



## PROXIMITÉS ET TERRITOIRES AUX DÉFIS DU MANAGEMENT PUBLIC



### APPEL A CONTRIBUTION POUR L'ATELIER n° 13

#### « Gestion des ressources humaines, Management et Changement, à l'aune des proximités »

##### Présidents d'atelier :

**Hervé CHOMIENNE**

(coord.)

**Mourad ATTARÇA**

**Delphine PHILIP de SAINT-  
JULIEN**

Université Paris Saclay  
LAREQUOI

**Alice ANBERREE**

Conservatoire National des  
Arts et Métiers  
Lirsa

**Frédéric KLETZ**

Mines Paris Tech  
CGS - Centre de Gestion  
Scientifique

Coordonnées pour transmettre votre proposition à l'adresse suivante :

[colloque@airmap.fr](mailto:colloque@airmap.fr)

[hervé.chomienne@uvsq.fr](mailto:hervé.chomienne@uvsq.fr)

#### **Track #13 : Human Resource Management, Management & Change management : a "proximity" perspective**

Within the general context of the call for papers on the topic on "*Proximities and territories to the challenges of public management*", the specific objective of this track is to host theoretical and empirical communications on HRM practices, management and change management in public organizations contributing to missions of general interest, as well as theoretical reflections on models and concepts to shed light on their logics of action and those of their stakeholders. Theoretical and/or empirical contributions exploring the concepts of proximity in the context of public organizations, from the perspective of human resources management, management and change management, are particularly (but not exhaustively) expected.

## 1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Dans le cadre général de l'appel à communication sur la thématique de « Proximités et territoires : aux défis du management public ? », l'objectif spécifique de cet atelier est d'accueillir des communications théoriques et empiriques sur les pratiques de GRH, le management et la conduite du changement dans les organisations publiques contribuant à des missions d'intérêt général, ainsi que des réflexions théoriques sur les modèles et concepts permettant d'éclairer leurs logiques d'action ainsi que celles de leurs parties prenantes.

Bien évidemment, les contributions théoriques et/ou empiriques explorant les concepts de proximité ou de territorialisation, dans des contextes d'organisations publiques, du point de vue de la gestion des ressources humaines, du management et de la conduite du changement, sont tout particulièrement attendues.

## 2°. CONTEXTE, ENJEUX QUESTIONNEMENTS

En partant de la problématique générale du colloque sur les défis que représentent les proximités –spatiales, cognitives, institutionnelles ou encore sociales- l'objectif de cet atelier est de s'interroger, justement, sur la façon dont ces proximités peuvent constituer des opportunités et/ou des contraintes pour les choix et le déploiement des stratégies RH et des processus managériaux. Plusieurs axes de réflexion peuvent ainsi être abordés, d'un point de vue empirique et/ou sur le plan conceptuel :

- *Proximité spatiale* ; le concept de « proximité spatiale » (Torre, 2010), renvoie directement aux différentes conceptions du « management de proximité » et du rôle et des fonctions des managers de proximité dans les organisations publiques (Barrier et al., 2015 ; Bollecker et Nobre, 2016), La proximité est, ici, aussi bien une caractéristique inhérente à la taille des organisations (manager et management dans la ligne hiérarchique) dont il convient de prendre la mesure et de piloter (coordination, harmonisation...), mais aussi une opportunité pour favoriser un management plus « proche » des agents et plus à l'écoute de leurs attentes. La proximité spatiale dans les organisations publiques –et son corollaire la « distanciation spatiale » porte en elle également les questions des injonctions paradoxales et les défis de la conduite du changement pour ces managers de proximité (Mispelblom Beyer, 2015). Dans ces conditions, comment concilier proximité et distanciation (Frimousse et Peretti, 2020) ? Comment coordonner tout en laissant les espaces de liberté nécessaires aux managers ?
- *Proximité cognitive* ; dans son acception cognitive, le concept de proximité questionne la diffusion des valeurs et des représentations du management du secteur privé dans les organisations publiques (New Public Management) et l'évolution des valeurs publiques. Dans ces conditions, quelles sont les retombées de ces nouvelles proximités sur les pratiques managériales au sein du secteur public ? Quelle est la perception de l'idéal managérial public ? Quel management des équipes créant une « sérénité psychologique » (Edmondson, 2018) ? Quels rôles des managers publics et avec quelles compétences professionnelles ? Quels processus managériaux ou encore quelle mesure de la performance ? Ces défis sont d'autant plus cruciaux dans les organisations publiques qu'elles évoluent dans des univers de plus en plus ouverts à la concurrence (transports publics, secteur médical, etc.).
- *Proximité institutionnelle* ; cette proximité « institutionnelle » interroge les conséquences de l'érosion des « frontières » des organisations publiques et les périmètres

