences. 3 formules : 1/ La Reconnaissance du Potentiel Professionnel 2/ La Reconnaissance des Acquis Professionnels 3/ la Reconnaissance de l'Expérience Professionnelle
Évaluation individualisante des salariés	Entretiens de progrès	Évaluation du supérieur hiérarchique (notation)	Évaluation du supérieur hiérarchique
Gestion des carrières	Responsabilisation de l'individu	Responsabilisation de l'individu	Responsabilisation de l'individu

Tableau N°2 : caractéristiques du New Public Management retrouvées dans les 3 contextes d'analyse.

A France Télécom, le New Public Management transparait à différents niveaux.

Tout d'abord dans le processus de promotion interne : il obéit à des principes individualisants. On recense deux types de promotion interne: la « reconnaissance de compétences » et « l'aptitude et potentiel ». La première s'effectue sur le poste, l'agent ne change pas de métier car l'entreprise estime qu'il a fait évoluer son poste au grade supérieur. La deuxième forme nécessite une mobilité géographique ou professionnelle.

Ensuite, on observe une mixité des populations (mixité entre contractuels et fonctionnaires) : les agents contractuels doivent se plier aux règles des fonctionnaires notamment concernant les conditions d'ancienneté avant de bénéficier d'une promotion interne.

Finalement, les « entretiens de progrès » s'organisent en trois phases : le bilan, la définition des nouveaux objectifs et les souhaits en promotion et en formation. Ils évaluent les savoir, savoirs faire et savoir être. Cet entretien réunit le collaborateur et son supérieur hiérarchique afin d'effectuer un bilan sur les activités menées. Ils définissent ensuite les nouveaux objectifs à atteindre et évaluent les moyens alloués pour les atteindre.

La Poste reprend également des modes de fonctionnement directement issus du NPM.

Concernant le processus de promotion interne, les agents consultent le portail « Mobilité » qui recense 7 000 offres internes et enregistre plus de 33 000 candidatures. On recense trois formes de promotion interne : la Reconnaissance du Potentiel Professionnel (RPP), la Reconnaissance des Acquis Professionnels (RAP) et la reconnaissance de l'Expérience Professionnelle (REP). La première permet de franchir plusieurs niveaux et d'accéder au niveau de cadre supérieur. Les épreuves mesurent le « potentiel » du candidat. Ensuite, la deuxième forme (RAP) permet de franchir un niveau sur le fondement des « compétences démontrées au quotidien par les postiers en situation professionnelle ». La dernière (REP) est destinée aux postiers de plus de 50 ans n'ayant bénéficié d'aucune promotion.

Ensuite, on observe également une mixité des populations : les fonctionnaires travaillent avec des salariés sous contrat privé. Les fonctionnaires évoluent en suivant un tableau d'avancement de grade et en fonction de l'inscription sur une liste d'aptitude. Néanmoins, l'Accord sur la Promotion à La Poste co-signé le 6 juin 2006 par la Direction Générale de La Poste et cinq organisations syndicales (CFDT, FO, CFTC UNSA et CGC) vise à « offrir des perspectives de carrière et des parcours professionnels, dans des conditions équivalentes, pour tous les postiers, qu'ils soient salariés ou fonctionnaires » et à faire « progresser la rémunération des postiers ». On demande aux 180 000 agents du Courrier de devenir « acteurs » de leur parcours métier personnalisé, suivi par un dispositif d'accompagnement à 360°.

L'après-fonctionnariat

On observe que les trois contextes d'analyse présentent des caractéristiques de l'après-fonctionnariat comme l'atteste le tableau suivant.

	France Telecom	SNCB	La Poste
Type de management	Ni public, ni privé	Ni public, ni privé	Ni public, ni privé
Multiplication des réformes	Oui	Oui	Oui
Phénomène de « sur-pilotage »	Contrôle des performances des agents	Concours formels alliés aux entretiens fondés sur les compétences (pour les cadres)	Contrôle des performances des agents
Plusieurs restructurations	Oui	Oui	Oui

Tableau N°3 : Caractéristiques de l'après-fonctionnariat retrouvées dans les 3 contextes d'analyse.

L'après-fonctionnariat est davantage perceptible à la SNCB et il s'applique tout particulièrement à la population des cadres (les salariés à partir du rang 3).

