

APPEL A CONTRIBUTIONS

Dossier spécial

Revue Française de Gestion

Le gestionnaire public en question

La difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales

Rédacteurs invités

Bachir Mazouz, Danielle Morin, Anne Rousseau
et Samuel Sponem

Date limite de soumission : 15 janvier 2015

Dès ses origines, le *Nouveau management public* (NMP) a affirmé la nécessité d'octroyer aux gestionnaires publics un pouvoir de décision afin de les rendre comptables de leurs actions par l'intermédiaire d'indicateurs de performance (Hood, 1991). Dans cette veine, les réformes administratives engagées dans de nombreux pays autour de démarches de modernisation de la gestion publique institutionnalisent la notion de *résultats*. Après trois décennies d'expérimentation, la *gestion par les résultats* constitue notamment le cadre officiel de gestion pour plusieurs pays comme les États-Unis avec le *Government Performance and Results Act* en vigueur depuis 1993, le Québec avec la *Loi sur l'administration publique* entrée en application en mai 2000 et la France avec la *Loi organique relative aux lois de finances* votée en 2001 (Mazouz, 2012). Ces dispositifs, qui apparaissent comme des modalités singulières de transposition de la logique de la DPO (*direction par objectifs*) telle qu'elle a été développée dans les grandes entreprises américaines au début du 20ème siècle (Drucker, 1954), vise à rendre la gestion publique plus efficace, en favorisant la responsabilisation, la mobilisation et l'autonomisation des managers. Ils doivent permettre d'articuler trois dimensions de la performance publique, à savoir la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et la transparence à travers l'imputabilité des gestionnaires publics envers les citoyens et leurs représentants (Mazouz et Leclerc, 2008).

Or, de nombreuses recherches universitaires, menées selon des perspectives critiques de la gestion du bien commun, de l'intérêt général et du service public, ont pointé les difficultés de la mise en œuvre de ces réformes.

Tout d'abord, ces réformes impliquent une modification des cadres des logiques de gouvernance de l'action publique. On passe en effet d'une "administration publique" classique basée sur la légitimité légale, des contrôles formels *a priori*, l'autorité hiérarchique et la stabilité des structures à un "management public" dont la légitimité repose sur une recherche de rationalité, qui met l'accent sur les contrôles *a posteriori*, la décentralisation de l'autorité et l'adaptation au changement (Laufer et Burlaud, 1980). L'institutionnalisation

d'un cadre de gestion axé sur les résultats questionne ainsi l'essence et la spécificité même du service public, lequel est supposé s'appuyer sur des principes éthiques tels que la neutralité, la défense de l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers, l'équité ou la solidarité (Bartoli *et al.*, 2011).

Ensuite, la formulation des objectifs et le choix des indicateurs dans les organisations publiques s'avèrent souvent problématiques (Pollitt, 2013). La place à accorder aux indicateurs est ainsi devenue une préoccupation centrale à la fois pour les praticiens et les chercheurs en management public, et ce pour plusieurs raisons : 1) Ces indicateurs de performance requiert la prise en considération des logiques d'action de parties prenantes plus diverses que dans les autres organisations, 2) Les objectifs des gestionnaires publics restent parfois difficiles à définir 3) Les effets pervers potentiels des incitations sont nombreux tant les indicateurs de performance n'apparaissent jamais neutres sur les comportements qu'ils incitent et induisent (Bevan et Hood, 2006; Chatelain et Sponem, 2008 ; Laurin et Wagner, 2011; Gibert et Benzerafa, 2012).

Enfin, ces évolutions mettent le gestionnaire public dans une situation ambiguë. Ses actions doivent à la fois relever de la logique administrative (il est gardien des processus et doit agir dans l'intérêt général selon des principes de neutralité des personnes publiques) et de la logique gestionnaire (il est responsable des résultats). Le pilotage de l'action publique par les résultats ne remet pas nécessairement en cause les valeurs du service public. Il suscite toutefois des interrogations sur ses impacts, notamment en termes d'éthique, d'identité et de valeurs des gestionnaires publics (Bartoli *et al.*, 2011; Meyer et Hammerschmid, 2006). La modification des logiques gestionnaires et de pilotage implique aussi de repenser la place du gestionnaire public face aux élus (Mazouz, 2008; Facal et Mazouz, 2014), aux groupes professionnels appartenant au secteur public (notamment dans le secteur de la santé, de l'enseignement, de la recherche ou de la justice (Bezes *et al.*, 2011; Crémieux *et al.*, 2012)) ou encore aux multiples acteurs publics et privés impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques (Marty, 2011).