d'intervention des services publics. Le développement des délégations de services publics à des entreprises privées, le développement des partenariats publics-privés mais aussi, plus largement, le développement de l'externalisation transforme les modalités de l'action publique. Cette transformation n'est pas sans conséquence sur les modes de management, le rôle des managers publics ou encore la gestion des ressources humaines. L'évolution de la proximité institutionnelle renvoie également à des pratiques nouvelles comme le développement de politiques GRH territorialisées (Arnaud et al., 2013) ou encore des politiques de GPEC élargie à des territoires (Loubés et Bories-Azeau, 2016), associant organisations publiques et privées.

- *Proximité sociale* ; la notion de proximité sociale est bien entendu au cœur de la gestion des ressources humaines et du management. Les problématiques de prise en charge des conditions de travail des agents publics ou les politiques de ressources humaines pour répondre, par exemple, aux situations d'épuisement professionnel ou de stress professionnel (Codo, 2013) relèvent des enjeux de la proximité sociale. La proximité sociale renvoie également aux politiques des organisations publiques pour développer les liens avec l'usager et renforcer la « proximité » avec les usagers (Özdirlik et Pallez, 2017). La formation et la sensibilisation des agents de contact pour une meilleure « écoute usager » et pour un meilleur service à l'usage, constituent des défis pour la transformation des organisations publiques. L'adaptation des processus organisationnels pour être plus proche de l'usager et de ses besoins relèvent également de ces mêmes défis. Ces adaptations, comme la numérisation des services publics, la gestion du temps de travail (Tahar, 2013), la co-construction de certaines politiques publiques (Özdirlik B., Pallez, 2017), sont porteurs d'enjeux pour le management public.

Ces quelques axes de réflexion ne sont pas, bien sûr, exclusifs ni contraignants pour les contributeurs. Les auteurs peuvent proposer d'autres points de vue au regard de la nature polysémique du concept de « proximité ».

### 3. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

Toute contribution théorique et/ou empirique permettant d'alimenter ces réflexions en lien avec le thème du colloque ou traitant plus largement de management, de conduite du changement et de GRH au sein d'organisations impliquées dans des activités relevant de services publics, universels ou d'intérêt général est la bienvenue.

---

#### 1°. OBJECTIVES OF THE TRACK

*Within the general framework of the call for papers on the theme of "Proximities and territories: to the challenges of public management? "the specific objective of this workshop is to host theoretical and empirical papers on HRM practices, management and change management in public organizations contributing to missions of general interest, as well as theoretical reflections on models and concepts that can shed light on their action logics as well as those of their stakeholders.*

*Of course, theoretical and/or empirical contributions exploring the concepts of proximity or territorialization, in the context of public organizations, from the point of view of human resources management, management and change management, are particularly welcome.*

## 2°. CONTEXT, ISSUES AND QUESTIONS

*Starting from the general problematic of the conference on the challenges posed by proximity - spatial, cognitive, institutional or social - the objective of this workshop is to examine how these proximities can constitute opportunities and/or constraints for the choice and deployment of HR strategies and managerial processes. Several axes of reflection can be addressed, from an empirical and/or conceptual point of view:*