Tout d'abord, on observe une multiplication des outils (concours formels alliés aux entretiens fondés sur les compétences). Les agents, après un certain temps, se présentent à l'examen du « très bon ». Cette procédure dépend également du statut. Pour un statutaire, « à l'époque, au bout de 6 ans ou 8 ans, c'est très variable, il pouvait passer son examen du très bon ». En fait, ces conditions varient selon le diplôme scolaire de l'agent. Le supérieur hiérarchique peut aider ses collaborateurs: « j'ai la chance d'avoir un responsable qui est très attentif justement au plan de carrière des personnes qui travaillent pour lui. Il a veillé à les former, il soutient l'avancement, l'évolution dans la carrière ».

Ensuite, on observe un sur-pilotage des parcours des cadres. Les parcours des agents sont largement pilotés puisque les cadres bénéficient de deux types de carrière : la carrière de fonction et la carrière de gestion. Cette carrière est déterminée par le Comité de Direction lors de l'entretien. Les agents sont destinés à réaliser une carrière de fonction, désignant une augmentation au niveau des grades, ou une carrière de gestion, impliquant des responsabilités, « le signalement, c'est être déclaré apte à diriger... Ensuite, il faut attendre qu'il y ait une disponibilité quelque part, une division rendue vacante ». La carrière de gestion s'effectue en fonction des opportunités alors que la carrière de fonction est plus « automatique ». La dimension politique est importante (politisation de l'administration) puisqu'à la SNCB les individus (à partir des rangs 3, les équivalents « cadre ») sont répartis en trois catégories : les ingénieurs industriels, les ingénieurs civils et les conseillers.

Le poids des réseaux sociaux est considérable puisque ces catégories n'appartiennent pas à la même échelle barémique concernant les salaires et ne sont pas soumises aux mêmes règles concernant l'organisation des carrières. D'ailleurs, les ingénieurs industriels ont créé une association afin de se soutenir et d'obtenir davantage d'opportunités de promotions internes.

Dans le contexte La Poste, l'après-fonctionariat est perceptible du fait des restructurations et des reclassifications. Ces dernières visent à piloter la gestion des ressources humaines sur de nombreux plans : rémunération (notamment avec l'implémentation d'une part variable), gestion des mobilités, organisation des promotions, entretiens d'objectifs, évaluation des compétences ou encore management de la performance.

A France Télécom, des restructurations et des reclassifications ont également été mises en place afin de répondre aux mêmes enjeux : mieux piloter la gestion des ressources humaines. On observe également une complexification du management des ressources humaines puisque les promotions sont davantage proposées sur certains sites (primaires privilégiés aux sites secondaires et tertiaires basés sur des villes plus petites) ou en fonction de l'activité (on privilégie les carrières dans le secteur commercial plutôt que technique).

Bilan

Ainsi, pouvons-nous déduire que deux entreprises (France Télécom et La Poste) qui ont un passé commun (PTT) mais qui n'ont pas évolué en même temps (marché de France Télécom libéralisé plus tôt que celui du courrier) vont emprunter le même chemin ?

La réponse ne peut s'appuyer que sur des probabilités et non sur des certitudes.

Ensuite, pouvons-nous penser que deux entreprises (SNCB et France Télécom) qui ont été étudiées à un moment similaire (2004) se définissent dans leurs pratiques de gestion des carrières selon un prisme de lecture identique ?

Nous concluons dans cette étude qu'une combinaison des approches est nécessaire pour appréhender pleinement la complexité de ces organisations publiques qui subissent de manière concomitante des influences exogènes (économiques, politiques, nouvelles réglementations européennes, enjeux sociaux) et des changements endogènes (statut juridique, changement de

gouvernance, de mode de financement, restructuration, modification des règles notamment celles liées aux carrières).

Nous pouvons nous demander comme nos homologues physiciens:

Observe-t-on la réalité au cours de nos investigations ou notre prisme de lecture (théorie) ne contraint-elle pas notre perception du réel?

Ainsi est-ce cohérent de définir de manière précise un paradigme du management public ou est-ce une volonté humaine de réduire un objet complexe à un modèle qui nous semble acceptable et pertinent?

