

Rubrique **Monographie**

LES INTERFACES POLITICO-ADMINISTRATIVES : FREINS ET LEVIERS D'INNOVATION PUBLIQUE ? UNE EXPLORATION PAR LES PARADOXES

Isabelle CHOQUET

Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université de Bordeaux
Professeure, ICHEC Brussels Management School

Anne ROUSSEAU

Docteure en sciences de gestion de l'UCLouvain
Professeure, UCLouvain et ICHEC Brussels Management School

Résumé

Dans le contexte des modernisations et réformes des organisations publiques et de leur gestion, la question de l'innovation publique a pris beaucoup d'ampleur. Pour autant, ce qui est souvent présenté comme un impératif en termes d'innovation a, à ce jour, peu été questionné sous l'angle des interfaces politico-gestionnaires.

Ainsi, cet article explore les rôles potentiels de ces interfaces dans l'innovation publique à partir du « cas » d'un laboratoire d'innovation publique belge mettant au jour les tensions émergentes ainsi que les éléments de réponse qui y sont apportés.

Le principal apport de cette contribution tient en sa proposition d'une lecture par la théorie des paradoxes combinée à l'approche écosophique de Guattari pour cerner les dynamiques à l'œuvre, ce qui permet d'ouvrir quelques pistes de recherche et de réflexion en matière de management public.

Abstract

In the context of public organisations modernisation and reform, the issue of public innovation has taken a considerable importance. However, what is often presented as an imperative in terms of innovation has, to date, been little questioned from the perspective of political-managerial interfaces.

This article explores the potential roles of these interfaces in public innovation, based on the ‘case’ of a Belgian public innovation laboratory, highlighting the emerging tensions and the responses to them.

The main contribution of this article is its proposal to use paradox theory combined with Guattari's ecosophical approach to understand the dynamics at work, which opens up some avenues for research and reflection in the field of public management.

Mots clés

Innovation publique, tensions paradoxales, interface, écosophie, recherche exploratoire

Key words

Public innovation, paradoxical tensions, interface, ecosophy, exploratory research

Pour citer cet article : CHOQUET, I. et ROUSSEAU, A. (2025). « Les interfaces politico-administratives : freins et leviers d’innovation publique ? Une exploration par les paradoxes ». *Télescope SMP&OE*, Dossier spécial GIPA, vol. 22., décembre 2025.

Introduction : L’innovation, (aussi) un impératif de gestion publique

Dans le contexte des modernisations et réformes des organisations publiques et de leur gestion, la question de l’innovation publique a pris beaucoup d’ampleur. Pour autant, ce qui est souvent présenté comme un impératif en termes d’innovation a, à ce jour, peu été questionné sous l’angle des interfaces politico-gestionnaires. Ainsi, cet article explore les rôles potentiels de ces interfaces dans cette dernière. En effet, c’est dans cet espace relationnel entre les élus émanant de la sphère politique et les gestionnaires publics relevant de la sphère administrative, que se négocient les orientations, les priorités et les modalités de l’innovation publique.

En effet, à la suite des réformes de la nouvelle gestion publique (NGP) des dernières décennies, la légitimation de l’action gouvernementale est devenue un élément central du service public, définissant de nouvelles voies à suivre pour les autorités publiques (Pesqueux, 2024 ; Carassus, 2020). En outre, l’environnement des organisations publiques est soumis à des pressions sociales, économiques et technologiques qui exigent adaptation et innovation, tant en ce qui concerne les services fournis que dans la manière dont ils sont prestés et donc, dans les modes de fonctionnement de l’organisation elle-même qui se veut plus ‘agile’ et ‘performante’ (Kerléo, 2020).

Si la NGP a été fortement critiquée, tant par les universitaires que par les praticiens (Bance et Chassy, 2022 ; Reiter et Klenk, 2018) peu de travaux se sont à ce jour intéressés aux processus d'innovation au cœur de la NGP et encore moins sous l'angle des interfaces politico-administratives. C'est bien là l'ambition de cet article qui expose avant toute chose les 'injonctions' à l'innovation s'inscrivant dans le contexte actuel (post-réformes) caractérisé par une augmentation continue des attentes sociales avec un impératif économique qui reste prépondérant, ce qui se traduit par une complexité accrue à laquelle l'innovation entend pouvoir faire face.

- Une augmentation continue d'attentes sociales diversifiées

Le vieillissement démographique (Eggerickx et Sanderson, 2019) est une tendance générale qui affecte tant les organisations publiques que privées. Il se traduit, entre autres, par de nouvelles attentes en matière de qualité et d'adaptabilité/personnalisation des services prestés (Evangelatos et al., 2018). Les différences entre les générations sont également plus marquées renforçant encore ces attentes en termes d'individualisation et questionnant d'autant la/les performance/s des organisations publiques (Charbonneau et al., 2015). Différentes alternatives ont

ainsi été progressivement introduites : le *Public Value Management* (Mintrom et Luetjens, 2017), le *New Public Service* (Denhardt et Denhardt, 2015), le *Service-Dominant Approach* (Osborne et al., 2015) ou encore l'*Open Government* (Piotrowski, 2016). Dans cette perspective, la valeur ou les effets attendus en termes de performances sont définis comme des résultats pour les citoyens/bénéficiaires en ce qui concerne l'efficacité politique, la confiance sociale et l'engagement civique (Mazouz et Leclerc, 2008). Ainsi, avant tout aspect lié à l'efficacité de la prestation de services, il est attendu des organisations publiques qu'elles garantissent l'efficacité des politiques publiques et renforcent la confiance entre l'administration publique et les bénéficiaires (entreprises, citoyens). Elles doivent également mettre l'accent sur les normes démocratiques et l'engagement des citoyens dans la conduite et la gestion de l'organisation publique (Sfetcu, 2024). Cependant, les aspects économiques restent également très importants.

- Un impératif économique qui reste prépondérant

Selon les rapports de l'OCDE et de l'Europe, de grandes améliorations ont déjà été apportées, mais il reste des pistes de progrès potentiel en ce qui concerne l'impératif économique, d'autant plus au vu des grands enjeux d'aujourd'hui (Bartoli et

Trébucq, 2023). Compte tenu des contraintes budgétaires plus que jamais d'actualité, il est probable que les organisations publiques continueront à prêter attention à l'amélioration de leur efficacité et donc aux innovations de processus (Coblence et Pallez, 2015).