Ce Dossier spécial de la RFG est consacré à des cas, des problématiques, des grilles d'analyses, des approches conceptuelles renouvelées, des méthodologies innovantes, ou des résultats de recherches récentes permettant de revisiter les rôles, les fonctions, la place, le contrôle et les valeurs des gestionnaires publics à l'aune des transformations en cours des cadres de gestion, des structures organisationnelles et de l'action publique.

Sans vouloir être exhaustifs ou limitatifs des thèmes touchant à la difficile conciliation entre les logiques bureaucratiques et managériales par les gestionnaires publics, le comité scientifique restreint a retenu les axes de réflexion suivants¹ :

¹ Ces thèmes ont été retenus par les membres du comité suite aux suggestions formulées par Christophe Assens, Corinne Baujard, Jacques Bourgault, Anissa Ben Hassine, Didier Danet, Philippe Durance, Alain Eraly, Remi Fabbri, Christophe Favoreu, Robert Fouchet, Damien Gardey, Corinne Grenier, Pascal Gaudron, Emmanuel Kamden, Frédéric Kletz, Norbert Lebrument, Joyce Leddel, Frédéric Marty, Aziz Mouline, Hadj Nekka, François Pichault, Marcel Proulx, Sabine Urban et Yves Emery. Les membres du comité organisateur tiennent à les remercier très chaleureusement.

Axe 1 : Les valeurs des gestionnaires publics face aux impératifs de gestion par les résultats

De nombreuses recherches ont mis en évidence la spécificité des valeurs dominantes chez les gestionnaires publics (Bozeman, 2007 ; Emery & Martin, 2010 ; Fortier, 2010, Hondeghem & Vandenaabeele, 2005 ; Moore, 1995; Rondeaux, 2006 ; Rouban, 2001 ; Perry *et al.*, 2010). Elles montrent notamment l'importance de l'éthos public dans les motivations des fonctionnaires et dans la construction de la légitimité publique.

La référence aux valeurs devient d'autant plus prégnante qu'apparaissent plus évidents les limites et les effets pervers du *Nouveau management public* (NMP). Elle permet notamment de comprendre le déficit de légitimité qui handicape de nombreuses réformes d'orientation ou d'inspiration managériale. On note d'ailleurs que les dirigeants des administrations publiques adoptent des chartes de valeurs et mobilisent ces valeurs dans leurs discours pour légitimer les réformes. Dans ce cadre, les questions suivantes semblent d'une grande actualité : Quel est le rôle des valeurs, et en particulier des valeurs de service public, dans la construction de l'identité du gestionnaire public ? Par qui et comment sont-elles clarifiées, diffusées, partagées ? Et sous quelles formes ? Dans quelle mesure le développement d'indicateurs de performance va-t-il à l'encontre de ces valeurs ou au contraire permet-il de structurer les valeurs et identités des gestionnaires publics ?

Axe 2 : La place du gestionnaire public dans une gouvernance publique renouvelée

La remise en question du modèle bureaucratique et la diffusion d'un modèle de gestion par les résultats modifient les relations entre les acteurs de la gestion publique et notamment entre les élus, les hauts fonctionnaires et les gestionnaires publics qui doivent assurer la transformation des ressources en services offerts à la population.

Dans ce cadre de réflexion, la place des gestionnaires de premier niveau est particulièrement délicate (Pichault et Schoenaers, 2012 ; Baujard, 2013). Ces gestionnaires doivent concilier les pressions venant de leur hiérarchie (Bourgault et Savoie, 2009), pressions de plus en plus fortes avec des objectifs de résultats, avec les exigences particulières du terrain, souvent mal connues par ceux qui établissent les *cibles de résultats*. Comme les moyens ne sont pas toujours à la hauteur des ambitions et des choix politiques (Giauque *et al.*, 2009), il leur incombe d'amorcer les actions de mobilisation, de gérer les écarts entre le travail prescrit et le travail réel et de faire les arbitrages nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Ceci amène les questions suivantes : Par quelles stratégies les gestionnaires de proximité réussissent-ils à concilier les contradictions entre contraintes bureaucratiques et exigences de résultats? L'entrée en scène des gestionnaires de proximité n'incite-t-elle pas à développer une certaine conception de la performance ? Comment évoluent les relations entre les hauts fonctionnaires et les gestionnaires de premier niveau, notamment en termes de jeux de pouvoir?