CONCLUSION

Notre contribution s'est attachée à définir le paradigme du management public. Dans la littérature, on retrouve trois courants qui sont largement mobilisés par les chercheurs : la bureaucratie, le New Public Management et l'après-fonctionnariat. L'une des explications pour comprendre cette difficulté d'appréhension réside dans l'objet d'étude: il n'est pas statique mais en mouvement. D'autres chercheurs se trouvent confrontés à ces problématiques: ils étudient la physique particulière. Ainsi nous avons mobilisé le principe d'incertitude d'Heisenberg (1927): il est impossible de définir simultanément la vitesse et la position d'une particule) puisqu'il est difficile de comprendre à la fois son évolution et ses caractéristiques. En management public, on ne parvient pas à retenir un paradigme du management public qui fasse l'unanimité (situation d'incertitude). Il faut donc sortir de la logique classique (physique newtonienne) pour retenir une autre approche (philosophie de la physique quantique).

Il existe des méthodologies de transfert de connaissance d'une science source (physique) vers une science cible (management public) : l'utilisation de la métaphore. Elle se décline en trois niveaux : la métaphore, l'analogie et la modélisation analytique.

La métaphore consiste à rapprocher les problématiques similaires de deux champs de recherche : la perception du chercheur sur son objet de recherche.

L'analogie permet d'établir des ponts entre les deux sciences: nous en avons identifié trois.

Le premier pont: les chercheurs se trouvent dans une situation d'incertitude. En physique, on ne peut calculer simultanément la vitesse et la position d'une particule. En management public, il est difficile d'appréhender l'évolution d'un objet d'étude. On étudie plutôt ses caractéristiques à des moments bien distincts.

Le deuxième pont: il faut dépasser notre prisme de lecture. En physique, on passe d'une logique newtonienne à une logique quantique. En management public, nous proposons un paradigme non seulement hybride mais également en mouvement.

Le troisième pont: l'incertitude liée au comportement de l'objet d'étude qui n'est pas fondé sur des certitudes mais sur des probabilités. En physique, il existe une grande incertitude pour mesurer l'énergie d'une particule. En management public, le comportement de l'objet d'étude n'est pas déterminé (ni prévisible): il est la traduction unique de son adaptation.

Le dernier niveau de transfert d'une connaissance est la modélisation analytique : on teste la robustesse des résultats obtenus dans le niveau précédent.

Pour cela, nous avons tenté de comprendre les pratiques de gestion des carrières dans trois entreprises issues du service public contraintes d'évoluer (modification du statut juridique, restructuration, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, implémentation d'outils individualisants, etc.) pour répondre aux nouvelles réglementations européennes et affronter la libéralisation de leur secteur.

Nous montrons qu'il existe une pluralité des pratiques de gestion des ressources humaines publiques car ces structures s'adaptent en fonction de différentes contraintes (techniques, organisationnelles, économiques, démographiques, attentes contradictoires des parties prenantes). Ainsi on ne peut pas définir un paradigme du management public mais une succession de paradigmes du management public qui traduisent l'émergence de configurations organisationnelles non seulement hybrides mais également en mouvement.

A l'échelle internationale, nous avons questionné le paradigme du management public non seulement au niveau des théories mais également dans le choix de nos contextes d'analyse.

Nous avons tenté d'appréhender des contextes d'études similaires (des organisations publiques) mais nous avons été contraintes de les choisir dans des secteurs différents car ces dernières sont souvent en situation de monopole sur leur marché.

Nous avons introduit la SNCB pour comprendre si le contexte national pouvait avoir une incidence sur le management public. Nous constatons des similitudes dans les pratiques de ces trois contextes organisationnels et nous pensons que ce paramètre n'est pas suffisamment pertinent.

Par conséquent, nous considérons que les organisations publiques relèvent le défi de manière différente pour affronter une même réalité : la libéralisation de leur marché. Voilà pourquoi nous observons des pratiques de gestion des carrières qui comprennent un socle commun (les concours, l'ancienneté, les réglementations internes qui se veulent égalitaristes) mais également de véritables différences (SNCB : différents processus en fonction de la population non cadre ou cadre ; France Télécom : une individualisation des parcours professionnels tout en privilégiant le secteur commercial ; La Poste : une gestion des carrières égalitariste, ouverte à tous les agents, fondée sur les compétences).

Pour finir, nous récapitulons les apports théoriques et managériaux de cet article.

Tout d'abord, ce principe d'incertitude introduit une réponse méthodologique pour les chercheurs qui souhaitent analyser ces contextes. En effet, ils doivent adopter une posture claire : étudier ses caractéristiques ou son évolution. De plus, il n'est peut-être pas souhaitable de réduire un objet d'étude aussi complexe à un seul modèle.

