



**PROXIMITÉS ET TERRITOIRES AUX DÉFIS DU MANAGEMENT PUBLIC**  
*PROXIMITIES AND TERRITORIES TO THE CHALLENGES OF PUBLIC MANAGEMENT*



**APPEL A CONTRIBUTIONS POUR L'ATELIER**  
*CALL FOR PAPERS FOR THE WORKSHOP*

**Co-construire avec les parties prenantes pour un  
 Management Public Durable**  
*Un dialogue entre proximités et territoire*

**Co-constructing with Stakeholders for a Sustainable  
 Public Management**  
*A Dialogue between Proximities and Territory*

**Président-e-s d'atelier/Workshop President(s)**

<b>Djelloul AREZKI</b>	<b>Laura CARMOUZE</b>	<b>Emmanuelle MOUSTIER</b>	<b>Raphaële PERES</b>	<b>Edina SOLDO</b>
Aix Marseille Université	Aix Marseille Université	Aix Marseille Université	Ecole Supérieure des Professions Immobilières	Aix Marseille Université

**Coordonnées où transmettre votre proposition**  
*Contact information where to send your paper proposal*  
<https://airmap2021.sciencesconf.org>

**Atelier/Workshop « Co-construire avec les parties prenantes pour un Management Public Durable. Un dialogue entre proximités et territoire/ Co-constructing with Stakeholders for a Sustainable Public Management. A Dialogue between Proximities and Territory»**

Cet atelier constitue un espace d'échanges et de compréhension sur les modalités de renouvellement de l'action publique post-NPM, en ayant recours à différentes démarches telles que le management de la valeur publique, le management public collaboratif, la nouvelle gouvernance publique, la gouvernance à l'ère numérique ou encore la gouvernance en réseaux. Ces démarches répondent à l'appel d'Osborne *et al.* (2015) à construire un management public durable. Il défend l'idée selon laquelle les démarches de co-construction, allant de la co-définition à la co-évaluation de l'action publique, peuvent insuffler un renouveau démocratique. Dans ce contexte, l'échelle territoriale apparaît comme étant particulièrement pertinente. En effet, en tant que construit social, le territoire représente un produit de l'action collective, qui facilite la définition et la mise en œuvre de projets, tout en activant diverses formes de proximités.

This workshop is a space for exchange and understanding on the modalities of renewal of public action post-NPM, using different approaches such as public value management, collaborative public management, new public governance, digital era governance or network governance. These approaches respond to the call by Osborne et al (2015) to build sustainable public management. It defends the idea that co-construction approaches, ranging from the co-definition to the co-evaluation of public action, can open democratic renewal. In this context, the territorial scale appears to be particularly relevant. Indeed, as a social construct, territory represents a product of collective action, which facilitates the definition and implementation of projects, while activating various forms of proximity.

## OBJECTIFS DE L'ATELIER ET QUESTIONNEMENTS / WORKSHOP EXPECTATIONS AND QUESTIONS

---

Cet atelier constitue un espace d'échanges et de compréhension sur les modalités de renouvellement de l'action publique post-NPM. Il émerge depuis plusieurs années des alternatives au *New Public Management* (Carmouze, 2020) qui visent à proposer des pratiques de management public durable (Osborne *et al.*, 2015). Ces dernières envisagent les organisations publiques comme étant des systèmes ouverts sur leur territoire et où dans lequel la création de valeur publique est conditionnée par la participation des parties-prenantes (Osborne *et al.*, 2015). Ces modèles alternatifs sont des critiques plus ou moins fortes au *New Public Management*.

On observe en effet, à l'échelle nationale et internationale les nombreuses limites du New Public Management (Guenoun et Matyjasik, 2019 ; O'Flynn, 2007). L'implémentation d'une logique managériale « privée » a des effets pervers directs et indirects où les confrontations entre logiques professionnelles (répondre à l'intérêt général) et logiques managériales (réduire les coûts et se focaliser sur les outputs) entrent en conflit (Lapsley, 2008 ; Soldo, 2018).

Ainsi, les organisations publiques font face à de multiples défis qui affectent les différentes strates de l'organisation comme : la réduction des effectifs, l'augmentation du malaise professionnel, les tensions entre objectifs de performance et raison d'être des organisations publiques, la dichotomie entre compétitivité et valeur démocratique, etc. Toutefois, l'implémentation du NPM a également des effets néfastes dans les relations aux parties prenantes externes (organisations publiques, privées, citoyens). À titre d'exemple, nous l'observons à l'échelle des citoyens, avec un renforcement de la méfiance vis-à-vis de l'acteur public et une montée en puissance des théories du complot, ou encore des mouvements contestataires, à l'image du mouvement des gilets jaunes (Halimi, 2019).

