

PRÉFACE.

REPENSER L'ACTION PUBLIQUE À L'AUNE DE LA RELIANCE ET DE LA COMPLEXITÉ

Annie Bartoli

Les transformations contemporaines de l'action publique s'accompagnent souvent d'une inflation de concepts, de modèles et de prescriptions, dont la séduction ne garantit pas toujours la solidité analytique. Plus profondément, elles révèlent les limites d'une manière assez fréquente d'appréhender la complexité comme une donnée extérieure, plutôt que comme une exigence structurante appelant un renouvellement des cadres d'analyse et des pratiques de management public.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le riche ouvrage ici présenté. Lorsque ses coordonnateurs m'ont aimablement proposé d'y contribuer, l'originalité de leur démarche et l'ambition intellectuelle du projet ont rapidement attiré mon intérêt. La volonté de développer une lecture renouvelée des transformations contemporaines du management public, en dépassant les clivages hâtifs et en mobilisant un cadre d'analyse exigeant, s'est imposée d'emblée comme particulièrement féconde.

Parallèlement, je dois reconnaître que le concept central retenu, celui d'« hypermodernité », avait suscité chez moi une certaine réserve initiale. Cette prudence ne tenait pas à la notion en elle-même, et encore moins aux porteurs du projet dont je connais le sérieux et la rigueur, mais à une vigilance plus générale vis-à-vis de l'usage de termes qui connaissent un succès rapide dans les discours académiques et professionnels. L'histoire récente du management public nous rappelle en effet combien certaines expressions, parce qu'elles sont séduisantes, peuvent se diffuser rapidement sans toujours être accompagnées de la rigueur conceptuelle nécessaire à leur consolidation.

Le *New Public Management* en constitue sans doute l'exemple le plus emblématique. Cette expression a donné lieu à des interprétations multiples et parfois contradictoires, qui ont contribué à diluer les principes fondateurs, au point que ses fondements initiaux – en particulier ceux de Hood (1991) – s'en sont trouvés souvent simplifiés, déformés, voire détournés. Plus largement, les travaux consacrés aux réformes de l'État et de l'action publique ont montré combien ces dynamiques, bien qu'essentielles, reposaient fréquemment sur des conceptions relativement linéaires du changement (Pollitt & Bouckaert, 2017 ; Bezes, 2009). Cette tendance invite à une exigence particulière : celle de ne mobiliser les concepts qu'à la condition de leur donner une réelle portée analytique, et de les convoquer pour nourrir la construction de l'action.

C'est précisément ce qui fait la force de l'ouvrage. Les échanges avec ses coordinateurs, le travail collectif engagé avec les auteurs, ainsi que la lecture attentive des contributions, montrent que la notion d'hypermodernité n'y est ni un effet de langage ni un simple habillage théorique. Elle constitue au contraire un véritable point d'appui pour repenser en profondeur le management public.

Cette exigence intellectuelle se retrouve aussi dans la manière même dont le livre a été élaboré. À rebours de nombreuses publications collectives, souvent construites par juxtaposition de chapitres, les coordinateurs ont engagé un processus de co-construction exigeant, fondé sur des échanges réguliers, des discussions collectives et des ajustements progressifs des contributions. Ce travail *in itinere*, qui mobilise une forme d'intelligence collective particulièrement aboutie, confère à l'ensemble une cohérence rare, et traduit, dans sa méthode même, les principes de reliance – entendue ici comme la capacité à mettre en relation et à articuler des acteurs, des niveaux de décision et des logiques souvent disjointes – et de complexité qui irriguent l'ouvrage.

Cette cohérence est d'autant plus claire qu'elle s'appuie sur une grande richesse de contributions. L'ouvrage rassemble un nombre important de chapitres, couvrant un spectre large de problématiques et mobilisant des chercheurs reconnus dans leurs domaines respectifs. Une telle diversité pourrait, dans d'autres configurations, conduire à une dispersion des analyses ou à une juxtaposition de points de vue. Il n'en est rien ici. La structuration d'ensemble, la progression des réflexions et les multiples échos entre les chapitres témoignent d'un véritable travail d'orchestration intellectuelle. L'ouvrage parvient ainsi à conjuguer diversité des approches et unité de perspective, ce qui constitue l'une de ses qualités majeures.