On comprend mieux pourquoi il est si difficile de définir un paradigme de recherche du management public.

Ensuite, au niveau managérial, les experts comprennent davantage la raison de la pluralité des pratiques. Ils comprennent également qu'il est inutile de se focaliser sur d'autres organisations pour anticiper leur propre évolution car on ne peut émettre que des probabilités d'évolution et non des certitudes.

Par contre, nous soulignons que notre étude est ancrée dans le contexte européen avec un focus spécifique sur la France. De plus, notre investigation se limite aux contextes d'organisation publique.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBROW M. (1970) *Bureaucracy*. London. Macmillan Papermac.
- AUTIER F. (2009). *Antibible des Ressources Humaines*. Pearson.
- BEER S. (1984). The viable system model : its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of Operational Research Society*. Vol 35 (1). p 7-25
- BENNIS W. G. (1965). *Beyond Bureaucracy*. Transaction 2 (July/August). p. 31-35
- BENNIS W. G. (1967). The coming death of Bureaucracy, *Management Review* 56, p. 19-24.
- BOURGAULT J., SAVOIE D.J. (2009). Les gestionnaires sous influence : la nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public. *Télescope* (Hiver 2009), p.1-12.
- BOXENBAUM E., ROULEAU L. (2011). New knowledge products as bricolage : Metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review*. Vol 36. N°2. p 272-296.
- BOYER R. (1997). *Évolution des modèles productifs et hybridation : géographie, histoire et théorie*. CEPREMAP. CNRS et EHESS.
- BUSINO G. (1993). *Les théories de la Bureaucratie*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- CHEVALIER J., ROUBAN L. (2003). Introduction. *Revue française d'administration publique*. 1. N°105-106. P7.
- CORNELISSEN J.P. (2006). Metaphor in organization theory : Progres and the past. *Academy of Management Review*. 31. p 485-488.
- COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 320 p.
- CROP T. (2005). De la réforme des classifications à une logique de compétence à la Poste., *Revue française d'administration publique* 4/2005, n°116, 577-582.
- CROZIER M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Editions d'Organisation.
- DU GAY P. (2000). *In praise of Bureaucracy*. London. Sage Publications Inc.
- DU GAY P. (2005). *The value of Bureaucracy*, Oxford University Press.
- EMERY Y. (2010). Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques? Colloque: *Évolutions et défis de la GRH publique*, Annecy.
- GARUD R., KOTHA S. (1994). Using the brain as a metaphor to model flexible production systems. *Academy of management review*. Vol 19. N°4. P 671-698.
- GERTH H., MILLS C. (1946). *From Max Weber : Essays in Sociology*. New York. Oxford University Press.
- INDURKHYA B. (1991). Modes of metaphor. *Metaphor and symbolic activity*. Vol 6. N°1. p 1-27.
- GENTNER D. (1983). Structure-mapping : A theoretical framework for analogy. *Cognitive Science*. 7. p 155-170.
- GILSON A. (2011), *Projet managérial de professionnalisation et processus de socialisation au travail, Une sociologie des conseillers financiers de La Poste*, thèse de doctorat en sociologie, LEST-CNRS, Aix-Marseille Université. 541 p.
- GOUJON BELGHIT A. (2008), *La perception des salariés de la gestion des carrières dans un*

