



SYMPOSIUM INTERNATIONAL

Regards croisés sur les transformations  
de la gestion et des organisations publiques

ÉDITION 2021

## LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA DURABILITÉ

ICHEC Brussels Management School

Bruxelles (Belgique)

Les 6, 7 et 8 décembre 2021



*Avec le soutien numérique du Luxembourg Institute of Science and Technology*



## Thème

Si l'origine première du développement durable est communément admise aujourd'hui, à savoir le rapport Brundtland (Cmed, 1987, p. 51), ses traductions dans différents champs disciplinaires tout autant que ses différentes applications, restent des questions ouvertes auxquelles l'Édition 2021 du Symposium entend apporter des éléments de réponse en croisant les regards scientifiques et professionnels.

L'ambition est donc de partager les expériences et connaissances relatives à **la définition, la mise en œuvre, le pilotage, voire l'évaluation de la durabilité dans les organisations publiques et leur gestion**, quel que soit le niveau de pouvoir.

L'Édition 2021 du Symposium entend réunir des chercheurs et des praticiens ayant développé des **approches et réflexions à la fois pragmatiques, ambitieuses et originales** relatives aux concepts, grilles d'analyse ou dispositifs méthodologiques et de gestion visant à soutenir et développer la durabilité des organisations publiques et de leur mode de gestion en vue de faire face aux grands enjeux sociétaux actuels.

Les textes issus des meilleures communications présentées au Symposium comme à l'ADIMAP seront proposés à la revue *Management international (Mi)* et à une ou plusieurs autres revues savantes opérant à l'échelle internationale, pour une publication éventuelle dans un ou plusieurs dossiers thématiques.

Cette nouvelle édition du Symposium mettra donc en exergue et discutera des **approches conceptuelles renouvelées, des dispositifs méthodologiques innovants et des résultats de recherches récentes** qui permettent de cerner les nouvelles réalités des administrations publiques et des organisations de la sphère étatique en particulier autour des quatre axes de réflexion suivants :

### ▪ AXE 1

#### ENJEUX ET PLACE DES VALEURS DE LA DURABILITÉ DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET LEUR GESTION<sup>1</sup>

Si la responsabilité sociale se place au cœur de l'existence et donc de l'action des organisations appartenant à la sphère publique, le déploiement d'un management responsable s'impose comme un corollaire indispensable à la durabilité. Ainsi, de nombreuses organisations publiques s'engagent dans des démarches visant à introduire au cœur de leurs actions **les valeurs et principes relevant du développement durable**.

Ce développement durable a, dès son origine, intégré « les logiques d'équité et de solidarité entre les individus dans le temps et l'espace » (Alvarez et al., 2017) et de responsabilité

<sup>1</sup> Ont contribué à la structuration de l'Axe 1 les chercheurs suivants : Amira Dahmani, Véronique Chanut, Benjamin Drevetton, Jérôme Dupuis, Philippe Durance, Solange Hernandez et Samia Khenniche

collective entre les parties prenantes (entreprises, collectivités publiques, ONG, société civile). On assiste à un resserrement de la perspective équilibrée entre les 4 piliers du développement durable pour désormais parler de transition énergétique ou écologique (couplée à l'innovation), laissant ainsi de côté les dimensions sociale et démocratique. En outre, les résultats obtenus sont, soit limités, soit font l'objet de débats sur les outils de mesure et la métrique à privilégier. C'est pourquoi il est d'un grand intérêt académique et pratique de s'intéresser aux systèmes de valeurs et doctrines qui sous-tendent le management durable et responsable. *Ainsi, dans quelle mesure l'affichage du développement durable et responsable traduit-il un changement de fond pour les organisations publiques ? Observons-nous des changements en matière de valeurs institutionnelles, de structures organisationnelles, d'outils, de pratiques ou d'instruments du management public ?* En effet, le spectre de l'action publique et l'emprise des valeurs de service public se réduisent pendant que le développement durable et responsable s'étend. *Est-ce un paradoxe apparent ? Est-ce la marque d'un renouvellement du cadre d'action pour les organisations publiques ? Quelles seraient les conséquences de ce renouvellement ? Pour les organisations elles-mêmes ? Dit autrement, qu'ont-elles à gagner ou à perdre dans cette évolution ?*