Au fil des contributions, une idée s'impose avec force : l'action publique ne peut plus être appréhendée à partir de modèles simplificateurs, fondés sur des logiques de maîtrise, de linéarité ou de segmentation des fonctions. Elle doit être pensée comme un système complexe, traversé de tensions, d'incertitudes, de temporalités multiples et d'interdépendances croissantes. Là où la complexité est souvent appréhendée comme une contrainte extérieure ou une donnée allant de soi, les auteurs en font ici un principe structurant de l'analyse et de l'action, dans le sillage des travaux d'Edgar Morin (1990), qui invitent précisément à appréhender les phénomènes sociaux comme des systèmes ouverts, traversés d'interactions et d'incertitudes.

Une telle réflexion conduit également à interroger un autre champ de travaux bien établi, celui de la modernisation de l'action publique. Depuis plusieurs décennies, de nombreux pays ont engagé des réformes visant à améliorer l'efficacité, la performance et la qualité des services publics, en mobilisant des instruments de gestion et des logiques parfois inspirées d'autres milieux, comme celui du secteur privé. Ces démarches ont pu produire des transformations significatives, contribuant à structurer, avec des degrés de pertinence variables, les organisations publiques et à diffuser de nouveaux outils de pilotage. Ce corpus de changements, généralement qualifié de modernisation, a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses recherches et publications dans le champ du management public.

Toutefois, et cela a régulièrement été analysé, ces transformations reposent le plus souvent sur une conception relativement instrumentale du changement, fondée sur l'idée qu'il serait possible d'optimiser l'action publique en affinant les outils, en rationalisant les procédures ou en renforçant le pilotage par la performance. Or, comme l'ont montré de nombreux travaux – y compris ceux des chercheurs réunis dans cet ouvrage –, ces processus de modernisation peinent à appréhender

la nature profondément systémique, évolutive et conflictuelle des politiques publiques contemporaines. Ils peuvent même, dans certains cas, contribuer à renforcer les cloisonnements organisationnels ou à produire des effets paradoxaux en matière de performance publique.

De ce point de vue, l'intérêt de l'ouvrage ne réside pas dans la proposition d'une forme d'« hypermodernisation » de l'action publique, qui consisterait à prolonger ou intensifier ces démarches réformatrices, mais dans un déplacement plus fondamental, qui relève moins d'un ajustement des outils que d'un changement de posture dans la manière d'appréhender l'action publique. L'hypermodernité, telle qu'elle est mobilisée ici, ne renvoie pas à une modernisation accrue, mais à une autre manière de penser et de conduire l'action publique. Elle invite à passer d'une logique d'optimisation instrumentale à une perspective de compréhension et de régulation des tensions, d'un pilotage centré sur les instruments à une orchestration des interactions entre acteurs, et d'une recherche de simplification à une capacité à composer avec l'incertitude et la pluralité des rationalités.

Cette perspective conduit à revisiter en profondeur les cadres existants. Les limites de certaines conceptions réductrices du *New Public Management* et de ses prolongements sont clairement mises en évidence, qu'il s'agisse de la fragmentation des organisations, de la réduction de la performance à des indicateurs quantitatifs ou de la difficulté à appréhender des politiques publiques transversales. Mais l'intérêt de l'ouvrage ne réside pas seulement dans cette mise à distance critique. Il tient surtout à la capacité des auteurs à proposer des voies de dépassement, en mobilisant les apports de la pensée complexe pour construire des cadres d'analyse renouvelés.