- contexte d'entreprises publiques en restructuration*, Thèse Sciences de Gestion, Université de Lyon3.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977). The population ecology of organization. *American journal of sociology*. Vol 82. N°5. P 929-964.
- HEISENBERG W. (1932). *Les principes physiques de la théorie des quanta*. Gauthier-Villars. Réédition par Jacques Gabay, 1989.
- HOOD C. (1991). *A public management for all seasons?*, Public Administration, Vol 69, N°1.
- HUFTY M. (1998). *La pensée comptable, Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*. Paris, Collection Enjeux, PUF.
- KOPPELL J. (2003). *The politics of quasi-government: hybrid Organisations and the Dynamics of bureaucratic control*, United Kingdom: Cambridge University Press.
- LE ROY F. (2001). Le transfert de concepts en sciences de gestion : métaphores, analogies et modélisations analytiques. *Revue Sciences de Gestion*. N°29. P 153-174.
- MEIER K., HILL G. (2005). Bureaucracy in the 21st century. in E. Ferlie, L. Lynn Jr and C. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford.
- MIEWALD R.D. (1970). The greatly exaggerated death of bureaucracy. *California Management Review* Vol XIII.N°2. P 65-69
- MINTZBERG H. (2003). *Structure et dynamique des organisations*. Clamecy, Editions d'Organisation.
- MORGAN G. (1984). More on Metaphor : Why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative science quarterly*. Vol 28. N°4. P 601-607.
- MORIN E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Lonrai. Essais. Editions du Seuil. 158 p.
- OBLET T. et VILLECHAISE-DUPONT A. (2005), « Les guichetiers de La Poste à l'épreuve du marché : service public et bureaucratie libérale », *Cahiers Internationaux de sociologie* 2005/2, n°119, pp. 347-366.
- OSWICK C., KEENOY T., JONES P. (2002). Metaphors and analogical reasoning in organization theory : Beyond orthodoxy. *Academy of Management Review*. 27. P 294-303
- PAILLE P., MUCCHIELLI A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PASSET R. (2010). *Les grandes représentations du monde et de l'économie à travers l'histoire*. Les liens qui libèrent éditions, 958 p.
- PETTIGREW A. (1997). Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé. Entretien *Revue Française de Gestion*, n°115, 113-120.
- PIAGET J. (1968). *Logique et Connaissance Scientifique*. Encyclopédie de la Pléiade.
- PICHAULT F, NIZET J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil.
- PINDER C., BOURGEOIS V.W. (1982). Controlling tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*. 27. p 641-652.
- POLLITT C. (1990). *Managerialism and Public Services: The Anglo-American Experiences*. Oxford. Basil Blackwell.
- POLLITT C. (2009). Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget ?, *Public*

Administration. Vol 87. N°2. P198-218.

PYUN H-O. (2013). Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France, *Management & Avenir* 7, N°65, p.32-47.

SAINSAULIEU R. (1988). *L'identité au travail*. Presses de Sciences Po.

SALAMAN C. (2005). *Bureaucracy and Beyond: Managers and Leaders*; In the "Post-bureaucratic" Organizations. In Du Gay P. (ed.). *The values of bureaucracy*. Oxford. Oxford University Press, p.141-164.

SCHRÖDINGER E. (1935). *Discussion of probability relations between separated systems*. Proc. Cambridge Phil. Soc. 31. 555.

TSOUKAS H. (1991). The missing link : A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*. Vol 16. N°3. P 566-585.

URIO P. (1998), « La gestion publique au service du marché », in HUFTY M. (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Paris, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, p. 91-124.

WEBER M. (1995). *Economie et Société*, Paris, Plon.

WEICK K.E. (1989). Theory constructino as disciplined imagination. *Academy of Management Review*. Vol 14. p 516-531.

ANNEXE 1

Présentation de France Télécom

France Télécom, entreprise spécialisée dans les télécommunications dont l'histoire remonte à plus de deux siècles, fut créée en 1988 suite aux directives européennes prônant la mise en concurrence des services publics. Elle devient une société anonyme dont le seul actionnaire est l'État français en 1996. Elle emploie 167 000 salariés dont la moitié hors de France. Les entretiens ont été conduits de septembre 2003 à mai 2004, peu avant que l'Etat français ne ramène sa part d'actions sous le seuil des 50%. Les réformes structurelles s'enchaînent. Le secteur des télécommunications a ouvert dès 1998 son réseau de transport à la concurrence – l'objectif est d'éviter aux concurrents la contrainte de dupliquer certaines infrastructures, de leur donner accès aux commutateurs et aux répartiteurs des lignes nationales et internationales pour atteindre leurs clients. Les nouvelles technologies comme l'ADSL accélèrent la libéralisation du secteur. Le développement d'un environnement concurrentiel favorable, insistant sur le maintien d'un service de télécommunications minimal pour tous les utilisateurs, entraîne une séparation entre la fonction de régulation, la fonction d'exploitant des réseaux et la fourniture des services télécommunications. En 1991, France Télécom et La Poste deviennent des exploitants autonomes de droit public, impliquant la séparation entre les deux activités. Nous avons conduit une trentaine d'entretiens semi-directifs en 2004 auprès de salariés cadres et non cadres en région Rhône Alpes.