Dès lors, quelles sont les perspectives ? **Cet atelier défend l'idée selon laquelle les démarches de co-construction, allant de la co-définition à la co-évaluation de l'action publique, peuvent insuffler un renouveau démocratique** (Soldo, 2018).

En ce sens, la réflexion de cet atelier puise sa source dans les approches alternatives post-NPM (Bouckaert *et al.*, 2018 ; Ferlie *et al.*, 2020) à l'image du Management de la Valeur Publique (Bozeman, 2007 ; Stoker, 2006), du Management Public Collaboratif (Amsler et O'Leary, 2017 ; O'Leary *et al.*, 2006), du Management Public Démocratique (Soldo, 2018), de la Nouvelle Gouvernance Publique (Osborne, 2006 ; Bovaird, 2005), de la Digital Era Governance (Dunleavy *et al.*, 2006), ou encore de la Gouvernance en Réseaux (Keast *et al.*, 2013).

Ces approches invitent l'acteur public à devenir un véritable acteur stratégique qui définit « *une intention stratégique et en assure la mise en œuvre dans le but de générer des outputs (résultats) et des outcomes (effets à long terme)* » (Arezki, 2019, p. 79). Il ou elle peut donc intégrer au fur et à mesure du processus stratégique des parties prenantes internes ou externes, selon un degré de participation plus ou moins fort (Chia *et al.*, 2008), à l'image des citoyens avec les budgets participatifs.

Ces approches, entendues comme des alternatives post-NPM (Carmouze, 2020) supposent que la création de valeur publique ne repose pas sur une simple imitation des pratiques du secteur privé mais sur une collaboration avec les parties prenantes. L'acteur public devient ainsi un animateur de réseaux et de débats, qui a des nouvelles compétences (Klijn et Koppenjan, 2016).

Dans ce contexte de renouvellement de l'action publique, l'échelle territoriale apparaît comme étant particulièrement pertinente (Rochette *et al.*, 2016 ; Zumbo-Lebrument, 2017 ; Soldo, 2018). Elle

favorise la co-construction, les démarches participatives mais également l'émergence d'espaces d'innovation qui sont des lieux d'expérimentation de solutions face aux problématiques de l'action publique locale.

Les territoires sont également des espaces de concentration et d'interaction entre les différentes parties prenantes (Peres, 2017). Le territoire en tant que construit social représente un produit de l'action collective (Peres, 2018), qui facilite la définition et la mise en œuvre de projets de territoire (Soldo, 2018), tout en activant diverses formes de proximités (Arnaud, 2014 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Les projets de territoire constituent alors des démarches favorisant l'émergence de pratiques de management public durable.

À la lumière de ces éléments, cet atelier constitue un espace de réflexion qui vise à répondre à la question suivante : « **Comment penser, chercher, enseigner et pratiquer un management public post-NPM ?** »

- Quels sont les designs de recherche pertinents pour étudier des objets post-NPM ?
- La participation des parties-prenantes est-elle toujours nécessaire ?
- Comment collaborer avec les parties-prenantes internes et externes ?
- Quelles sont les formes de participation des parties-prenantes à l'action publique ?
- Quels sont les espaces, les outils et les pratiques favorisant la participation des parties-prenantes ?
- Quelles sont les représentations sociales de la collaboration des parties prenantes ?
- La co-construction appelle-t-elle l'innovation et sous quelles formes ?
- Quelle(s) place(s) et quel(s) rôle(s) ont les parties prenantes dans la co-construction ?

La thématique du congrès de cette année conduit également à poser une série de questions relatives aux enjeux territoriaux et aux rôles des proximités dans la co-construction et la participation des parties-prenantes :

- La co-construction est-elle nécessairement territorialisée ?
- La proximité favorise-t-elle la co-construction ?
- La co-construction conduit-elle à l'activation de formes particulières et/ou nouvelles de proximités ?
- Quels sont les leviers et freins territoriaux des démarches participatives ?
- La situation de gestion territorialisée favorise-t-elle l'émergence de nouvelles formes de proximités ?
- L'équilibre proximité-distance entre les parties prenantes de l'action publique locale est-il pertinent pour questionner le renouvellement du management public ?