Cette ambition se traduit notamment par une relecture particulièrement stimulante des grandes fonctions du management public. Qu'il s'agisse de la stratégie, de la gestion des ressources humaines, de la communication, des outils financiers ou encore des dispositifs d'évaluation, les contributions montrent combien les approches traditionnelles, souvent structurées par une lecture segmentée des fonctions de gestion, peinent à rendre compte de la complexité des situations contemporaines. Elles invitent à dépasser des logiques de contrôle ou d'optimisation pour envisager ces fonctions comme des espaces de coordination, d'apprentissage collectif et de construction de sens.

Une autre force de l'ouvrage réside dans la richesse des terrains mobilisés. Les analyses consacrées aux politiques de santé, à la gestion

de l'eau, à la sécurité civile, aux dynamiques territoriales ou encore aux transitions numériques et environnementales illustrent de manière particulièrement concrète les défis auxquels l'action publique est confrontée. Elles montrent que ces défis ne relèvent pas uniquement d'un manque d'outils ou de ressources, mais bien d'une difficulté plus profonde à appréhender et à piloter des systèmes d'action intrinsèquement complexes.

Ce faisant, les auteurs proposent une évolution significative du regard porté sur le management public. Il ne s'agit plus seulement de gérer des organisations ou des ressources, mais de comprendre et d'accompagner des dynamiques collectives, impliquant une multiplicité d'acteurs, de niveaux de décision et de logiques souvent interdépendantes et parfois contradictoires. Cette évolution appelle des formes renouvelées de gouvernance, fondées sur la coopération, la coordination et la prise en compte des interdépendances, dans une perspective en résonance avec celle d'Osborne (2010).

Au total, cet ouvrage se distingue par sa cohérence, son originalité et son ambition. Il ne se contente pas de dresser un état des lieux ou de proposer des ajustements à la marge. Il invite à un véritable déplacement, en faisant de la complexité non pas un obstacle, mais une véritable ressource pour penser et transformer l'action publique.

En définitive, si la prudence initiale que m'inspirait le concept d'hypermodernité peut demeurer comme exigence scientifique, elle s'est transformée, à la lecture de cet ouvrage, en conviction plus exigeante encore : celle que ce concept n'a d'intérêt qu'à la condition de résister à sa propre séduction, et que c'est précisément à cette épreuve qu'il est ici pleinement soumis et tenu.

Références bibliographiques

- Bezes P. (2009), *Réinventer l'État : Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Presses Universitaires de France.
- Hood C. (1991), A public management for all seasons?, *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, ESF.
- Osborne S.P. (ed.) (2010), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge.
- Pollitt C. & Bouckaert G. (2017), *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*, Oxford University Press (4th ed.).

INTRODUCTION GÉNÉRALE. LA MÉTAMORPHOSE DU MANAGEMENT PUBLIC ET DE SES OBJETS

David Carassus et Céline Chatelin

Le management public constitue un des champs de la discipline académique des sciences de gestion et du management. Il se distingue du management des organisations privées, avec une périlleuse conjonction entre rationalité politique et rationalité managériale. Il a pour objet tout questionnement scientifique et opérationnel relatif à l'action collective organisée de la chose publique et de sa valeur. À l'image de sa discipline de rattachement, il est aussi aux frontières interdisciplinaires, notamment avec la science juridique, la science économique et la science politique. Les défis pour les chercheurs y sont nombreux et se posent à l'échelle territoriale, nationale et internationale (O'Toole & Meier, 2012).

En France, plusieurs ouvrages existent déjà sur cette discipline académique, qu'ils soient généralistes (par exemple Bartoli & Blatrix, 2022), qu'ils s'intéressent aux grands auteurs (par exemple Chatelain-Ponroy *et al.*, 2021) ou encore qu'ils traitent de l'évolution des paradigmes sous-tendus (Guenoun & Matyjasik, 2019). Dans ce cadre, il est souvent défini comme « l'ensemble de processus de finalisation, d'animation, de contrôle des organisations publiques, visant

à développer leurs performances générales, à piloter leur évolution, dans le respect de leur vocation » (Bartoli, 2009).