En théorie, l'action publique est naturellement propice au management durable et responsable. En pratique, elle en révèle toute la complexité et les difficultés (Cappelletti et Khenniche, 2017). En effet, *comment gérer les contradictions consubstantielles à la fois au management durable et à l'action publique ? Contradictions entre les dimensions économiques, sociale et environnementale (Capron et Quairel, 2006), entre les attentes des parties prenantes (Brignall et Modell, 2000), entre les temporalités multiples (Martinet, 1991), entre les impacts sur les populations et leur environnement. Comment faire face aux paradoxes (Lewis, 2000) qu'exacerbe le management durable ? Acceptation, synthèse, séparation (Poole et Van de Ven, 1989, Travaillé et Naro, 2013) ?*

Un autre moyen accessible aux acteurs publics pour favoriser une transition vers un management responsable et durable est de montrer l'exemple à travers une administration qui intègre elle-même les valeurs et les principes et les met concrètement en application. Entre éthique et politique, l'idée d'une « **administration exemplaire** » semble pourtant confuse et ambiguë (Boudet, 2011) alors que certains se demandent si, derrière le slogan, il ne pourrait pas y avoir un véritable principe conduisant au renouvellement de l'action publique (Deschamps, 2012). *Qu'est-ce qu'une administration exemplaire ? Comment se mesure l'exemplarité en matière de développement durable ? L'exemplarité d'une administration est-elle équivalente à celle d'une organisation privée ?*

Enfin, les questions suivantes semblent avoir une résonance particulière dans le contexte actuel : *comment peut-on instiller les principes du management durable dans les pratiques professionnelles des gestionnaires publics ? Quels sont les soubassements culturels et axiologiques de l'action publique durable et responsable ? Dans quelle mesure les préceptes prônés par le management durable repensent l'ethos public ? Quel impact sur le repère valoriel des gestionnaires publics ? Quelles sont les nouvelles compétences que les gestionnaires*

publics doivent acquérir pour aligner leurs méthodes de travail avec les standards du management durable et créer de la valeur publique ? Quels sont les préalables et les leviers nécessaires pour faciliter l'appropriation du changement et insuffler l'innovation publique ?

4

## ■ AXE 2

### ÉVOLUTION DES STRUCTURES D'OFFRE ET DE LEUR GOUVERNANCE INTÉGRANT LA DURABILITÉ<sup>2</sup>

S'agissant de créer conjointement une valeur publique dans un monde complexe (Bryson et al., 2017; Yang, 2016) à travers un management public durable et responsable (Audebrand, 2018; Mercuri Chapuis et Gauthier, 2018), la structures des organisations publiques, l'exercice des rôles confiés aux acteurs concernés ainsi que leurs fonctions et responsabilités font face à un **important défi de leadership** (Leuenberger, 2015) au risque de voir leur légitimité remise en cause par les citoyens (Brinkerhoff et Wetterberg, 2016; Fritz et al., 2019; Puppim de Oliveira et al., 2015). Il est attendu que les structures d'offre en services et leurs modes de gouvernance évoluent de façon à **intégrer des collaborations intersectorielles** à mêmes de susciter un changement social transformateur et durable (Meadowcroft, 2007; Yan et al., 2018). Cette **gouvernance multi partenariale**, sous réserve d'une gestion public responsable à tous les niveaux de gouvernance (Krause et al., 2016; Zeemering, 2018), nécessite la mise en place de nouveaux arrangements institutionnels (Arts, 2006; Biermann et al., 2017; Glasbergen et al., 2007; Meadowcroft, 2007) visant un réel développement durable et responsable (MacDonald et al., 2018). Or, la question d'un management public durable et responsable dans le cadre des partenariats multi acteurs est encore peu développée dans la recherche (Pinz et al., 2018).