Présentation du groupe La Poste

La Poste est l'opérateur historique français du secteur postal, et encore largement dominant. Le groupe est chargé des missions de service postal universel, d'acheminement de la presse, d'accessibilité bancaire et d'aménagement du territoire. Avant 1991, c'était une administration dépendante du ministère des Postes et Télécommunications. Le groupe La Poste adopte entre 1991 et 2010 le statut d'« entreprise autonome », puis devient une société anonyme à capitaux publics en mars 2010. Diverses directives européennes marquent la fin de son monopole de service public et une ouverture complète à la concurrence. L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) ne donne des agréments d'activité aux opérateurs privés que depuis 2006.

On compte 252 500 agents à La Poste, dont 55% de fonctionnaires, 45% de salariés de droit privé essentiellement en CDI. Le groupe est structuré autour de quatre métiers, avec une tendance à la séparation et à l'autonomie croissante de chacun de ces métiers : (1) le Courrier en décroissance, (2) la Banque Postale créée en 2006 en stagnation, (3) le Colis (en expansion, séparé du Courrier) sur un secteur internationalisé en concurrence avec des entreprises américaines, allemandes ou hollandaises - La Poste est le deuxième opérateur européen sur le colis express, (4) la Poste Grand Public (nouveau métier créé en 2004 qui offre les services et produits des trois autres métiers et vend d'autres services marchands privés avec un réseau territorial de 17 000 « points de contact » avec le public).

Notre enquête se déroule en 2007-2008 et entre janvier et mars 2012, tous les interviewés sauf une personne ont entre vingt et trente ans de carrière à La Poste, ce qui correspond à l'ancienneté de 45% des effectifs (*bilan social 2010*).

Présentation de la SNCB

La SNCB ou Société Nationale des Chemins de Fer Belge est l'entreprise de droit public, créée en 1926, qui gère l'infrastructure et exploite le réseau ferré belge de 3521 KM. Elle emploie 38 000 agents. Depuis le 1er janvier 2005, la SNCB se restructure afin de satisfaire aux exigences de la Commission européenne en matière de libéralisation du rail en Europe. Une société mère, la SNCB Holding (société anonyme de droit public dont l'État belge est actionnaire à 100 %) chapeaute : le gestionnaire de l'infrastructure (Infrabel) et l'exploitant (la SNCB – garde son nom et logo par souci

de clarté dans l'esprit du public. La distinction entre l'entreprise ferroviaire, le gestionnaire de l'infrastructure et le regroupement international est essentielle pour favoriser l'introduction de nouveaux intervenants sur le marché européen. En 2002, les lignes internationales sont ouvertes à la concurrence. Afin de rendre ce secteur plus compétitif et plus efficace, la position concurrentielle des opérateurs historiques en place est remaniée pour préparer l'harmonisation et la libéralisation des transports ferroviaires.

Notre enquête se déroule en 2004, en amont de la mise en place de la nouvelle structure prévue dès janvier 2005. Nous avons tenté de comprendre les opportunités de carrière des agents de la SNCB juste avant cette mutation organisationnelle. Nous avons conduit une trentaine d'entretiens semi-directifs auprès de salariés cadres et non cadres à Bruxelles.

ANNEXE 2

Entretiens	Grades	Fonctions	Type de concours
Entretien N°1	G2.2	Commercial	Non
Entretien N°2	G2.2	Technicien	Non
Entretien N°3	G2.2	Technicien	Non
Entretien N°4	G2.2	RH	R de C
Entretien N°5	G2.2	Technicien	R de C
Entretien N°6	G2.3	Informaticien	R de C
Entretien N°7	G2.2	Informaticien	R de C
Entretien N°8	G2.3	Technicien	R de C
Entretien N°9	G2.3	Informaticien	R de C
Entretien N°10	G2.3	Informaticien	R de C
Entretien N°11	G2.2	Commercial	R de C
Entretien N°12	G2.2	Technicien	R de C
Entretien N°13	G2.3	Commercial	A et P
Entretien N°14	G2.3	Commercial	R de C
Entretien N°15	G2.3	Technicien	R de C

Les salariés non cadres interviewés de France Télécom en 2004.