---

*This workshop is a space for exchange and understanding on the modalities of renewal of public action post-NPM. Alternatives to New Public Management have been emerging for several years (Carmouze, 2020) that aim to propose sustainable public management practices (Osborne et al., 2015). The latter consider public organizations as opened systems on their territory and in which the creation of public value is conditioned by the participation of stakeholders (Osborne et al., 2015). These alternative models are more or less strong critics of New Public Management.*

Indeed, numerous limitations of New Public Management can be observed at a national and international scale (Guenoun and Matyjasik, 2019; O'Flynn, 2007). The implementation of a "private" managerial logic has direct and indirect perverse effects where the confrontations between professional logic (responding to the general interest) and managerial logic (reducing costs and focusing on outputs) come into conflict (Lapsley, 2008; Soldo, 2018).

Thus, public organizations face various challenges that affect different strata of the organization, such as: downsizing, increasing professional discomfort, tensions between performance objectives and the fundamental purpose of public organizations, the dichotomy between competitiveness and democratic value, etc. However, the implementation of the NPM also has adverse effects in relations with external stakeholders (public and private organizations, citizens). As an example, we observe this effect at the citizen level, with a strengthening of distrust towards public actors and a rise in the power of conspiracy theories, or even protest movements, such as the yellow vest movement (Halimi, 2019).

So what are the prospects? **This workshop defends the idea that co-construction approaches, ranging from the co-definition to the co-evaluation of public action, can breathe new life into democracy (Soldo, 2018).**

In this sense, the thinking of this workshop draws on alternative post-NPM approaches (Bouckaert et al., 2018; Ferlie et al., 2020) such as Public Value Management (Bozeman, 2007; Stoker, 2006), Collaborative Public Management (Amsler and O'Leary, 2017; O'Leary et al, 2006), Democratic Public Management (Soldo, 2018), New Public Governance (Osborne, 2006; Bovaird, 2005), Digital Era Governance (Dunleavy et al., 2006), and Network Governance (Keast et al., 2013).

These approaches consider the public actor as to become a true strategic player who defines "a strategic intention and ensures its implementation with the aim of generating outputs (results) and outcomes (long-term effects)" (Arezki, 2019, p. 79). He or she can therefore integrate internal or external stakeholders as the strategic process unfolds, with varying degrees of participation (Chia et al., 2008), as citizens do with participatory budgets.

These approaches, understood as post-NPM alternatives (Carmouze, 2020) assume that public value creation is not based on a simple imitation of private sector practices but on collaboration with stakeholders. The public actor thus becomes a facilitator of networks and debates with new skills (Klijn and Koppenjan, 2016).

In this context of renewed public action, the territorial scale appears to be particularly relevant (Rochette et al., 2016; Zumbo-Lebrument, 2017; Soldo, 2018). It favours co-construction and participative approaches, but also the emergence of spaces for innovation that are places for experimenting with solutions to local public action problems.

Territories are also spaces of concentration and interaction between the different stakeholders (Peres, 2017). The territory as a social construct represents a product of collective action (Peres, 2018), which facilitates the definition and implementation of territorial projects (Soldo, 2018), while resulting various forms of proximity (Arnaud, 2014; Bouba-Olga and Grossetti, 2008). Territorial projects are therefore approaches that encourage the emergence of sustainable public management practices.

Thanks to these elements, this workshop is a space for reflection that aims to answer the following question: **"How can we think, research, teach and practice post-NPM public management?" »**

- What are the relevant research designs for studying post-NPM topics?
- Is stakeholder participation still necessary?

- How can we collaborate with internal and external stakeholders?
- What are the forms of stakeholder participation in public action?
- What are the spaces, tools, and practices for stakeholder engagement?
- What are the social representations of stakeholder collaboration?
- Does co-construction call for innovation and in what forms?
- What place(s) and role(s) do stakeholders have in co-construction?

The theme of this year's conference also leads to a series of questions relating to territorial issues and the roles of proximity in co-construction and stakeholder participation:

- Is co-construction necessarily territorialized?
- Does proximity facilitate co-construction?
- Does co-construction lead to the activation of singular and/or new forms of proximities?
- What are the territorial levers and limits of participatory approaches?
- Does the situation of territorialized management encourage the emergence of new forms of proximity?
- Is the proximity-distance balance between the stakeholders of local public action relevant to questioning the renewal of public management?