Pourtant, malgré ces ouvrages existants, nous pensons que le contexte tant académique que pratique exige une relecture du management public tel qu'il est dans ses formes actuelles. Ainsi, sur le premier point, les courants actuels centrés sur le *New Public Management* (NPM) ou le post-NPM souffrent de plusieurs limites, qui, sur le plan scientifique, sont autant de défis à relever dans la manière d'aborder les objets du management public. Sur le plan plus empirique, les pratiques des organisations publiques connaissent aussi des insuffisances et des difficultés persistantes dans leur fonctionnement managérial, dont il nous faut proposer des leviers d'amélioration (Carassus *et al.*, 2022). Pour cela, de nouvelles voies de dépassement instrumental et fonctionnel semblent devoir être envisagées. En outre, la défiance vis-à-vis de l'action politique ou administrative semble être à un de ses plus hauts niveaux (Cevipof, 2025), dans un contexte public marqué par une crise politique, sociale, financière, environnementale et géopolitique aux multiples incidences dans le quotidien des citoyens.

De notre point de vue, une des explications centrales à ces multiples constats tient à une vision limitative de la complexité de l'action publique, tant d'un point de vue académique qu'opérationnel. Quand il est convoqué, le statut de la complexité est appréhendé comme une constante qui s'impose au monde : le monde est complexe et l'action publique l'est par conséquence. Or, cette approche exogène de la complexité revêt, de notre point de vue, un statut tautologique. En effet, si, de fait, la complexité s'impose dans l'équation politique et managériale, elle nous enjoint alors d'aborder les problématiques de l'action publique de manière complexe, d'en saisir les caractéristiques qui sont susceptibles de façonner l'agir public et d'en expliquer les défaillances, les réussites et les possibilités nouvelles. Autrement dit, il apparaît important de proposer une approche endogène de la complexité en management public, propos central de cet ouvrage. Nous initions notamment une réflexion sur l'élaboration d'une posture à la fois académique et opérationnelle, fondée sur les principes sous-jacents à la pensée complexe développée par plusieurs auteurs fondateurs que mobilisent les contributeurs de cet ouvrage.

Or, d'un point de vue académique, la majorité des ouvrages en management public traite des diverses fonctions de gestion (stratégie, marketing, gestion des ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion, management financier, logistique/achat) souvent de manière simple, séparée, sans appréhender les interactions systémiques.

D'un point de vue des pratiques, et dans le même sens, les organisations publiques et les instruments de gestion associés restent souvent silotés et segmentés. Enfin, les politiques publiques, souvent transversales et inter-organisationnelles, ne sont pas pilotées de manière adaptée (Carassus, 2020), en particulier face aux transitions actuelles intégrant des logiques environnementales ou digitales. Or, comme l'indique Chatelain-Ponroy *et al.* (2021), il est nécessaire de « prendre en compte la variété des intérêts, revendications et préoccupations des très nombreuses parties prenantes à son action, ce qui l'amène à devoir affronter et gérer des tensions constantes entre les différents objectifs qu'il poursuit ». Ainsi, la complexité, qu'elle soit organisationnelle, stratégique ou territoriale, ne reste que peu prise en compte. Cette faiblesse, tant dans les pratiques que dans la conceptualisation, concourt à un désalignement des politiques publiques face à la responsabilité de la chose publique et des droits fondamentaux des citoyens. Cette considération du management en complexité appelle de ce fait une réflexion académique et un changement de posture (Chatelin, 2023 ; Vaesken & Chatelin, 2024 ; Chatelin & Touré, 2024), afin de pouvoir contribuer à faire évoluer les pratiques de management public et de gouvernance des politiques publiques dans le sens d'une légitimité politique à reconquérir et d'une démocratie actuellement mise à mal dans plusieurs pays.