Ainsi, innover pour accroître l'efficacité apparaît comme une tendance constante dans la théorie et la pratique du management public, encourageant l'innovation tant incrémentale que radicale. Cela s'explique tant par la volonté de rationaliser les coûts des services publics que par les attentes sociales croissantes et la complexité grandissante des problèmes abordés (Chirat, 2023).

- et une complexité toujours accrue

Au vu de la diversité des modes de communication/échange avec leurs parties prenantes (plus ou moins nombreuses, en externe, mais aussi en interne) ainsi que de l'hétérogénéité de leurs attentes respectives, la complexité des problèmes à résoudre/des services à prester par les organisations publiques est toujours accrue. Ici aussi, l'innovation est présentée comme indispensable pour répondre aux besoins et soutenir l'atteinte des missions de ces organisations. La fourniture de services standardisés devient de moins en moins pertinente et la capacité d'innovation d'autant plus impérieuse.

Les technologies qui progressent toujours plus rapidement sont présentées comme un levier pour permettre aux gouvernements de répondre aux nouvelles demandes de services et à leur accessibilité, mais aussi d'adapter les services aux besoins individuels grâce à la personnalisation des prestations, tout en réduisant les coûts de transaction. De nombreux rapports reconnaissent les progrès réalisés par l'État dans l'utilisation de ces technologies pour améliorer les services publics, mais ils soulignent également qu'il y a encore des améliorations à apporter, d'autant plus que de nouvelles opportunités se présentent, notamment grâce aux technologies numériques (réseaux sociaux, cloud, plateformes, intelligences artificielles...). Nous pouvons donc nous attendre à ce que les technologies numériques continuent à soutenir les organisations publiques pour faire face à cette complexité dans la réalisation de la transparence, de l'ouverture, de l'implication des parties prenantes et de la collaboration, bien que nous ne puissions pas les considérer ici comme des innovations, sauf dans leurs utilisations.

Il importe donc de se questionner quant à la façon dont les administrations publiques peuvent innover. Dans cet article, le choix a été fait d'explorer la question des interfaces politico-administratives comme

frein ou levier aux processus d'innovation publique. Le cas d'un laboratoire d'innovation belge permet cette exploration.

Le cas de la Belgique et de son laboratoire d'innovation

Au début des années 2000, l'administration publique belge a connu une profonde réforme qui avait pour but d'introduire une rupture dans les méthodes de gestion de la fonction publique et dans la culture administrative. Cette réforme a été baptisée «Copernic» soulignant son ambition de renverser la représentation du monde, le virage conceptuel, que devait entamer l'administration. Copernic se voulait une *«réforme grandiose et radicale, fondée sur les principes de la nouvelle gestion publique»* (de Visscher, 2005: 34). Cette réforme s'inspirait grandement des modes de gouvernance et de gestion du privé dans l'ambition d'augmenter la performance des services publics. Dans cette vision, le citoyen est un client et les fonctionnaires sont encouragés à cultiver un esprit entrepreneurial afin de le servir au mieux (Drumaux et Goethals, 2007). Quatre axes étaient considérés comme essentiels dans la réforme : l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, les structures (services horizontaux et verticaux par ex), et la culture du management (Piroux, 2017). Il s'agissait de transformer

« the public sector more like the private sector » (Beaumont (1996) cité par Bacache, 2016 : 64). Mais cette réforme n'a pas été complète et on a pu observer des différences parfois importantes entre les intentions et les réalisations (de Visscher, 2005).

Quelques vingt ans plus tard, la réforme s'est inscrite dans la tendance, observable ailleurs également, qui consiste à réduire les dépenses publiques et à restreindre l'ampleur et les marges d'action de la fonction publique tout en lui appliquant les principes d'une gestion largement calquée sur le secteur privé (Pollitt et Bouckaert, 2017). Cette tendance, qui dépasse la seule réforme Copernic et se retrouve ailleurs à des degrés divers, a fait évoluer l'administration fédérale belge dans une direction qui a soulevé de sévères critiques, d'aucun allant jusqu'à évoquer des services administratifs *« littéralement sinistrés »* (Piroux, 2017). À ce jour, l'action publique se cherche toujours... Certains vont même jusqu'à défendre l'idée que la réforme de l'Etat est devenue en soi une politique publique, résultat d'une réflexivité de plus en plus affirmée des acteurs publics eux-mêmes (Bezes, 2009).

Dans ce contexte (général et spécifique), l'innovation occupe une place toute particulière. La Belgique est un pays de culture fédérale où *« [...] »*

l'administration publique a davantage de possibilités pour expérimenter de nouveaux modèles de management, tournés vers les attentes du citoyen, en accord avec les aspirations du fonctionnaire ». (Assens, 2024 : 3). Pour répondre aux enjeux précédemment exposés, l'organisation publique belge, par le biais de son Service Public Fédéral de Stratégie et d'Appui, a mis en place un espace dédié à faciliter l'innovation en son sein, conçu comme un nid d'innovation : NIDO, le labo d'innovation du service public a été créé en 2017 avec pour mission de stimuler *« l'innovation au sein de l'administration en soutenant les fonctionnaires dans leurs défis et en proposant un environnement sûr permettant l'expérimentation intelligente et durable de nouvelles solutions »*¹.

NIDO ambitionne de soutenir le secteur public belge face aux défis complexes qui sont les siens via l'innovation, et pour ce faire, entend mobiliser la collaboration entre les parties prenantes concernées : *« Le secteur public est confronté à des défis complexes. Pour innover plus rapidement et plus intelligemment, Nido appelle les responsables politiques et les titulaires de mandats à travailler ensemble pour créer un gouvernement innovant. »*²

Ayant précédemment questionné les nouvelles formes d'espaces organisationnels que sont les Labs ou Laboratoires d'innovation (Choquet et Rousseau, 2022) nous nous intéressons dans cet article plus particulièrement à ses modes de fonctionnement, en particulier dans ses interactions avec le 'monde' politique. Dans leur article explicitant les spécificités de l'interface politico-administrative en Belgique, Eraly et Goransson (2018, p. 5) précisent que *« (...) les relations politico-administratives en Belgique laissent apparaître un profond déséquilibre au bénéfice de l'acteur politique, aussi bien dans l'élaboration des politiques que dans la gestion publique »*. Dès lors, nous avons privilégié pour cette exploration le point de vue gestionnaire.