Par ailleurs, la dernière décennie est marquée par le recours croissant des gouvernements et des organisations publiques à des modes d'action collaboratifs et participatifs, organisés autour de réseaux d'acteurs multiples, qu'ils soient publics ou privés (Bryson *et al.*, 2010), notamment dans le cas des partenariats public-privé (RFAP, 2009; Marty, 2011). Ces évolutions questionnent le rôle et la place des gestionnaires publics au sein de ces réseaux. Quelles sont pour les gestionnaires publics les compétences et les fonctions à assumer dans l'organisation et la gestion des interactions organisationnelles ? Comment doivent-ils gérer la

diversité des intérêts et des visions dans la coproduction de politiques publiques ? Comment doivent-ils faire face aux risques de conflits et de comportements opportunistes ?

Axe 3 : La professionnalisation et les nouveaux rôles du gestionnaire public

Les compétences des managers publics ont dû évoluer au-delà de leur périmètre classique (Payettes, 1992; Bourgault *et al.*, 2004; Maltais et Mazouz, 2004) en tenant compte des objectifs de performance mis en œuvre dans l'ensemble de la sphère publique.

Par exemple, la recherche d'attractivité et de développement des territoires a conduit à développer, au sein des organisations publiques, de nouvelles compétences incarnées par de nouvelles démarches telles que l'intelligence économique ou le marketing territorial, parmi d'autres. Il semble utile de s'interroger sur les nouvelles compétences que mobilisent ces nouveaux métiers émergents - qu'incarnent certains managers publics - liés à l'attractivité et au développement des territoires : quelles sont les spécificités des compétences portées par ces nouveaux managers publics ? Quels sont les facteurs à l'origine de l'émergence de ces nouvelles compétences ?

Autre exemple, l'innovation (Djellal et Gallouj, 2012) semble devenue pour les organisations publiques un nouvel impératif : il faut changer, s'adapter à un environnement toujours plus contraignant, tant en termes réglementaires que de moyens mis à disposition de l'action publique. Il faut aussi se rapprocher des administrés et répondre à des besoins qui évoluent tout en allouant au mieux les ressources disponibles. Pourtant, les organisations publiques, aux structures fortement spécialisées et cloisonnées, mettent en œuvre une mission d'intérêt général et incarnent certains principes (légalité, égalité, cohésion) qui ont tendance à favoriser l'inertie et n'encouragent pas la prise de risques inhérente aux processus d'innovation. Dans ce cadre, le gestionnaire public a potentiellement un double rôle à jouer : un rôle d'accompagnement du changement interne, en faisant des processus d'innovation un levier de transformation organisationnelle et de mobilisation des équipes (innovation participative); et un rôle d'accompagnement du changement social, en contribuant à la production des services renouvelés au bénéfice de la société (innovation sociale). Comment remplit-il ces rôles ? Quels sont les outils dont il dispose pour l'accompagner dans cette tâche de design? L'exemple danois du Mindlab (<http://www.mind-lab.dk>), espace de rencontres et de participation de représentants ministériels ainsi que de la société civile, interpelle pour son appui à une meilleure efficacité des services publics. Quelles expériences y a-t-il à capitaliser de ces laboratoires de l'innovation publique ?

Enfin, la gestion même des gestionnaires publics mérite d'être discutée. Comment évoluent leurs carrières et leurs conditions de travail ? Quels sont les processus de sélection et de promotion les mieux adaptés ? Comment s'alignent les objectifs organisationnels et les systèmes d'incitation et de promotion des gestionnaires publics ? Quelles sont les conséquences des évolutions des modalités de gestion des ressources humaines du secteur public sur leur santé et leur efficacité ?

Axe 4 : Une nouvelle manière de travailler pour les gestionnaires publics, entre le technologique et l'humain

Que ce soit pour faciliter la prise de décision ou la diffusion d'informations au public ou pour favoriser la transparence et donc l'imputabilité, le partage des connaissances fait partie intégrante de la gestion publique moderne (Rodriguez & al., 2010). Le secteur public doit cependant se préserver du risque d'une image «déshumanisée» (Andersen & al., 2010) et des

risques liés à la protection des données (Glasse, 2012). L'apport des technologies de l'information facilite l'autonomie et la responsabilisation. Il permet également de favoriser la dimension collective et participative par des échanges en équipes et entre celles-ci, plutôt que bilatéraux et hiérarchiques.