Face à ces constats, l'enjeu de cet ouvrage est ainsi d'interroger une suite possible ou même encore une perspective alternative aux formes managériales actuelles, en prenant en compte la complexité inhérente à l'action publique. Cet ouvrage est ambitieux parce qu'il appelle une approche collective critique, une mise en débat sur la nécessité d'un changement de posture de la part des chercheurs. En ce sens, il s'inscrit dans une hypothèse de rupture de paradigme susceptible de changer la conception et la conduite des politiques publiques. En ce sens, il s'agit moins de « faire un pas de côté », que de changer radicalement de plan d'analyse.

Dans ce sens, cet ouvrage vise à faire évoluer les pratiques managériales publiques en proposant d'élaborer un cadre théorique apte à intégrer les dimensions de la complexité dans le pilotage des politiques publiques. Il s'agit alors d'explorer une vision élargie à différents types d'acteurs et au regard du processus de décision propre aux organisations complexes (Fama & Jensen, 1983). En perspective, nous faisons aussi l'hypothèse que ces évolutions pourront permettre d'améliorer la confiance vis-à-vis des élus et des agents publics en charge de

préservé ou de renforcer, à travers l'action publique, les droits fondamentaux des citoyens et le bien commun.

Dans ce cadre, ce projet d'ouvrage vise ainsi à s'emparer des problèmes du management public, principalement abordés dans l'introduction de cet ouvrage, en particulier en traitant des questions suivantes :

- Pourquoi et comment dépasser le (post-)NPM ? Quelles suites possibles au (post-)NPM ?
- Comment définir et caractériser un management public en phase avec l'hypermodernité qui caractérise le contexte actuel ?
- Quelle métamorphose de l'administration publique dans un contexte public en mutation et sous multiples pressions ?
- Quels outils de gestion adaptés au contexte public ? Quelles modalités innovantes pour les fonctions de gestion du management public ?
- Quelle(s) forme(s) d'organisation innovante pour saisir la complexité associée à toute politique publique ?
- Quelle gouvernance des politiques publiques pour construire une action publique à impact(s) ?
- Comment restaurer la légitimité de l'action politique et administrative ?

Pour répondre à ces nombreuses questions, notre postulat de départ est de considérer le management de l'action publique comme un problème complexe auquel est confronté le décideur en responsabilité. Ce postulat suppose alors d'opter pour une posture scientifique ancrée dans la pensée complexe fondée en particulier sur les travaux de Morin (1990, 1999, 2013).

Dans ce sens, Bolle de Bal (2003, 2009) constate ainsi que la logique de modernité, sur laquelle s'appuie le NPM, génère des pratiques de déliance résultant de disjonctions ou de divisions des relations sociales. Il appelle alors à privilégier une logique d'hypermodernité en regardant de manière intégrative la (les) réalité(s) pour élaborer et piloter les décisions. Ces dernières imposent alors de voir le monde dans ses logiques paradoxales et dialogiques, simultanément de re-liances et de déliances, autrement dit d'« unidualité » d'une société dans laquelle les liens sociaux se recomposent sans cesse, au-delà de l'hyperconsommation, de l'individualisme extrême et de l'accélération du temps tels qu'analysés par Lipovetsky et Charles (2004).

Différents principes épistémiques, issus de la pensée complexe et de la théorie des systèmes, structurent cette hypermodernité. Ils seront abordés dès l'introduction, mais surtout au cours de la première partie de cet ouvrage centrée sur « Les enjeux et concepts d'un management public hypermoderne (HPM) ». Appliqué à notre champ d'étude, nous cherchons, avec cet ouvrage, à questionner l'hypothèse d'une métamorphose du management public apte à embrasser la complexité générale au sens de Morin, faite de multiples complexités interreliées (climatique, sociale, économique, géopolitique, etc.) permettant en conséquence d'interroger la métamorphose des organisations et des politiques publiques elles-mêmes.