Selon Bernier (2018 : 1) l'interface politico-administrative est *« une aire de relations obligées ou facultatives entre des corps, des entités ou des fonctions distinctes dotées d'attributs qui les rendent capables d'interactions (...) où prévaut l'auto-régulation des participants »*. Elle relie donc la sphère politique (qui définit les finalités, l'orientation, la vision) à la sphère administrative/gestionnaire (chargée de l'opérationnalisation, de la gestion et de la mise en œuvre des politiques publiques).

¹ Pour plus d'infos sur Nido voir : <https://www.nidolab.be/nido/fr/>

² [Accélérez l'innovation dans le secteur public : découvrez l'appel de Nido • Nido](#)

Avant d'aborder l'exploration qui nous occupe dans cet article, il nous semble intéressant de pointer le concept même de l'interface. Spontanément émerge la figure du Dieu Janus, au double visage dont l'une des faces regarde le passé, quand l'autre scrute l'avenir. C'est aussi le dieu qui contrôle les passages (Dumezil 1974), où l'on transite d'un lieu ou état que l'on quitte vers un autre que l'on pénètre (Giroud, 2021). Continuons de répertorier ce que la notion suscite comme corrélations imaginaire et/ou inconsciente dans son approche. Comme le rappelle Bernier (2018 : 2) : « *L'origine du concept se trouve dans les sciences physiques ; il a été importé par l'informatique, puis par les sciences sociales (Lebraty et Teller, 1994)* ». Aujourd'hui, l'imaginaire numérique associé au concept d'interface recompose profondément notre rapport aux systèmes politico-administratifs, en hybridant des attentes de transparence absolue avec des mécanismes (pas toujours conscients) de médiation technologique. Cette dynamique s'articule autour de deux dimensions clés : l'interface fonctionnerait comme un « *fantasme technologique* » qui médiatise notre accès au réel administratif. Elle crée une illusion d'immédiateté : la numérisation des procédures (démarches en ligne, algorithmes décisionnels) laisse entendre une transparence totale entre citoyen et administration, effaçant

symboliquement la complexité bureaucratique. L'anthropologue Thrift (2016) évoque quant à lui un « *inconscient technologique* » pour désigner toutes les infrastructures techniques (cloud, big data, IA,...) qui conditionnent invisiblement les interactions politico-administratives (les algorithmes de tri des demandes des citoyens par exemple). Ces infrastructures techniques redéfinissent également les temporalités (désir d'immédiateté, de réactivité permanente en contradiction avec les rythmes administratifs) et modèlent les subjectivités via l'habitus digital (like, swipe, notifications...) qui formate des comportements politiques préférant la réaction émotionnelle à la délibération rationnelle.

Ainsi, force est de constater que l'interface a en fait une fonction médiatrice entendue à la fois comme moyen et intermédiaire : elle constitue le passage nécessaire par lequel l'altérité devient accessible et signifiante. Toutefois, cette médiation ne relève pas d'une simple transmission neutre ou transparente. Elle s'apparente plutôt à une action transformatrice, comme le souligne Latour et al. (2014), dans laquelle l'interface interrompt, modifie, détourne et fait émerger des formes inédites. En ce sens, la médiation opérée par l'interface ne se contente pas de relier : elle produit et/ou

transforme les structures, selon la perspective développée par Simondon (2005, p. 559). Dès lors, l'interface ne se comprend « *que négativement, uniquement par les effets qu'elle produit* (Mersch 2018 ; Galloway 2012). *Pour le dire encore autrement, le sens de l'interface ni ne se présente, ni ne transparait, toujours altéré qu'il est par la médiation qu'elle opère. Il ne s'appréhende donc pas immédiatement, mais seulement par ses effets* (Mersch 2018, 15) » (Giroud, 2021 : 5). Nous nous sommes donc intéressées à ces effets à partir de l'expérience du gestionnaire responsable de NIDO³. L'entretien exploratoire est de fait le mode de collecte de données que nous avons privilégié pour cerner les dynamiques à l'œuvre.

Les auteures ont ainsi procédé à l'entretien de Frederic Baervoets⁴, Manager of Innovation Lab Nido, Federal Government, FPS Policy et Support (BOSA). Le guide d'entretien exploratoire comporte trois parties : la première contextualise la recherche, la deuxième invite le manager à se prononcer quant aux

freins et leviers de l'innovation au regard de son rôle et de ses responsabilités, et la troisième se focalise sur les interfaces politico-administratives dans ce contexte. Enfin, une dernière partie de l'entretien synthétise les éléments clés identifiés et clarifie les conditions d'exploitations des données ainsi collectées. L'entretien par visio a duré 58 minutes et a fait l'objet d'une retranscription intégrale. Les données ainsi collectées ont alors fait l'objet d'une analyse de contenu pour faire émerger les freins et leviers perçus dans les dynamiques à l'œuvre.

Les données et leur analyse : l'innovation sous tensions aux interfaces

Le tableau ci-dessous reprend les besoins/injonctions d'innovation exprimés dans la revue de la littérature (colonne 1) et leur 'traduction' concrète dans le contexte belge du Lab d'innovation public Nido qui est notre terrain exploratoire (colonne 2) ainsi que les freins et/ou leviers identifiés dans le fonctionnement de l'administration "business as usual" (colonne 3).

³ [Le parcours d'innovation de Nido : de start-up à partenaire stratégique • Nido](#)

⁴ [\(32\) Frédéric Baervoets | LinkedIn](#)

Tableau 1

(1) Besoins et/ou injonctions d'innovation	(2) Illustration de leur traduction en Belgique – cas NIDO	(3) <i>Business as usual</i> Administration fédérale belge
Augmentation des attentes sociales	Pme et nouveaux entrants dans l'admin.	Marchés Publics soumis aux réglementations limitant les nouveaux
Impératif économique	Financements/budg ets à économiser	Budget à dépenser
Complexité accrue	Plus d'agilité et de nouveaux moyens de communication	Bureaucratie et invisibilité de facto de Nido

Ce qui émerge de ces données tient au fait qu'en matière d'innovation, l'interface politico-administrative est un espace/temps privilégié où s'expriment, se négocient et parfois se résolvent les tensions inhérentes aux paradoxes de la gestion publique. Cette interface incarne donc un espace paradoxal, car elle suppose de 'gérer l'eau et le feu' : stabilité et adaptation, séparation et collaboration... De ce point de vue, l'ambition exprimée par le gestionnaire interrogé n'est pas tant de résoudre des dilemmes, mais bien d'intégrer les paradoxes qui animent cette interface comme autant de leviers d'innovation en tirant parti de leur force créatrice et innovante : il s'agit de savoir 'danser avec ces paradoxes'. Follett (1995) parle d'intégration donnant naissance à quelque

chose d'innovant, qui sort d'une logique soit/soit et Koenig et al. (2016) de pensée dialogique permettant de le faire. Nous sommes ainsi invités à revoir nos façons de penser et proposons pour ce faire de mobiliser les apports des théories de paradoxes.

