



**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*

**«QUELLE(S) PERFORMANCE(S) POUR L'ACTION  
PUBLIQUE ?/WHAT PERFORMANCE(S) FOR PUBLIC  
ACTION?»**

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

**Samia KHENNICHE**

[samia.khenniche@lecnam.net](mailto:samia.khenniche@lecnam.net)

**CNAM Paris**



**Julien HENRIOT**

[julien.henriot@unicaen.fr](mailto:julien.henriot@unicaen.fr)

**Université de Caen Normandie**



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

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

---

Avec le new public management, les organisations publiques ont été enjointes à faire évoluer le service public et à associer à l'impératif d'efficacité celui d'efficience (Bouckaert et Van Dooren, 2002 ; Emery, 2005 ; Mazouz et Leclerc, 2008 ; Bartoli et al., 2011 ; Chevallier, 2014 ; Bartoli et Blatrix, 2015). C'est ainsi que la notion de performance a prospéré au sein des organisations publiques et, en lien, dans les travaux de recherche sur la gestion publique. Comment est-elle définie ? Gibert (1980) l'envisage comme la résultante de deux fonctions de production de l'action publique : une fonction interne qui correspond à la mise en œuvre de moyens dans la réalisation

d'actions et une fonction externe qui est relative aux impacts de l'action publique sur l'environnement de la collectivité. Dans une analyse plus récente, Mazouz et al. (2008) considèrent que la performance publique s'envisage à travers des modes de gestion par résultats qui visent une gestion publique plus efficace en favorisant la responsabilisation des équipes de gestion, la motivation des employés du secteur public et l'autonomie des managers à tous les niveaux organisationnels, le tout autour de la valorisation des prestations fournies aux citoyens. Selon Carassus et al. (2011) encore, « la performance publique correspond à la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets durables vis-à-vis de son territoire. »

Si la performance publique a fait l'objet de nombreux écrits, le concept fait difficilement consensus dans les organisations publiques et demeure faiblement appréhendée collectivement (Martin et Jobin, 2004 ; Mazouz et Leclerc, 2008 ; Carassus et al. 2011 ; Emery et Giaque, 2012 ; Cappelletti et Khenniche, 2017) générant paradoxes (Emery et Giaque, 2005) et tensions de gouvernance (Mazouz et al., 2008). Quant à son pilotage, s'il couvre bien les dimensions économiques et financières, il embrasse assez peu les dimensions sociales, environnementales et celles relatives aux impacts sur les populations et territoires.

A l'aune de la crise historique engendrée par la pandémie de Covid-19, les débats relatifs au sens de l'action publique, c'est-à-dire aussi bien à sa raison d'être, à son organisation et à sa finalité, prennent de plus en plus d'ampleur ; cette crise serait-elle l'opportunité de réinterroger la performance attendue des organisations publiques et, en particulier, d'en faire un concept pluriel ?

---

*With new public management, public organizations have been enjoined to make the public service evolve and to associate efficiency with the imperative of effectiveness (Bouckaert and Van Dooren, 2002; Emery, 2005; Mazouz and Leclerc, 2008; Bartoli et al., 2011; Chevallier, 2014; Bartoli and Blatrix, 2015). This is how the notion of performance has flourished within public organizations and, related to this, in public management research. How is it defined? Gibert (1980) sees it as the result of two functions in the production of public action: an internal function that corresponds to the implementation of means in the performance of actions and an external function that relates to the impacts of public action on the community's environment. In a more recent analysis, Mazouz et al. (2008) consider that public performance can be envisaged through results-based management modes that aim at more effective public management by promoting the accountability of management teams, the motivation of public sector employees and the autonomy of managers at all organisational levels, all around the valuation of the services provided to citizens. According to Carassus et al (2011), "public performance corresponds to the capacity of a public organisation to*