Dans la lignée des travaux de recherche post NPM (COGOV, Co-VAL) relatifs à la co-crédation, à la co-gouvernance des actions publiques et à l'effort collaboratif, cet axe entend appréhender les **processus de co-crédation de stratégies** (Soldo, 2018) et aborder la question de savoir, dans ce cadre multi-niveaux et multi-acteurs, *quelles sont les tentatives, les expérimentations, les résultats et impacts des mises en œuvre pour faire converger les initiatives et les amplifier ?*

Ces mutations entraînent inéluctablement une interrogation sur le métier de gestionnaire au sein des organisations publiques et de leur gouvernance. L'expression de « leadership public responsable » pourrait être comprise comme un pléonasme tant la responsabilité sociale et environnementale (RSE) figure au cœur des valeurs publiques, de la raison d'être même des administrations publiques et de leurs engagements de long terme. Les politiques RSE s'inscrivant désormais dans un cadre public et normatif, cette question du développement durable interpelle pourtant sur **le rôle, la capacité et les modalités mêmes d'action des**

<sup>2</sup> Ont contribué à la structuration de l'Axe 2 les chercheurs suivants : Corinne Baujard - Véronique Chanut, Norbert Lebrument, Lilly Lemay, Gérald Orange, Lynda REY, Edina Saldo, Cédrine Zumbo-Lebrument

**leaders publics** : *comment intègrent-ils cette dimension dans leurs stratégies ? Comment réalisent-ils ce double alignement des valeurs et des engagements (Igalens, Pourquery, 2020) et quelle est leur capacité effective à agir de manière responsable ? Se conduisent-ils de manière exemplaire et dans quelle mesure exercent-ils une influence sur leurs followers ? De quelle manière contribuent-ils à encourager les comportements et l'engagement des employés publics ? Quel est alors l'impact de leur action sur la performance d'organisations publiques responsables ?*

Cet axe entend donc aborder des questions inhérentes aux nouveaux modes de gouvernance multi acteurs que suppose la durabilité ainsi que leur traduction concrète en termes de structures et de compétences comme les questions de savoir *comment les gestionnaires publics parviennent-ils à faire face aux transformations suscitées par la mutation institutionnelle ? ou encore quelle place est donnée à la participation citoyenne (Zumbo-Lebrument et Lebrument, 2020) dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies durables et responsables ?*

### ▪ AXE 3

#### CADRES FORMELS ET PRATIQUES DE GESTION INNOVANTES ET RESPONSABLES SOUTENANT LA DURABILITÉ<sup>3</sup>

Cet axe s'intéresse aux pratiques managériales mises en œuvre pour soutenir la transition vers un management public durable (Audebrand, 2018 ; Heurteux, 2017). En effet, si le développement durable émerge en tant que logique de développement et de progrès socio-économiques, la question de sa traduction en ce que d'aucuns appellent **un « nouveau paradigme » managérial** (Lauriol, 2004) reste ouverte d'autant plus dans le domaine des organisations publiques et de leur cadre officiel de gestion.

Dans ce que d'aucuns appellent un monde VUCA (soulignant la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de nos environnements - dans sa traduction française), on conçoit aisément qu'il y ait des ambiguïtés, voire des paradoxes qui animent les pratiques de management (Brulhart et al., 2018 ; Schad et al., 2016) au cœur des organisations publiques. Ces ambiguïtés peuvent se manifester à tous les niveaux de l'organisation percolant de façon croissante depuis le niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel (Lenka et al., 2018) ; il s'agit donc de comprendre comment ces pratiques sont reçues, appliquées et pilotées. La définition d'une raison d'être, des indicateurs de pilotage, le choix des modes d'organisation, de valeurs qui y président, la mobilisation des collectifs, la gouvernance multipartenariale, ou encore le choix des outils digitaux et leurs potentiels usages collaboratifs, ... autant de pratiques managériales qui sont, par nature, à la croisée d'intérêts différents, voire divergents. Cependant, ces pratiques n'en sont pas moins essentielles : elles sont les savoirs, les politiques, les façons de faire mis en œuvre dans l'organisation publique pour permettre à cette dernière de fonctionner et de réaliser ses missions, sa raison d'être. Ces **pratiques**

<sup>3</sup> Ont contribué à la structuration de l'Axe 3 les chercheurs suivants : Isabelle Choquet, Frederik Claeys, Charlotte Durieux, Antoine Masingue et Madina Rival.