Proposition : une lecture par les paradoxes et l'écophilosophie

Les caractéristiques des environnements complexes et mouvants nécessitent des cadres analytiques dynamiques et processuels permettant d'appréhender leur dimension paradoxale. En effet, selon Schad et al. (2016 : 5), "*As paradoxical dynamics become more salient in contemporary organizations, scholars increasingly explore their nature, approaches, and impact. (...) Paradox as*

a meta-theory offers a powerful lens for management science, providing deeper understandings of constructs, relationships, and dynamics surrounding organizational tensions, while also enriching extant theories and processes of theorizing.” Ainsi, dans le tableau 1, l’ensemble formé par la colonne 2 et 3 constitue les paradoxes tels que rencontrés par Nido.

Par ailleurs, les paradoxes eux-mêmes sont source d’innovation, car ils invitent à dépasser la reproduction des schèmes/logiques de pensées :

“[...] scholars have found that embracing the tensions can lead to an innovative (“both-and”) solution, followed by sustainable outcomes (Tracey et al., 2011 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Jay, 2013 ; Van der Byl and Slawinski, 2015 ; Ortiz-de-Mandojana and Bansal, 2016).” (Luo et al., 2020 : 2).

Dès 2011, les travaux de Smith et Lewis s’attachent à une clarification conceptuelle de la (méta) théorie des paradoxes dans le champ de la théorie des organisations et du management. Ces auteures en proposent ainsi un statut ontologique considérant les organisations comme par nature paradoxales : *“Material tensions are understood to be embedded in complex human systems, such as firms and their varied subgroups (Cameron et Quinn, 1988 ; Smith et Berg, 1987). These systems*

are inherently paradoxical” (Smith et Lewis, 2011 : 385)

Sur ces bases, elles proposent une typologie des tensions paradoxales à ce jour toujours très régulièrement reprises dans les travaux de recherche. Cette typologie théorique présente peu d’intérêt dans le cadre de cet article, si ce n’est la question de savoir de quelle manière ces différentes tensions paradoxales se manifestent dans le cadre de l’innovation publique, considérant que *“We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. This definition highlights two components of paradox : (1) underlying tensions—that is, elements that seem logical individually but inconsistent and even absurd when juxtaposed—and (2) responses that embrace tensions simultaneously (Lewis, 2000)*.”* (Smith et Lewis, 2011 : 382). Les caractéristiques des paradoxes sont, selon Schad et al. (2016), au nombre de trois : la contradiction qui suppose « *la présence simultanée d’éléments contradictoires et mutuellement exclusifs opérant dans le même temps* » (Quinn et Cameron, 1988 : 2 – notre traduction), l’interdépendance qui tient aux liens inextricables entre les éléments opposés (Schad et al., 2016), « *les deux faces d’une même pièce* » (Lewis, 2000 : 761 – notre traduction) et la persistance inhérente au fait que les

éléments opposés et interdépendants entretiennent une relation dynamique et évolutive. Les paradoxes sont donc par définition insensibles à la résolution (Schad et al., 2016). Ce qui nous interpelle dès lors tout particulièrement au regard des données exploratoires collectées tient, au-delà de la présence de tensions paradoxales, davantage aux « réponses » apportées à celles-ci.

De ce point de vue, Smith et Lewis (2011) reprennent la proposition de Poole et Van de Ven (1989) mentionnant quatre possibilités, à savoir “(1) *acceptance, keeping tensions separate and appreciating their differences* ; (2) *spatial separation, allocating opposing forces across different organizational units* ; (3) *temporal separation, choosing one pole of a tension at one point in time and then switching* ;(4) *synthesis, seeking a view that accommodates the opposing poles. In this frequently used typology, the first strategy focuses on acceptance, whereas the last three seek to resolve the underlying tensions.*” (Smith et Lewis, 2011 : 385). Puisqu’il n’y a pas de ‘résolution’ possible, il s’agit dès lors de « vivre avec » les paradoxes (Lewis, 2000 : 764 ; Poole et Van de Ven, 1989 : 566) ou de « travailler au travers » (Lüscher et Lewis, 2008 : 221 ; Smith et Lewis, 2011 : 389).

L’identification de tensions paradoxales dans le fonctionnement de NIDO n’est pas une surprise en soi. Emery et Giauque, dès 2005, identifient quatre catégories de paradoxes qui traversent les organisations publiques dans le cadre de la NGP et donc aussi les interfaces politico-administratives à savoir : une première catégorie de performativité inhérente à la gestion par résultats (par exemple, performance comme résultats et processus), une deuxième relative à l’organisation (par exemple, suivi quantitatif et qualitatif), une troisième catégorie qui tient à la culture (par exemple, culture marchande et civique) et enfin, un quatrième catégorie de paradoxe qui relève de la légitimité (par exemple, servir le ‘client’/usager et le bien public). Nous retrouvons ici les traces de ces tensions paradoxales.

Les interfaces entre élus et fonctionnaires/gestionnaires publics sont traversées par ces paradoxes d’autant plus considérant les impératifs d’innovation précédemment explicités. Il nous importe ici de cerner les réponses qui y sont apportées, en l’occurrence d’un point de vue gestionnaire. Des travaux antérieurs ont en effet mis en exergue les tensions auxquelles ces gestionnaires sont confrontés (Mazouz et al., 2015). L’ambition ici est donc de cerner le comment du ‘travailler au travers’ et du ‘vivre avec’. En effet, au-delà de la

recherche d'un "équilibre" dans les "réponses" apportées aux paradoxes qui animent ces situations de gestion, les travaux de Li's (2016) invitent quant à eux à s'ouvrir aux modes de pensées orientaux et chinois, en particulier avec une approche dite "*Yin-Yang balancing*". Dès lors, et comme le soulignent Jing et Van de Ven (2016 : 559) discutant des contributions théoriques de Li's "*(...) paradox resolution does not imply eliminating a tension but finding a means of meeting competing demands or considering divergent ideas simultaneously (Ashforth and Reingen, 2014)*".