Autrement dit, à l'appui des travaux sur la complexité d'Edgard Morin et la reliance de Marcel Bolle de Bal, mais aussi sur les problèmes pernicious (Rittel & Webber, 1973), et la polycentricité d'Elinor Ostrom, nous proposons, en **quatre temps**, un cadre d'analyse de l'hypermodernité en management public et de la gouvernance des politiques publiques. Ce cadre d'analyse vise à intégrer, dans les termes de Lorino (2000), la complexité combinatoire, dynamique et non-triviale des différentes composantes de la fabrique et de la conduite des politiques publiques qui sont, par nature, complexes. Ainsi, après une analyse des intérêts et des limites du NPM / post-NPM, la **première partie** propose alors un *cadre d'analyse du management public hypermoderne (HPM), intégrant les éléments constitutifs de la pensée complexe en management public*.

Dans une **deuxième partie**, un cadre conceptuel propose les éléments de *caractérisation d'une gouvernance publique hypermoderne (HPG), en tant que management du HPM*. En effet, la relecture du management public sous l'angle de l'hypermodernité conduit aussi à revoir les déterminants de la gouvernance publique actuelle et d'en projeter de nouvelles formes de compréhension à deux niveaux : au niveau élémentaire de la dyade élu-fonction administrative et de la latitude décisionnelle de chacun, mais aussi des nombreux acteurs, publics et privés, d'une gouvernance multi-niveaux (État, collectivités locales, etc.), souvent considérée d'un point de vue normatif, comme collaborative dans les travaux les plus récents. En ce sens, le cadre proposé dans les deux premières parties de cet ouvrage constitue une heuristique de la complexité sur laquelle les deux dernières parties s'appuient.

La **troisième partie** traduit, elle, les deux premières en s'appuyant sur une logique instrumentale et fonctionnelle, chère aux sciences de gestion. Les outils de management liés aux fonctions sont ainsi repensés, en appréhendant les concepts et caractéristiques publics

d'un management et d'une gouvernance hypermoderne présentés antérieurement. Les outils et fonctions repensés du management public, qu'ils soient outils noyaux (stratégie, évaluation), qualitatifs (communication, marketing, GRH), quantitatifs (comptabilité, gestion budgétaire, contrôle de gestion, gestion de la dette et trésorerie) ou hybrides (gestion de crise, achat/logistique, gestion de patrimoine public, gestion de projet, gestion de système d'information, gestion de l'innovation et du changement) y sont présentés dans une logique hypermoderne.

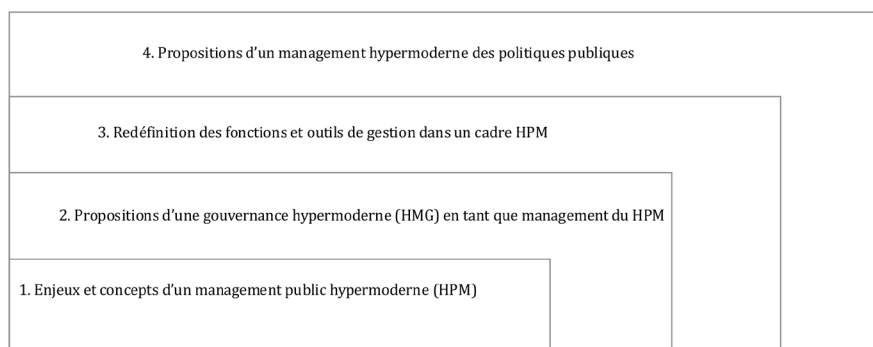
Enfin, la **quatrième partie** développe une application des propositions antérieures (HPM et HPG) sur plusieurs politiques publiques. En effet, le (post-)NPM étant largement influencé par une approche par les ressources (RH, finance, etc.) ou les structures (commune, département, etc.), nous défendons l'hypothèse selon laquelle l'hypermodernité du management public nécessite une focale « politiques publiques », pour laquelle les services publics proposés répondent aux droits fondamentaux des citoyens. Sans se substituer aux autres logiques centrées sur les acteurs (évoqués en partie 2 de l'ouvrage) et sur les outils/fonctions de gestion (évoqués en partie 3 de l'ouvrage), le management des politiques publiques en mode HPM permet alors de proposer de nouvelles formes de pilotage non seulement de politiques sectorielles (traitées ici sous forme d'exemples sans vision exhaustive), mais aussi de politiques de transitions largement d'actualité (climatique ou digitale mais aussi de résilience).