**managériales** sont donc aujourd'hui largement questionnées dans notre contexte et au regard de l'état de nos connaissances tant en ce qui concerne leur conception (David, 1998), leur dynamique (De Vaujany, 2006) que leur évaluation (Rossignol et al., 2014): *quelles pratiques managériales innovantes au service d'un management responsable ? Quels processus de définition de ces pratiques nouvelles ? Quelle évaluation des expériences faites en la matière ? Quels modes et indicateurs de pilotages pour ces pratiques émergentes ?*

La **dimension narrative** des organisations publiques et de leur gestion est également au cœur de cette **transition** vers des pratiques managériales responsables. Ainsi, les travaux de Roland Barthes, dans le cadre des sciences sociales, ou ceux de Czarniawska (1997) ou de Boje (2008) dans le domaine des théories des organisations, ont souligné l'aspect narratif des organisations. *Quelles narrations voit-on alors émerger en lien avec la durabilité ou pour accompagner les pratiques managériales innovantes ? Comment la narration est-elle mobilisée pour faire passer le message de la durabilité ?* Brown et Duguid (1991) y voient un instrument de connaissance permettant de partager des données, mais aussi de traiter et d'organiser les savoirs produits. Whyte (1980), quant à lui, présente la narration comme un métacode commun à l'humanité par lequel sont transmis des messages sur la nature de la réalité partagée, au-delà des différences culturelles. Weick (1995) enfin situe la narration au cœur même du processus de création de signification dans l'organisation. Ainsi en est-il de la stratégie en tant que discours narratif visant à faire accepter un projet d'action collective (Barry & Elmes, 1997). Shaw et al. (1998) notent que les entreprises innovantes construisent leur stratégie sous forme narrative pour en faciliter la diffusion lors de la mise en œuvre (in Giroux & Marroquin, 2005). D'autres chercheurs encore suggèrent d'utiliser une stratégie narrative pour réaliser le changement dans les organisations (Christian et Boudès, 1998). *Dès lors, quelles seraient les conditions de cohérence des récits stratégiques dans leur capacité à orienter l'action pour transformer le réel ?* De plus, dans une perspective de *strategy-as-practice* (Fenton & Langley, 2011; Jarzabkowski, 2005), *quels rôles jouent les narrations dans la conceptualisation, formalisation et l'implémentation de stratégies organisationnelles et les pratiques managériales en découlant ?*

Enfin, cet axe aborde également la délicate **question de l'innovation**. Contrairement à la réforme administrative, l'innovation est « fun et sexy » (Hartley, 2017)! Il s'agit quasiment d'un concept magique tant il est à la fois abstrait, connoté positivement, manifestement outillé pour résoudre les problèmes des situations passées. Pour autant, dans certains cas, ces démarches et pratiques innovantes peuvent se révéler contre-productives en matière de développement durable et de management responsable. Il convient alors de s'interroger tout particulièrement sur ces propos. *Quels sont les déterminants et les freins à l'innovation publique (Boukamel et Émery, 2018) et à leur diffusion ? Comment développer une relation cocreative productive entre l'État et les citoyens ? Comment se déroule le processus d'innovation dans le secteur public ? Voilà autant de questions centrales au cœur de la mutation des organisations publiques. Le rôle des fonctionnaires et/ou des décideurs politiques (Bernier et Hafsi, 2007) dans le portage d'une innovation fait-il d'eux des entrepreneurs institutionnels (Lawrence et coll., 2010) qui conçoivent et développent de nouveaux cadres de l'action collective ?*

Dans cette perspective des communications traitant de la mise en œuvre de nouvelles pratiques et dispositifs de gestion responsable, de leur conception et de leur évaluation sont attendues dans le cadre de ce symposium.