Cette posture rejoint l'approche écosophique de Félix Guattari, qui invite à penser la complexité et l'interdépendance des registres environnemental, social et mental, et à agir à partir de cette complexité plutôt que de chercher des solutions simplistes/simplificatrices ou purement technocratiques.

Les travaux du philosophe Félix Guattari nous semblent également pertinents à convoquer ici, car sa pensée est propre à la transversalité, aux connexions inédites fabriquant des passerelles et des interactions entre individus, groupes, mouvements, investissements libidinaux, domaines du savoir, pratiques sociales et politiques (Choquet et Rousseau, 2022).

Nous considérons que cette voie, rapprochant théorie des paradoxes et écosophie, est susceptible d'apporter un éclairage original et pertinent pour cerner ce qui se joue aux interfaces politico-administratives : comment les acteurs finissent par faire quelque chose 'malgré' ou 'avec' les tensions paradoxales rencontrées.

En effet, "faire avec" suppose une capacité à naviguer dans l'incertitude, à composer avec des tensions émergentes et des paradoxes persistants, ce qui rejoint la perspective écosophique de Guattari qui refuse les approches unidimensionnelles et prône une pensée transversale, attentive à la pluralité des enjeux et des subjectivités. Ainsi, Guattari propose de penser et d'agir simultanément sur trois plans : l'écologie environnementale, l'écologie sociale et l'écologie mentale, soulignant que les crises contemporaines (écologiques, sociales, psychiques) sont systémiques et doivent être abordées dans leur intrication.

Par ailleurs, Li's (2016) souligne également que "faire avec" le paradoxe implique une posture éthique : accepter que les tensions ne sont pas des anomalies à éliminer, mais des composantes structurelles de l'action collective et de l'innovation. L'écosophie de Guattari est quant à elle aussi une éthique de l'agir dans la complexité, où il s'agit de créer des

conditions pour que des subjectivités, des groupes, des milieux puissent coexister, se transformer et inventer de nouveaux modes de vie. Ce détour par l'écosophie nous permet donc d'enrichir la théorie des

paradoxes par un cadre plus large nous invitant à développer de nouveaux « interfaçages » de la pensée dans un contexte devenu parfois trop familier/routinier.

Tableau 2

(4) Types de réponse aux paradoxes apportés par Nido	(5) Approche Yin-Yang	(6) Interfaçage politico/admin (potentiel)
Travailler au travers pour Nido.	Plateforme GBI	Le Politique pourrait utiliser la visibilité de la plateforme comme « ouverture »
Travailler au travers	Obtention de budgets d'expérimentation	Budgets plus en adéquation avec les besoins réels (prototypage)
Vivre avec	Formations à l'innovation et à l'agilité pour les managers – Existence en ligne via RS et hors charte Bosa	<i>Employer Branding</i>

Dans le tableau 2, la colonne 4 renseigne quant aux éléments de 'réponse' apportés par le gestionnaire de Nido, alors que la colonne 5 précise ces éléments dans une approche Yin-Yang telle qu'exposée ci-dessus. La dernière colonne suggère quelques exemples potentiels d'un interfaçage politico-administratif. À ce stade de la recherche, nous n'avons pas encore pu étoffer ce point, mais l'intégrons malgré tout dans la réflexion systémique que nous menons et, sur ces bases, nous suggérons ci-après quelques pistes pour

réfléchir un interfaçage politico /administratif plus fécond.

- **Ouvrir pour faire face aux tensions paradoxales**

Comme le soulignent les travaux d'Emery et Giauque (2005), les réformes de l'administration publique (inspirées par la NGP) imposent souvent des logiques d'efficacité issues du secteur privé, ce qui entre en tension avec les valeurs de service public, d'équité et de participation citoyenne. Nido, dans son approche "faire avec" reconnaît ces tensions et, en réponse,

cherche à organiser des espaces de dialogue ou de discussion (Detchessahar, 2011) où agents, usagers et décideurs peuvent co-construire des compromis évolutifs, sans chercher à imposer une solution unique.

Ainsi par exemple, le recours à la plateforme numérique « *Gouvernement buys Innovation* » (GBI) est un outil qui permet à Nido de poster un cahier des charges (qui décrit les problèmes rencontrés et les solutions attendues) à l'intention des entreprises, et ce, sans passer par la procédure des marchés publics. Cette plateforme permet donc, pour un budget maximum de 30.000 euros/projet, de travailler avec de nouveaux partenaires (qui ne sont pas ceux des marchés publics traditionnels), de s'ouvrir aux PME et/ou universités dans une dynamique d'ouverture et d'écoute de nouvelles solutions. En ce sens, elle est un espace de 'rencontre' permettant l'émergence d'une co-construction. Même si, le laboratoire ayant des ressources limitées (que ce soit en termes de personnel ou de ressources financières...), son gestionnaire ne peut concrètement agir sur tous les fronts, force est de constater tout au long de l'interview que le premier réflexe du dirigeant de Nido face aux tensions paradoxales en présence est de rechercher et de rester dans l'ouverture. C'est là sa manière de "faire face" aux tensions. Il ouvre et s'ouvre aux

possibles suscitant ainsi une dynamique peu commune dans une culture bureaucratique.

- **Travailler aux imaginaires pour cohabiter avec les paradoxes**

L'écosophie invite à penser ces innovations comme des processus transversaux, impliquant des transformations simultanées des pratiques, des imaginaires et des environnements institutionnels. C'est donc bien au phénomène de cohabitation avec les paradoxes que nous assistons ici et à l'intégration des interdépendances pour faire face au réel, en particulier en ce qui concerne le paradoxe de légitimité rappelé ci-dessus.