Dès lors la dynamique d'apprentissage collectif et la gestion des données et des connaissances dans les organisations publiques sont aussi une question d'action et de gouvernance publiques qui nécessite de nouvelles compétences de la part des gestionnaires publics. Les organisations publiques peuvent-elles développer de telles stratégies? A quelles conditions ? Au prix de quels risques ? Dans quelle mesure les gestionnaires publics doivent-ils être impliqués dans la conception de ces outils ?

Axe 5 : Le contrôle et l'imputabilité des gestionnaires publics

La quête de la performance publique passe par l'introduction de divers dispositifs de contrôle de la performance (plans stratégiques, lettres de mission, rapports d'activités, tableaux de bord, contrats de performance, entente de gestion, évaluation d'impacts, etc.). Pour mieux comprendre l'importance de ces dispositifs, il convient d'en approfondir le caractère plus ou moins structurant (Lascoumes & Simard, 2011), la marge d'interprétation qu'ils laissent aux acteurs (Pichault & Schoenaers, 2012), ainsi que les stratégies d'appropriation, de résistance ou de micro-émancipation développées par les gestionnaires publics face à ces dispositifs (Alvesson & Willmott, 2012). Il faut aussi comprendre leur impact sur la capacité des gestionnaires publics à créer du sens (Weick, 1995 ; Fabbri, 2011). Quel sens les acteurs publics donnent-ils au terme de « performance publique » ? Dans quelle mesure les dispositifs de contrôle de la performance facilitent-ils ou inhibent-ils cette création de sens ? De quelles marges de manœuvre le gestionnaire dispose-t-il face à ces dispositifs de performance?

Par exemple, depuis plus de trois décennies, au Canada et dans la plupart des pays où le *Nouveau management public* semble avoir réalisé une percée significative, les Administrations publiques font l'objet d'audits de performance par des auditeurs dont les rapports sont destinés aux Parlementaires (Morin, 2008; 2011; Telescope, 2012). Autre exemple, les décisions publiques sont de plus en plus alimentées par des études d'impact, (Gertler *et al.*, 2010). Les gestionnaires publics doivent ainsi rendre des comptes sur l'efficacité et l'efficience de leur gestion des affaires publiques au travers de multiples dispositifs. Quel est l'impact de ces audits de performance et de ces évaluations d'impact sur les organisations publiques ? Quel est l'impact de ces dispositifs sur l'activité des gestionnaires publics ? Quels sont les enjeux démocratiques liés à ces nouveaux types de contrôles de l'activité des gestionnaires publics ?

Références sélectives

Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. SAGE Publications.

Andersen, K. N., Henriksen, H. Z., Medaglia, R., Danziger, J. N., Sannarnes, M. K., & Enemærke, M. (2010). Fads and Facts of E-Government: A Review of Impacts of E-government (2003–2009). *International Journal of Public Administration*, 33(11), 564-579.

Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.

- Baujard, C. (2013). *Du musée conservateur au musée virtuel: patrimoine et institution*. Paris: Hermès Science Publications, Lavoisier.
- Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System. *Public Administration*, 84(3), 517-538.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., et al. (2011). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du Travail*, 53(3), 293-348.
- Bourgault, J., & Savoie, D. J. (2009). Des gestionnaires sous influence: la nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public. *Télescope*, 1-12.
- Bourgault, J., Maltais, D., Charih, M. & Rouillard, L.. (2004). Le développement des compétences de gestion : une approche intégrée d'apprentissage continu", *Télescope: Revue d'analyse comparée en administration publique*. 11, 2-11.
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.
- Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2008). Comme l'entreprise l'État doit adopter une culture du résultat. In A. Pezet & S. Sponem. *Petit bréviaire des idées reçues en management* (p. 257-267). La Découverte.
- Crémieux, F., Saulpic, O., & Zarlowski, P. (2013). L'introduction de comptes de résultats de pôles dans un hôpital public : analyses et propositions à partir d'une étude de cas. *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 30(7), 419-434.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). L'innovation dans les services publics. *Revue française d'économie*, XXVII(2), 97-142.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Emery, Y., & Martin, N. (2010). *Le service public au XXIème siècle: identités et motivations au sein de l'après-fonctionnariat*. Paris: L'Harmattan.
- Fabbri, R. (2011). *La construction d'un sens commun comme levier d'action pour la gestion de projet d'amélioration dans la fonction publique luxembourgeoise*. Thèse de doctorat. Ecole Supérieure de Management de Metz - Université de Lorraine.
- Facal, J., & Mazouz, B. (2014). L'imputabilité des dirigeants publics: éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. *Revue Française de Gestion*.
- Fortier, I. (2010). Expérience des réformes et transformation de l'éthos de service public dans l'administration publique québécoise. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (19), 71-86.
- Gertler, P. J., Premand, P., Martinez, S., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2010). *Impact evaluation in practice*. No. 59998. The World Bank.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2009). La relation entre les acteurs politiques et les gestionnaires publics: complémentarité; ou séparation? Le constat dans trois cantons suisses. *Télescope: Revue d'analyse comparée en administration publique*, 15(1), 103-117.
- Gibert, P., & Benzerafa Alilat, M. (2012). Débat public et jeux sur les indicateurs. L'exemple