- *Spatial proximity; the concept of "spatial proximity" (Torre, 2010), refers directly to the different conceptions of "proximity management" and the role and functions of proximity managers in public organizations (Barrier et al., 2015; Bollecker and Nobre, 2016). Proximity is, here, not only a characteristic inherent to the size of organizations (manager and management in the hierarchical line) that needs to be measured and managed (coordination, harmonization, etc.), but also an opportunity to foster management that is "closer" to the agents and more attentive to their expectations. Spatial proximity in public organizations-and its corollary "spatial distancing"-also raises the issues of paradoxical injunctions and the challenges of change management for these local managers (Mispelblom Beyer, 2015). Under these conditions, how can proximity and distancing be reconciled (Frimousse and Peretti, 2020)? How can we coordinate while leaving the necessary freedom for managers?*
- *Cognitive proximity; in its cognitive sense, the concept of proximity questions the diffusion of the values and representations of private sector management in public organizations (New Public Management) and the evolution of public values. Under these conditions, what are the repercussions of these new proximities on managerial practices within the public sector? What is the perception of the public managerial ideal? What kind of team management creates "psychological serenity" (Edmondson, 2018)? What are the roles of public managers and with what professional skills? What managerial processes or performance measurement? These challenges are all the more crucial in public organizations as they evolve in universes that are increasingly open to competition (public transport, medical sector, etc.).*
- *Institutional proximity; this "institutional" proximity raises questions about the consequences of the erosion of the "boundaries" of public organizations and the scope of intervention of public services. The development of delegated public services to private companies, the development of public-private partnerships but also, more broadly, the development of outsourcing is transforming the modalities of public action. This transformation is not without consequences for management methods, the role of public managers and human resources management. The evolution of institutional proximity also refers to new practices such as the development of territorialized HRM policies (Arnaud et al., 2013) or GPEC policies extended to territories (Loubés and Bories-Azeau, 2016), involving both public and private organizations.*
- *Social proximity; the notion of social proximity is of course at the heart of human resources and management. The issues of dealing with the working conditions of public agents or human resources policies to respond, for example, to situations of professional burnout or professional stress (Codo, 2013) are part of the challenges of social proximity. Social proximity also refers to the policies of public organisations to develop links with users and strengthen "proximity" with users (Özdirlik and Pallez, 2017). Training and awareness-raising among contact agents to improve "listening to users" and provide better service for users are challenges for the transformation of public organizations. The adaptation of organizational processes to be closer to the user and his or her needs also meet these same challenges. These adaptations, such as the digitization of public services, the management of working time (Tahar, 2013),*

*and the co-construction of certain public policies (Özdirlik B., Pallez, 2017), raise challenges for public management.*

*These few lines of thought are, of course, neither exclusive nor binding for the contributors. The authors may propose other points of view with regard to the polysemic nature of the concept of "proximity".*

### 3. TYPE OF CONTRIBUTION EXPECTED

*Any theoretical and/or empirical contribution that can contribute to these reflections in relation to the theme of the conference or dealing more broadly with management, change management and HRM within organizations involved in activities related to public, universal or general interest services is welcome.*

## REFERENCES

Arnaud N., Fauvy S., Hadj Nekka H., (2013), « La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale, Une étude de cas exploratoire », *Revue française de gestion*, 2013/2 (N° 231), pp 15 -33

Barrier J., Pillon J-M., Quéré O. (2015), « Les cadres intermédiaires de la fonction publique : Travail administratif et recompositions managériales de l'État », *Presses de Sciences Po | « Gouvernement et action publique »*, 2015/4 VOL. 4, p. 9-32

Bollecker G., Nobre T., (2016), « Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016/2 (N° 113), pp 43-62

Codo S. (2013), « Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2013/2 (n°6), pp. 63-79

Edmondson A. (2018), *The fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*, John Wiley & Sons, 256 p.

Frimousse S., Peretti J-M., (2020), « Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial », *Question(s) de management*, 2020/4 (n° 30), pp. 107-150

Loubés A., Bories-Azeau I., (2016), « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, 2016/2-3 (Volume 33), pp 141-160

Mispelblom Beyer F. (2015), *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 3ème édition, 304 p.

Özdirlik B., Pallez F. (2017), « Au nom de l'usager : co-concevoir la relation au public dans une mairie », *Sciences du Design*, 2017/1 (n° 5), pp 69-84

Tahar C., (2013), « La gestion des temps et des délais : un enjeu central pour les mairies », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/2 (N° 95), pp 191-207

Torre A., (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2010/3 (juin), pp 409-437