L'entretien exploratoire mentionne ainsi le fait d'avoir participé au Prix du manager fédéral de l'année. Par là, Nido intègre les paradoxes rencontrés en faisant reconnaître par des tiers le fait qu'associer agents publics, chercheurs, PME etc., pour expérimenter de nouvelles formes de services permet de 'trouver' des solutions innovantes. L'organisation du prix permet une visibilité et une diffusion de ces nouveaux services. Ceci implique, de la part des acteurs, de se frotter à l'incertitude et à la confrontation de leurs points de vue. Pour le public qui assiste à l'événement, d'année en année, il y a clairement, nous dit notre interlocuteur, une modification des imaginaires, mais aussi des pratiques

suscitant l'envie des managers actuels de devenir le prochain manager de l'année.

- **Prendre en compte subjectivité(s) et objectivité(s) pour intégrer les paradoxes**

Guattari insiste également sur l'importance de l'écologie mentale : les politiques publiques ne transforment pas seulement des structures, mais aussi des subjectivités, des désirs, des façons de se représenter le monde.

Dans le cas de Nido, cela s'illustre, entre autres, par sa politique de communication. Il importe de souligner ici que le Lab a récemment obtenu l'autorisation de pouvoir développer sa propre communication au sein du SPF sans devoir se conformer à la charte de communication interne. Cela lui confère donc la possibilité de donner une autre tonalité à sa communication qui ambitionne d'articuler à la fois les valeurs des services publics et celles plus subjectives d'une démarche entrepreneuriale fondée sur la créativité. Cela contribue à produire in fine un nouveau *mindset* qui attire les jeunes et permet à l'administration de pouvoir se réinventer. Nido organise des ateliers pour permettre aux fonctionnaires de se former aux méthodes innovantes, ils seront à leur tour porteurs de ces nouvelles façons de se représenter le monde quand ils « retourneront » dans leur administration.

L'exploration de ce cas met en évidence, outre la présence de tensions paradoxales qui émergent aux interfaces politico-administratives et qui animent ces espaces/temps, les réponses qui y sont apportées par le gestionnaire ainsi que le potentiel concernant le politique. Cette intégration des paradoxes est alors lue à la lumière de l'écophilosophie qui se propose de construire de nouvelles modalités de l'être en groupe, à toutes les échelles. Elle entend œuvrer en effet à développer « *de nouveaux modes de production de subjectivité, c'est-à-dire de nouveaux modes de connaissances, de culture, de sensibilité, de sociabilité qui soient transversaux aux trois niveaux, naturel, social et mental de l'accueil des désirs de changement. [...] Il s'agit d'être un point de bifurcation, un point de jaillissement.* » (Querrien, 1996 :54). Mais « *aucune garantie de pérennité n'est possible à la subjectivité en mouvement, le seul souci est de "maintenir le mouvement dans l'ici et maintenant."* » (Querrien, 1996 : 55). La question qui se pose alors devient celle de savoir si le Lab, confronté aux tensions paradoxales identifiées, est un point de bifurcation ou s'il sera capable d'être un lieu qui suscitera le jaillissement de nouvelles bifurcations. À ce stade de son histoire, nous observons qu'il fonctionne bien plus dans une approche de cohabitation des paradoxes...

Mais ici encore, Guattari nous exhorte :

« Par tous les moyens possibles, il s'agit de conjurer la montée entropique de la subjectivité dominante. Au lieu d'en rester perpétuellement à l'efficacité leurrante des "challenges" économiques, il s'agit de se réapproprier les Univers de valeur au sein desquels des processus de singularisation pourront retrouver consistance. Nouvelles pratiques sociales, nouvelles pratiques esthétiques, nouvelles pratiques du soi dans le rapport à l'autre, à l'étranger, à l'étrange : tout un programme qui paraîtra bien éloigné des urgences du moment ! Et pourtant c'est bien à l'articulation de la subjectivité à l'état naissant, du socius à l'état mutant et de l'environnement au point où il peut être réinventé que se jouera la sortie des crises majeures de notre époque. [...] La reconquête d'un degré d'autonomie créatrice dans un domaine particulier appelle d'autres reconquêtes dans d'autres domaines. Ainsi, toute une catalyse de la reprise de confiance de l'humanité en elle-même est-elle à forger pas à pas, et quelquefois à partir de moyens les plus minuscules. » (Guattari, 1989, p.71 à 73).

Conclusions

À partir de constats empiriques relatifs à l'exploration du « cas » d'un laboratoire d'innovation publique belge, cet article propose une voie nouvelle avec le rapprochement de la théorie des paradoxes et de l'écosophie pour cerner le(s) rôle(s) des interfaces politico-administratives dans

l'innovation publique. Il met ainsi en exergue l'innovation permettant aux acteurs de fonctionner 'malgré' ou 'avec' les tensions paradoxales émergentes dans les dynamiques d'innovation. Cette approche de l'interface comme espace paradoxal permet d'en visibiliser la force créatrice.

Si le Lab peut être considéré comme un lieu apprenant où grâce, entre autres, à l'intelligence collective, divers processus opèrent et ouvrent de nouveaux possibles (Schaller, 2013), il s'appréhende ici dans ses interfaces comme un espace de création et de fécondité permettant de ne pas « s'inscrire trop vite dans la répétition du déjà connu et des conséquences d'une "clôture systémique" trop étroite des projets et du réductionnisme qui en est le fruit (...) » (Findelli, 2005, p.12) à même de relever certains des défis de l'administration.

L'apport principal en termes de contribution tient en la proposition d'une lecture par la théorie des paradoxes combinée à l'approche écosophique de Guattari pour cerner les dynamiques à l'œuvre, ce qui permet d'ouvrir quelques pistes de recherche et de réflexion en matière de management public, mais aussi quelques pistes pratiques. Ainsi, sur cette base, l'article dégage en particulier trois pistes pragmatiques pour que les interfaces politico-administratives soient à même de soutenir l'innovation publique : l'ouverture pour faire face aux tensions paradoxales, le travail des imaginaires pour cohabiter avec les paradoxes et la prise en compte des

subjectivité(s) et objectivité(s) pour intégrer les paradoxes. Bien évidemment, cette démarche exploratoire appelle de nouvelles investigations pour confronter, voire conforter le potentiel identifié.