- du « taux d'élucidation » et du « nombre de gardes à vue ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 118-138.
- Glasse, O. (2012). Les registres publics à l'ère du numérique. *Télescope: Revue d'analyse comparée en administration publique*, 18(1-2), 139.
- Hondeghem, A., & Vandenaabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue française d'administration publique*, 115(3), 463.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Lascoumes, P., & Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments. *Revue française de science politique*, Vol. 61(1), 5-22.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public: gestion et légitimité*. Dalloz gestion. Paris: Dalloz.
- Laurin, C., & Wagner, S. (2011). Implementing « new public management »: The case of employment services in Quebec. *Canadian Public Administration*, 54(1), 23-40.
- Maltais, D. et Mazouz, B. (2004). A nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. *Revue Internationale de Gestion*, 29(3), pp. 89-92.
- Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. In L. Solis-Potvin (Éd.), *Vers un modèle européen de fonction publique?*
- Mazouz, B. (2008). *Le Métier de Gestionnaire Public à L'Aube de la Gestion Par Résultats: Nouveaux Rôles - Nouvelles Fonctions - Nouveaux Profils*. PUQ.
- Mazouz, B. (2012). Gestion par résultats. In L. Côté et J. & F. Savard (Éd.). *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.
- Mazouz, B., Leclerc, J., & Tardif, M. J.-B. (2008). *La gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000-1014.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Morin, D. (2008). Auditors general's universe revisited: An exploratory study of the influence they exert on public administration through their value for money audits. *Managerial Auditing Journal*, 23(7), 697-720.
- Morin, D. (2011). Serving as magistrate at the French « Cour des comptes ». Navigating between tradition and modernity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(6), 718-750.
- Payette, A. (1992). Éléments pour une conception du management public. In R. Parenteau (Éd.), *Management public comprendre et gérer les institutions de l'État* (PUQ., p. 3-24). Québec.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.

Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII(45), 121-150.

Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346-363.

RFAP. (2009). La gestion des partenariats public-privé. *Revue française d'administration publique*, n° 130(2).

Rodríguez Bolívar, M., Alcaide Muñoz, L., & López Hernández, A. (2010). Trends of e-Government Research. Contextualization and Research Opportunities. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 10, 87-111.

Rondeaux, G. (2006). Modernizing public administration: the impact on organisational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 569-584.

Rouban, L. (2001). Les cadres du privé et du public: des valeurs sociopolitiques en évolution. *Revue française d'administration publique*, 329-344.

Télescope. (2012). L'audit dans le secteur public. *Télescope: Revue d'analyse comparée en administration publique*, 18(3).

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks: Sage Publications.

Les rédacteurs en chef invités encouragent la diversité des approches épistémologiques, méthodologiques, conceptuelle et empiriques traitant de la transformation des rôles et fonctions des gestionnaires publics.

La *Revue Française de Gestion* s'adresse à la communauté des chercheurs en sciences de gestion, mais aussi à la communauté des praticiens. Les rédacteurs en chef invités seront donc particulièrement attentifs aux contributions pouvant être lues par les deux communautés.

Les soumissions sont ouvertes à tous, y compris aux participants à l'Édition 2014 du Symposium international « Regarde croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques », qui sera tenu à HEC Montréal (Canada) les 27-28 novembre 2014, mais non exclusivement.

Les articles doivent être déposés avant le **15 janvier 2015** sur le site internet de la RFG <http://rfg.revuesonline.com/appel.jsp> (« **soumettre votre article en ligne** ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « **Dossier RFG – Gestionnaires publics** ». Ils devront respecter les consignes de la RFG disponibles sur : <http://rfg.revuesonline.com>

Tous les manuscrits soumis dans le cadre de cet appel à contribution feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».