#### ▪ AXE 4

##### LES OUTILS DE LA DURABILITÉ ET LA DIGITALISATION<sup>4</sup>

L'intérêt du secteur public pour les problématiques de durabilité et de responsabilité s'est accompagné d'outils et d'expériences assez hétérogènes qui ont largement participé à complexifier ce concept et à le rendre instable (Lascoumes, 1994 ; Aggeri, 2004 ; Hernandez et Fiore, 2017). Ainsi, les instruments de gouvernement par les finances publiques (Siné et Bezes, 2011) fleurissent-ils dans la plupart des États. Ces dispositifs visent à cadrer les comportements des acteurs sans nécessairement passer par une conversion idéologique ou un changement des modes de pensée.

Le développement durable ainsi promu au sein des stratégies des organisations sous-tend de nouvelles dimensions de leurs actions qui sont prises en compte par les outils de gestion et les instruments de pilotage. C'est ainsi que des outils tels que le *Sustainability Balanced Scorecard* (Bieker, 2002 ; Figge et al., 2002) ont vu le jour dans les entreprises. Un premier type de questionnement concerne alors **l'applicabilité de ces outils** au sein du secteur public. *Les administrations ont-elles développé des outils spécifiques à la prise en compte des défis du développement durable et responsable qui se posent à elles ? Se sont-elles inspirées des outils appliqués dans le secteur privé ? Qu'est-ce qui différencie le secteur privé et le secteur public dans la prise en compte de ces enjeux et objectifs ?*

Par ailleurs, l'impératif de durabilité et de responsabilité des acteurs publics s'est traduit par la diffusion d'outils et d'instruments de gestion qui peuvent résulter à la fois **d'injonctions et de pressions** (Di Maggio et Powell, 1983), dans une logique déterministe, mais aussi de **processus volontaristes** dans une approche proactive (Beer, 1976 ; Burke, 2002 ; Russaw, 2007). Dans cette perspective, *comment se caractérise l'introduction de ces outils de développement durable au sein des organisations publiques ? Quels sont les facteurs favorisant l'adoption de ces outils ? Ces deux grandes perspectives de changement ont-elles un impact sur le type d'outils mis en œuvre et leur condition de succès ?*

Enfin, les concepts de **Smart City et Smart Territory** sont désormais étroitement associés aux notions de résilience et de développement durable (Meijer et Bolivar, 2016). La croissance durable et l'amélioration de la qualité de vie sont ainsi présentées comme le produit des interactions entre facteurs technologiques, facteurs humains et politiques publiques que favorisent les modes de gouvernance des *Smart Cities* (Nam et Pardo, 2011). Pourtant, la question de leur capacité à générer une valeur publique, durable et partagée, co-conçue et

<sup>4</sup> Ont contribué à la structuration de l'Axe 4 les chercheurs suivants : David Carassus, Christophe Favoreu, Pascal Frucquet, Marcel Guenoun, Pierre Marin, Christophe Maurel, Yoann Queyroi et Gilles Rouet

co-produite (Osborne et al. 2016 et 2020) par une diversité d'organisations et d'acteurs locaux au travers des outils et instruments mis en œuvre (entre autres de nature numérique), a été peu étudiée tant au niveau théorique qu'au niveau empirique (Nesti, 2020).



Depuis quelques années, à un niveau international, l'ISO a mis en place un processus multipartite visant à élaborer une norme en matière de RSE (l'ISO 26 000) qui organise les réflexions en matière d'instrumentation durable. Cependant, d'autres outils, tels que les tableaux de bord soutenables, sont mis en œuvre dans les organisations : comment ces outils prennent-ils en compte les trois grands enjeux du développement durable, l'économique, le social et l'environnement, d'une part, et les attentes des parties prenantes, d'autre part ? Autrement dit, quel est le champ d'influence des instruments de gestion ? Dans le prolongement de cette interrogation, il s'agit d'appréhender le processus dynamique d'émergence de cette instrumentation foisonnante.