Au terme de cet article, nous pourrions même envisager “Nido” comme une interface émergente, ce qui ouvre la porte à d’intéressantes recherches nouvelles... Cette interface “Nido” serait un opérateur de transformation au sens de Guattari, permettant l’émergence d’agencements nouveaux, le lieu où se reconfigurent les rapports entre les sphères (écologie environnementale, sociale, mentale), mais aussi entre les individus et les machines, entre les subjectivités et les structures collectives. L’interface devient alors un espace d’émancipation, de création, de polyphonie, où les différences ne sont pas abolies, mais articulées dans un mouvement de transformation réciproque (Richert, 2020). Pour Guattari, l’interface est au cœur du projet écosophique : elle articule les écologies sans les réduire, elle ouvre des possibles là où règne la standardisation. Alors que dans l’approche de Li, l’interface peut être vue comme un entre-deux dynamique. Le Yin-Yang n’est pas une opposition figée, mais une tension créatrice, un jeu d’alternance et de complémentarité. L’interface Nido, dans cette perspective, est l’espace où les

polarités dialoguent, s’influencent, se transforment mutuellement. Nido incarne sans doute bien malgré lui, la dynamique paradoxale du Yin-Yang, où l’équilibre se construit dans la tension, la circulation, l’ajustement permanent.

Vu le potentiel du Lab Nido, nous ne pouvons que nous interroger quant à sa quasi-invisibilité dans la sphère politique. La dynamique de l’équipe en place permet de « travailler au travers » des multiples embûches, refusant le choix des solutions simplistes. Ces actions sont une invitation à penser et agir dans la complexité, en acceptant la cohabitation des tensions et en intégrant les interdépendances. Invitation qui ne peut qu’interpeller le monde politique actuel ! Ainsi, au-delà d’une question d’interfaçage, le Lab ne devrait-il pas se réjouir de jouer le rôle du petit caillou dans la chaussure des politiques et des mandataires ?

Notice biographique

Isabelle Choquet, docteure en Sciences de l’information et de la communication de l’Université Bordeaux-Montaigne, est Professeure à l’ICHEC Brussels Management School. Son activité académique se répartit entre Bruxelles, Metz et Bordeaux. Elle étudie la manière dont les technologies numériques transforment le travail dans les

organisations, en interrogeant les effets de celles-ci sur les modes de collaboration, les compétences et les dynamiques managériales.

Anne Rousseau, docteure en sciences de gestion est professeure à l'UCLouvain et à l'ICHEC Brussels Management School. Elle y a fondé la Chaire en pratiques managériales innovantes, dont la raison d'être est d'accompagner les organisations publiques et privées à intégrer un management responsable. Ses travaux de recherche portent sur les organisations en transition et leur gestion ; ils mobilisent en particulier les théories des paradoxes dans une approche post humaniste fondée sur les pratiques.

Bibliographie

ASHFORTH, B. E. et REINGEN, P. H. (2014). "Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative", *Administrative Science Quarterly*, 59(3), p. 474-516.

ASSENS, C. (2024). « La transformation en réseau d'une administration publique : le Service Public Fédéral de la sécurité sociale en Belgique », *Télescope SMP&OE*, vol. 21, décembre, Dossier spécial.

BACACHE, M. (2016). « Management public et logique de gestion dans l'administration : quel bilan ? », *Regards croisés sur l'économie*/1 n° 18, p. 62-72.

BANCE, P. et CHASSY, A. (2022). « Conseils citoyens et remédiation face à la crise sanitaire : une perspective post-nouvelle gestion publique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 315-316, p. 37-52

BARTOLI, A. et TREBUCQ, S. (2023). « Action publique et enjeux de société », *Revue Gestion & Management public*, vol. 11, n° 3.

BELLINI, S., DEVETON, B., GRIMAND, A. et OIRY, E. (2018). « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 107, janvier-février.

BERNIER, P. (2018). « L'interface politico-administrative en régime démocratique », *Revue Internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 20, n° 1. [en ligne] : <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3619>

BEZES, P. (2009). « La genèse de l'«État stratège» ou l'influence croissante du New Public Management dans la réforme de l'État (1991-1997) », *Le Lien social*, p. 341-420.

CARASSUS, D. (2020). « Introduction du dossier spécial Innovation publique », *Management international* (Montréal), 11.

CHARBONNEAU, E., DIVAY, D. et GARDEY D. (2015). Volatilité dans l'utilisation des indicateurs de performance municipale : Bilan et nouvelle perspective d'analyse, *Administration publique du Canada*, vol. 58, Issue 1, p. 89-109.

CHIRAT, A. (2023). « L'efficacité comme logique d'action des politiques publiques », *Revue française de socio-économie*, 12/Volume n° 31, Numéro 2.

CHOQUET, I. et ROUSSEAU, A. (2022). « Un re-design en forme de Lab : enjeux et défis de l'innovation publique », *Management des technologies organisationnelles*, 14(1), p. 175-186.

COBLENCÉ, E. et PALLEZ, F. (2015). « Nouvelles formes d'innovation publique », *Revue Française de Gestion*, n° 251, p. 97-114.

COLIN, L., FINDLAY, P., McQUARRIE, J., BENNIE, M., DUNLOP CORCORAN, E., VAN DER MEER, R. (2018). "Collaborative Innovation, New Technologies, and Work Redesign", *Public Administration Review*, vol. 78, Issue 2, p. 251-260.

DENHARDT, J. V. et DENHARDT, R. B. (2015). « The New Public Service Revisited », *Public Administration Review*, vol. 75, Issue 5.

DETCHESSAHAR, M. (2011). « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, n° 214, p. 89-105.

de VISSCHER C. (2005). « Le coup dans l'eau de Copernic : réforme de la haute fonction publique, nouvelle gestion publique et participation en Belgique », *Revue Politiques et Management Public*, p. 23-34.

DRUMAUX, A. et GOETHALS, C. (2007). « De l'intention à la mise en œuvre stratégique dans l'administration fédérale belge », dans *Politiques et management public*, vol. 25, n° 4, Public : nouvelles figures ? Nouvelles frontières ? *Actes du seizième Colloque international* - Florence, - Tome 2, p. 21-44. doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.2007.2387>

DUMEZIL, G. (1974). *La religion romaine archaïque avec un appendice sur la religion des Etrusques*, Payot, Paris.

EGGERICKX, T. et SANDERSON, J.-P. (2019). « Migrations résidentielles, ségrégation sociale et vieillissement démographique : le cas de l'espace périurbain bruxellois », *Espace populations sociétés*, 09/Volume 2019, Numéro 2.