Entretiens	Grades	Fonctions	Type de concours
Entretien N°1	G 3.2	Technicien	A et P
Entretien N°2	G 3.2	Technicien	Reclassification
Entretien N°3	G 3.2	Commercial	Parcours Diplômant
Entretien N°4	G 3.2	Technicien	Reclassification
Entretien N°5	G 3.2	Commercial	Parcours Diplômant
Entretien N°6	G 3.2	Technicien	R de C
Entretien N°7	G 3.2	Technicien	R de C
Entretien N°8	G 3.2	RH	A et P
Entretien N°9	G 3.3	Informaticien	R de C
Entretien N°10	G 3.2	Commercial	Parcours Diplômant
Entretien N°11	G 3.2	Technicien	R de C
Entretien N°12	G 4.2	Commercial	Concours
Entretien N°13	G 3.2	Commercial	A et P
Entretien N°14	G 3.2	Technicien	Reclassification
Entretien N°15	G 3.2	Technicien	A et P

Les salariés cadres interviewés de France Télécom en 2004

Entretiens	Grades	Fonctions	Type de concours
Entretien N°1	4	Sous Chef de Bureau	Concours Internes
Entretien N°2	4	Sous Chef Secteur Technique	Concours Internes
Entretien N°3	7	Ajusteur	En train de passer des examens
Entretien N°4	4	Secrétaire Administratif	Concours Internes
Entretien N°5	7	Agent de Sécurité	Non
Entretien N°6	4	Secrétaire Commerciale	Non
Entretien N°7	4	Secrétaire Administratif	En train de passer des examens
Entretien N°8	4	Secrétaire Administratif	Concours Internes
Entretien N°9	4	Conducteur de Train	Concours Internes
Entretien N°10	4	Conducteur Principal	Concours Internes
Entretien N°11	4	Technicien Principal	Concours Internes
Entretien N°12	4	Technicien Principal	Concours Internes
Entretien N°13	4	Rédacteur	Concours Internes
Entretien N°14	4	Sous Chef Secteur Technique	Concours Internes
Entretien N°15	4	Sous Chef de Bureau	Concours Internes

Les salariés non cadres interviewés de la SNCB en 2004.

Entretiens	Grades	Fonctions	Type de concours
Entretien N°1	3	Ingénieur Industriel	Non
Entretien N°2	3	Conseiller, chef de projet	Opportunité (recruté par un Directeur Régional)
Entretien N°3	2	Ingénieur Principal/Ingénieur Civil	Ancienneté
Entretien N°4	3 Plus	Principal Adjoint/ Ingénieur Industriel	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°5	3	Ingénieur Industriel	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°6	3	Conseiller Juridique/Principal Adjoint	Non
Entretien N°7	3	Conseiller	Non
Entretien N°8	3	Conseiller en Prévention Psychologique	Non
Entretien N°9	3 Plus	Ingénieur Civil/Principal	Ancienneté + examen

		Adjoint	du TB
Entretien N°10	3 Plus	Ingénieur Industriel/ Principal Adjoint	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°11	3	Conseiller en Prévention	Non
Entretien N°12	1 Plus	General Manager	Oui, changement d'entreprise puis retour
Entretien N°13	2	Conseiller Principal/Chef de Division	Ancienneté + examen du TB
Entretien N°14	3	Ingénieur Commercial et de Gestion	Non
Entretien N°15	3	Chef de Section	Concours Internes

Les salariés cadres interviewés de la SNCB en 2004

Entretiens	Fonction	Promotions
Entretien 1	Employé de service direction générale	Concours et Nominations
Entretien 2	Assistante directeur d'établissement	Formation pour recrutement externe
Entretien 3	adjointe au directeur du développement du réseau	Concours et Nominations
Entretien 4	Opératrice PTT	Concours Internes
Entretien 5	Délégué Régional	Concours et Nominations
Entretien 6	Cadre Dirigeant	Concours et Nominations
Entretien 7	Responsable Formation Externe	
Entretien 8	Responsable d'agence (Brides les Bains)	Concours
Entretien 9	Directrice d'établissement	
Entretien 10	Directrice d'établissement	
Entretien 11	Directeur des ressources humaines opérationnel	
Entretien 12	Directeur des ressources humaines	
Entretien 13	Directeur des ressources humaines opérationnel	
Entretien 14	DRH DEX Méditerranée	
Entretien 15	DRH Direction Départementale Bouches du Rhône	
Entretien 16	Ingénieure de sélection	
Entretien 17	Ingénieure de sélection	
Entretien 18	Directrice de Formaposte	

Les salariés interviewés à La Poste en 2012.