L'épreuve d'une **crise sanitaire inédite** et la nécessaire continuité des services publics (et universels) invitent tout particulièrement à questionner non pas en termes de "leçons" de la crise, mais bien en termes **d'acquis par l'expérience**, avec les adaptations organisationnelles, une certaine maturité des comportements et d'appropriations des outils digitaux (avec une mise en évidence des limites d'une posture technocentrée), un renouvellement (?) de l'écoute et une prise de conscience de l'importance du lien et du relationnel. Ainsi, des travaux relatifs à l'analyse des crises organisationnelles vécues et des performances relatives de nombreux dispositifs, en particulier décisionnaires (statut et rôle des experts, articulation avec la décision politique...) sont attendus.

#### PUBLIC CONCERNÉ

La promotion d'une culture d'échange et de débats entre universitaires, praticiens et consultants des affaires publiques ainsi que le transfert des connaissances élaborées de manière scientifique vers les organisations du bien commun, de l'intérêt général et du service public sont depuis toujours tout particulièrement visés par les organisateurs du *Symposium* et de l'*ADIMAP*.

Par conséquent, les conférenciers et panélistes qui seront retenus pour l'Édition 2021 du *Symposium* s'adresseront à des dirigeants publics, des hauts fonctionnaires, des gestionnaires et des professionnels de l'administration publique ainsi que des enseignants-chercheurs et des doctorants et post-doctorants œuvrant dans le cadre de l'*ADIMAP* à l'élaboration des politiques et/ou au management des affaires publiques à l'échelle des pays d'expression française.

#### FORMAT DES COMMUNICATIONS ET CALENDRIER

Intentions de communication (résumé étendu 1500 mots) → date limite de dépôt : **14 juin 2021**

Les auteurs sont invités à décrire la problématique, le cadre théorique ou conceptuel, les résultats de recherche ou études de cas qu'ils entendent étayer ultérieurement ainsi que les références sélectives en appui à leur projet de communication.



Les auteurs sont invités à décrire la problématique, le cadre théorique ou conceptuel, les résultats de recherche ou études de cas qu'ils entendent étayer ultérieurement ainsi que les références sélectives en appui à leur projet de communication.

Les intentions de communication au **Symposium 2021** sont à soumettre sur **EasyChair** : <https://easychair.org/conferences/?conf=symposium2021>

Les intentions de communication à l'**ADIMAP\* 2021** sont à soumettre sur **EasyChair** : <https://easychair.org/conferences/?conf=adimap2021>

Pour toute question concernant votre soumission, vous pouvez contacter :

**Anne Rousseau**

Professeure,

ICHEC Brussels Management  
School[Anne.rousseau@ichec.be](mailto:Anne.rousseau@ichec.be)**Bachir MAZOUZ**

Professeur,

ENAP – Université du Québec

Président-

Fondateur/Symposium et

ADIMAP

[Bachir.mazouz@enap.ca](mailto:Bachir.mazouz@enap.ca)**Maude Ponsart**

Administration de la

Recherche - ICHEC Brussels  
Management School[Maude.ponsart@ichec.be](mailto:Maude.ponsart@ichec.be)

\*L'**ADIMAP** est réservé aux doctorants et post-doctorants : pour postuler consulter la page web : <https://www.symposium-managementpublic.com/en/symposium-2021/adimap/>

Les auteurs recevront un **avis commenté** (accepté ; accepté avec modifications mineures /majeures ; refusée)  ~~dans la première quinzaine de juillet~~ la semaine du 26 juillet

Les **projets de communication révisés** seront alors à adresser pour le **15 octobre** via EasyChair

Intention de communication au <b>Symposium</b> à soumettre pour	<del>14</del> 24 juin 2021
Avis du comité scientifique communiqué aux auteurs pour	<del>Mi-</del> semaine du 26 juillet 2021
Communication finale à adresser aux organisateurs pour	15 octobre 2021
Intention de communication à l' <b>ADIMAP</b>	23 août 2021
Avis du comité de sélection communiqué aux doctorants et post-doctorants	13 septembre 2021
Symposium	6 et 7 décembre 2021
ADIMAP	8 décembre. 2021

**Comité scientifique restreint (CSR)**

- BAUJARD Corinne, Université de Lille, France
- BEN HASSINE Anissa, ISGT, Université de Tunis, Tunisie
- CARASSUS David, IAE Pau-Bayonne, France
- CHANUT Véronique, Université Paris 2, France
- CHOQUET Isabelle, ICHEC Brussels Management School, Belgique