EMERY, Y. et GIAUQUE, D. (2005). *Paradoxes de la Gestion Publique*, Paris, L'Harmattan.

ERALY, A. et GORANSSON M. (2018). « L'interface politico-administrative en Belgique », *Éthique publique* [En ligne], vol. 20, n° 1 | 2018, mis en ligne le 13 juillet 2018, consulté le 28 août 2025. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/3127> ; doi : <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.3127>

EVANGELATOS, N., SATYAMOORTHY, K. et BRAND A. (2018). "Personalized health in a public health perspective", *International Journal of Public Health*, vol. 63, p. 433-434.

FOLLETT, M. P. (1995). "Coordination". In P. Graham (Éd.), *Mary Parker Follett: Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s* (p. 183-211). Washington DC, Beard Books.

GIROUD, G. (2021). « L'interface de la représentation, représentations de l'interface », *Interfaces numériques*, 10(1). <https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques>. 4542

GUATTARI, F. (2002). « Entretien de Uno Kuniichi », dans *Chimères. Revue des Schizoanalyses*, n°48, hiver 2002. « Rêvistes en colère », p. 69-94. DOI: <https://doi.org/10.3406/chime.2002.2479>

GUATTARI, F. (1991). « Produire une culture du dissensus : hétérogénéité et paradigme esthétique », texte d'une conférence prononcée par Félix Guattari dans une école d'art à Los Angeles en 1991 ; publié en ligne par le site de la Coordination des Intermittents et Précaires d'Île-de-France (CIP-IDF). La citation est tirée de la page 4 de ce texte. [en ligne] : www.cipidf.org/spip.php?page=imprimer&id_article=5613%20

- GUATTARI, F. (1989). *Les Trois écologies*, Paris, Galilée.
- JING, R. et VAN DE VEN, A. H. (2016). Being versus becoming ontology of paradox management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 558-562.
- JALONEN, H. (2025). A complexity theory perspective on politico administrative systems: Insights from a systematic literature review, *International Public Management Journal*, 28:1, 1-21. DOI: 10.1080/10967494.2024.2333382
- KERLEO, J.-F. (2020). « L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques », *Revue Française d'Administration Publique*, 3, n° 175, p. 721-734.
- KOENIG, G., VANDANGEON-DERUMEZ, I., MARTY, M.-C., AUROY, Y. et DUMOND, J.-P. (2016). « Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant », *M@n@gement*, vol. 19, no 1, p. 1-45.
- LATOUR, B., CITTON, Y., ENGELL, L. et CUNTZ, M. (2014). « Entretien avec Bruno Latour. Les médias sont-ils un mode d'existence ? », *INA Global 2* (juin), p. 146-157.
- LEWIS M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- LI, P. P. (2016). "Global implications of the indigenous epistemological system from the East: How to apply Yin-Yang balancing to paradox management", *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 42-77.
- LINDSAY J., ROGERS B.C., CHURCH E., GUNN A., HAMMER K., DEAN A.J., FIELDING K. (2019) The role of community champions in long-term sustainable urban water planning, *Water* 11 (3) (2019) 476, <https://doi.org/10.3390/w11030476>.
- LUO, B. N., TANG, Y., CHEN, E. W., LI, S. & LUO D. (2020). "Corporate sustainability paradox management: A systematic review and future agenda", *Frontiers in psychology*, 11, 579272.
- LÜSCHER, L. S. et LEWIS, M. W. (2008). "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.
- MAZOUZ, B., ROUSSEAU, A. et SPONEM, S (2015). « Le gestionnaire public en question », *Revue Française de gestion*, n° 250, p. 89-104.
- MAZOUZ, B. et LECLERC, J. (2008). *Gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Presses de l'Université du Québec.
- MINTROM, M. et LUETJENS, J. (2015). « Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management», *Policy Studies Journal*, vol. 45, Issue 1.
- OCDE (2021). *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris. [en ligne] : <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>

OSBORNE, S. P., RADNOR, Z., KINDER, T. et VIDAL, I. (2015). "The SERVICE framework: A public-service-dominant approach to sustainable public services." *British journal of management*, 26(3), 424-438.

PESQUEUX, Y (2024). « New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique », (NGP). Doctorat halshs-02506340v2

PIOTROWSKI, S. J. (2016). "The "Open Government Reform" Movement: The Case of the Open Government Partnership and U.S. Transparency Policies", *The American Review of Public Administration*, 47(2), 155-171.

PIRAUX, A. (2017). « Que reste-t-il de "Copernic" ? », Les @nalyses du CRISP en ligne, 2 février 2017, www.crisp.be.

POLLITT, C. et BOUCKAERT, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.

POOLE, M. S. et VAN DE VEN, A. H. (1989). "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of management review*, 14(4), 562-578.

QUERRIEN, A. (1996). « Broderie sur Les Trois Écologies de Félix Guattari, Chimères », *Revue des Schizonanalyses*, n° 28, p. 49-56.

QUINN R. E. & CAMERON K. S. (Eds.). (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

REITER, R. et KLENK, T. (2018). "The manifold meanings of 'post-New Public Management' - a systematic literature review", *International Review of Administrative Sciences*, 0(0) 1-17.

RICHERT, F. (2020). La pensée guattarienne : une critique émancipatrice du monde social, thèse UQAM, [en ligne : [La pensée guattarienne : une critique émancipatrice du monde social](#)].

SCHAD, J., LEWIS, M. W., RAISCH, S. et SMITH, W. K. (2016). "Paradox research in management science: Looking back to move forward", *Academy of management annals*, 10 (1), p. 5-64.

SCHALLER, J. (2013). *Le partage du sensible dans un monde en incertitude. Le sujet dans la cité*, 4, 96-111. [en ligne] : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/lsdlc.004.0096>

SFETCU, N. (2024). *Le rôle des médias sociaux dans la démocratie, la nouvelle gestion publique et la gouvernance électronique*. Nicolae Sfetcu. Bucharest, Romania: MultiMedia Publishing.

SIMONDON, G. (2005). *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*. Grenoble, Éditions Jérôme Millon.

SMITH, W. K., LEWIS, M. W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing". *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

THRIFT, N. (2016). « Inconscient technologique et connaissances positionnelles », *Multitudes*, 62. [en ligne] : www.multitudes.net/inconscient-technologique-et-connaissances-positionnelles