*control its human, financial and organisational resources in order to produce a public service offer that is adapted, in quality and quantity, that meets the needs of its stakeholders and that generates sustainable effects with respect to its territory. »*

*While public performance has been the subject of much writing, the concept is difficult to achieve consensus in public organizations and remains poorly understood collectively (Martin and Jobin, 2004; Mazouz and Leclerc, 2008; Carassus et al. 2011; Emery and Giaouque, 2012; Cappelletti and Khenniche, 2017), generating paradoxes (Emery and Giaouque, 2005) and governance tensions (Mazouz et al., 2008). As for its management, although it covers the economic and financial dimensions well, it does not cover the social and environmental dimensions or those relating to impacts on populations and territories.*

*In the light of the historic crisis engendered by the Covid pandemic,<sup>19</sup> debates about the meaning of public action, i.e. its raison d'être, its organisation and its purpose, are becoming more and more widespread; would this crisis be an opportunity to reexamine the performance expected of public organisations and, in particular, to make it a plural concept?*

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

---

L'atelier invite enseignants-chercheurs et praticiens à présenter leurs recherches exploratoires, revues de littératures ou étude de cas afin de dialoguer autour de cette question. Plus précisément, les thématiques suivantes, sans être exclusives, pourront être abordées :

- Face aux enjeux liés aux actuels bouleversements démocratiques, économiques, institutionnels, numériques, quels cadres théoriques mobiliser pour penser une performance de l'action publique en phase avec les défis à relever ?
- Comment mesurer les résultats de l'action publique tout comme ses impacts sur les populations et les territoires ?
- Avec l'exigence de redevabilité accrue, quelles pratiques et quels outils de pilotage mettre en œuvre afin d'embrasser les points de vue des différentes parties prenantes de l'action publiques ?

---

*The workshop invites teacher-researchers and practitioners to present their exploratory research, literature reviews or case studies in order to dialogue around this issue. More specifically, the following themes, without being exclusive, may be addressed:*

- *Faced with the issues related to current democratic, economic, institutional and digital upheavals, what theoretical frameworks should be mobilized in order to design a performance of public action in line with the challenges to be met?*
- *How to measure the results of public action as well as its impacts on populations and territories?*

- *With the demand for greater accountability, what practices and steering tools should be implemented to embrace the points of view of the various stakeholders in public action?*

### **Bibliographie indicative/Indicative references**

- Bartoli, A.; Blatrix, C. (2015). *Le management dans les organisations publiques. Sens et logiques d'action*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Janvier.
- Bartoli, A.; Kéramidas, O.; Larat, F.; Mazouz, B. (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, n° 140, pp.629-639.
- Bouckaert, G.; Van Dooren, W. (2002). « Performance Measurement: Getting Results », *Public Performance & Management Review*, vol. 25, n°3, pp.329-335.
- Cappelletti, L. ; Khenniche, S. (2017). « Coproduire la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie », *Politiques et Management public*, 34/1-2 Janvier-Juin, pp.19-41.
- Carassus, D.; Favoreu, C.; Gardey, D.; Maurel, C. (2011). « La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales », *Premier colloque AIRMAP*, Versailles-Saint Quentin, 29 juin au 1er juillet.
- Chevallier, J. (2014). *L'état post moderne*, 4<sup>ème</sup> édition, L.G.D.J. Lextenso éditions, Paris.
- Emery, Y. ; Giauque D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.
- Emery, Y. ; Giauque D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*, Presses de l'Université de Laval.
- Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Mazouz, B.; Leclerc, J. (2008). *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Pettigrew, A. M. (1992). « The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal* », vol. 13, pp.5-16.
- Santo V-M. ; Verrier P. E. (1993). *Le management public*, Presses Universitaires de France.
- Schedler, K.; Proeller, I. (2000). *New public management*, Haupt.
- Trosa, S. (1989). « Grandeur et décadence du mimétisme avec le secteur privé », *Politique et management public*, vol. 7, n°2, pp.237-250.