## **TYPE DE COMMUNICATIONS ATTENDUES / TYPE OF EXPECTED PAPERS**

---

Les contributions peuvent être hétérogènes et issues de différents champs de recherche. Elles peuvent être pluridisciplinaires, inter et transdisciplinaires. Les études empiriques, contributions théoriques, analytiques, contributions méthodologiques ou encore témoignage d'experts sont les bienvenus.

---

The contributions can be heterogeneous and come from different fields of research. They can be multidisciplinary, inter and transdisciplinary. Empirical studies, theoretical, analytical and methodological contributions, as well as expert testimony are welcome.

## **REFERENCES**

---

AMSLER, L. B., O'LEARY, R. (2017). Collaborative public management and systems thinking. *International Journal of Public Sector Management*, 30(6-7), 626-639.

AREZKI, D. (2019). *La mobilisation collective des ressources humaines : un levier de pérennisation organisationnelle. Une approche contingente dans quatre organisations festivalières*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

- ARNAUD, C. (2014). « Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des évènements culturels ». *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (3), 413-442.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M. (2008). « Socio-économie de proximité ». *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, 3, 311-328.
- BOUCKAERT, G., KUHLMANN, S., SCHWAB, C. (2018). *L'avenir des administrations locales en Europe. Leçons tirées de la recherche et de la pratique dans 31 pays*. Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris.
- BOVAIRD, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International review of administrative sciences*, 71(2), 217-228.
- BOZEMAN, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press, Georgetown.
- CARMOUZE, L. (2020). *L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- CHIA E., TORRE A., VALETTE REY H. (2008). « Vers une technologie de la gouvernance territoriale. Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires ». *Noroi*, 209, 167-177.
- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., TINKLER, J., BASTOW, S. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press, Oxford.
- FERLIE, E., PEGAN, A., PLUCHINOTTA I., SHAW, K. (2020). "Co-Production and Co-Governance: Strategic Management, Public Value and Co-Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe", Deliverable 1.1: Literature Review, COGOV, H2020 project. Disponible sur Internet : <http://cogov.eu/wp-content/uploads/2020/05/COGOV-DeliverableWP1-1.pdf>
- GUENOUN, M., MATYJASIK, N. (2019). « La fin de l'histoire du NPM ? », in En finir avec le New Public Management [en ligne]. Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique, 2019 (généré le 25 novembre 2019). Disponible sur Internet : <https://books.openedition.org/igpde/5790>
- HALIMI S. (2019), « Quand tout remonte à la surface », in Dossier le soulèvement français, *Le Monde Diplomatique*, Janvier 2019, 14-15.
- KEAST, R., BROWN, K., MANDELL, M. (2007). Getting the right mix; unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal*, 10 (1), p. 9-33.
- KLIJN, E. H., & KOPPENJAN, J. (2016). « The shift toward network governance: Drivers, characteristics and manifestations », in VAN DE WALLE, S., GROENEVELD, S. (eds.). *Theory and practice of public sector reform*. Routledge, Abingdon-on-Thames, 158-177.
- LAPSLEY, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial accountability & management*, 24(1), 77-96.
- O'FLYNN, J. (2007). "From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications". *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.

O'LEARY, R., GERARD, C., BINGHAM, L. B. (2006). Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public administration review*, (66), 6-9.

OSBORNE, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.

OSBORNE, S. P., RADNOR, Z., KINDER, T., VIDAL, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), 424-438.

PERES, R. (2017). *Évolution du fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisation pour la prise en compte de l'innovation sociale. Le cas de deux pôles de compétitivité de la région PACA*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

PERES, R. (2018). Le territoire comme enjeu du fonctionnement des pôles de compétitivité pour une attractivité territoriale durable. 7<sup>ème</sup> Colloque de l'AIRMAP, 31 Mai-1<sup>er</sup> Juin, Biarritz, France.

SOLDO, E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable*. Habilitation à diriger des recherches. Aix Marseille Université.

STOKER, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.

ROCHETTE, C., ZUMBO-LEBRUMENT, C., FENIES, P. (2016). « Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde ». *Gestion et management public*, 4(1), 91-108.

ZUMBO-LEBRUMENT, C. (2017). « Les dispositifs de marketing territorial comme vecteur de participation : une approche arnsteinienne d'une marque de territoire ». *Gestion et management public*, 6(3), 9-24.