Il est à noter que ces différentes parties doivent être appréhendées de manière complémentaire, dans une logique cumulative et englobante au fur et à mesure des avancées. La quatrième partie s'appuie ainsi sur l'ensemble des parties antérieures, intégrant la logique organisationnelle de la partie 2 abordant la gouvernance publique, mais aussi la logique instrumentale de la partie 3 traitant des fonctions et outils de la gestion publique en pensée complexe.

Cet ouvrage dédié aux enjeux et concepts d'un management public et d'une gouvernance hypermoderne (HPM & HPG) des politiques publiques vise à caractériser un cadre d'analyse des facteurs de métamorphose de l'action publique porteuse d'espoir autant que de désenchantement en ce XXI^e siècle marqué par une double défiance du politique, défiance des citoyens et défiance des représentants à l'égard des institutions. Cette œuvre collective de plus de 60 chercheurs vise ainsi à renouveler notre intelligence du management et de la gouvernance des politiques publiques dont la complexité nécessite

de nouveaux instruments de pensée et d'action. La complexité met à l'épreuve notre savoir et au défi la capacité de l'agir public.

Figure 1. Design des quatre parties de l'ouvrage



Source : les auteurs

Références bibliographiques

- Bartoli A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Bartoli A. & Blatrix C. (2022), *Le Grand Livre du management public. Sens et performance, modernisation et évaluation, défis et logiques d'action*, Dunod.
- Bolle de Bal M. (2003), Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques, *Sociétés*, 80(2), 99-131.
- Bolle de Bal M. (2009), Éthique de reliance : une vision duelle illustrée par Edgar Morin et Michel Maffesoli, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 187-198.
- Carassus D. (2020), *Le pilotage des politiques publiques*, Berger-Levrault.
- Carassus D., Drevet B., Favoreu C. & Gourbier L. (2022), Nature et degré d'appropriation des outils de gestion par les collectivités locales françaises, *Politiques & management public*, 39(4).
- Cevipof (2024), Baromètre de la confiance politique. <https://www.sciencespo.fr/fr/actualites/barometre-de-la-confiance-politique-2024-les-resultats/>.
- Chatelain-Ponroy S., Gibert P., Rival M. & Burlaud A. (2021), Introduction. Le management public : la construction d'une identité, *Les grands auteurs en management public*, Éditions EMS.
- Chatelin C. (2023), Proximité territoriale : Ambivalence du concept de gouvernance, *Revue de la gouvernance publique*, (22), 40-46.

- Chatelin C. & Touré Y. (2024), Imaginer le Post NPM : y a-t-il un après ?, 13^e Symposium. *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques*, Paris.
- Fama E.F. & Jensen M.C. (1983), Separation of Ownership and Control, *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- Guenoun M. & Matyasik N. (2019), *En finir avec le New Public Management*, IGPDE (1^e éd.).
- Lipovetsky G. & Charles S. (2004), *Les temps hypermodernes*, Grasset.
- Lorino P. (2000), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Éditions d'Organisation.
- Morin E. (2005[1990]), *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil.
- Morin E. (2013), Complexité restreinte, complexité générale, dans Le Moigne J. L. & Morin E., *Intelligence de la complexité : Épistémologie et pragmatique*, Hermann.
- Morin E. & Le Moigne J. L. (1999), *L'intelligence de la pensée complexe*, Flammarion.
- O'Toole L.J. & Meier K.J. (2012), *Public Management. Organizations, Governance, and Performance*, Cambridge University Press.
- Rittel H.W.J. & Webber M.M. (1973), Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Vaesen P. & Chatelin C. (2024), Gouvernance locale : Comment manager des politiques publiques complexes ?, *Revue du gestionnaire public*, (2).