- CLAEYÉ Frederik, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- DAHMANI Amira, University of Carthage, Tunisia
- DREVETON Benjamin, IAE Poitiers, France
- DUMAS Christel, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- DUPUIS Jérôme, IAE de Lille, France
- DURANCE Philippe, CNAM et Institut des Futurs souhaitables, École Management & Société, France
- DURIEUX Charlotte, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- EJZYN Alain, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- EL MALKI TARIK, ISCAE-RABAT, MAROC
- Favoreu Christophe, Toulouse Business School, France
- GODS Sabine, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- GUENOUN Marcel, IGPDE, France.
- HERNANDEZ Solange, IMPGT-Aix-Marseille Université, France
- KHENNICHE Samia, CNAM, France
- LEBRUMENT Norbert, IAE-Université Clermont Auvergne, France
- LEMAY Lilly, ENAP, ENAP-Université du Québec
- LOBET-MARIS Claire, Université de Namur, Belgique
- MARIN Pierre, Université de Pau, France.
- MASINGUE Antoine, Université Polytechnique des Hauts-de-France et Sciences Po Paris, France
- MAUREL Christophe, IAE Angers, France
- MAZOUZ Bachir, ENAP – Université du Québec, Canada
- QUEYROI Yoann, LGCO - Université Toulouse 3, France
- REY Lynda, ENAP, ENAP-Université du Québec
- RIVAL Madina, CNAM, France
- ROUET Gilles, ISG, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, France
- ROUSSEAU Anne, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique
- SOLDI Edina, IMPGT-Aix-Marseille Université, France
- ZRIBI Olfa, AUF, Europe de l'Est
- ZUMBO-LEBRUMENT Cédrine, IAE-Université Clermont Auvergne, France

#### COMITÉ D'ORGANISATION

- CLAEYÉ Frederik, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Christel DUMAS, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Charlotte DURIEUX, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Alain EJZYN, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Claire LOBET-MARIS, Université de Namur, Belgique
- Eric NYS, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Claire Polet, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Maude PONSART, ICHEC Brussels Management School, Belgique
- Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School, et UCLouvain, Belgique

#### COMITÉ SCIENTIFIQUE PERMANENT (CSP)

- Christophe ALLAUX, IMPGT-Aix-Marseille Université, France

- Boualem ALIOUAT, Université Nice Sophia Antipolis, France
- Bernard AUGÉ, ISEM-Université Montpellier, France
- Habib BENBAYER, Université d'Oran 1, Algérie
- Christophe ASSENS, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France
- Olivier BABEAU, Université Paris-Dauphine, France
- Pierre-Jean BARLATIER, EDHEC Business School, France
- Corinne BAUJARD, Université de Lille, France
- Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie
- Karim BEN KAHLA, ESC Tunis, Tunisie
- Geert BOUCKAERT, Instituut voor de Overheid, Public Management Institute, Belgique
- Jacques BOURGAULT, ENAP-Université du Québec, Canada
- Yves BOISVERT, ENAP-Université du Québec, Canada
- Éric DUBOIS, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
- David CARASSUS, IAE-Université de Pau et des Pays de l'Adour, France
- Camille CHAMARD, IAE Pau-Bayonne, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France
- Véronique CHANUT, Université Paris 2, France
- Hervé CHOMIENNE, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France
- Pascal CORBEL, Université Paris-Sud, France
- Céline DESMARAIS, HEIG du canton de Vaud, Suisse
- Benjamin DREVETON, Université de Poitiers, France
- Jérôme DUPUIS, Université de Lille, France,
- Philippe DURANCE, CNAM et École Management & Société, France
- Alain ERALY, Université Libre de Bruxelles, Belgique
- Yves EMERY, IDHEAP Lausanne, Suisse
- Rémi FABBRI, Croix Rouge Luxembourgeoise et Membre associé au CERFIGE, Luxembourg
- Muriel de FABREGUES, CFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2, France
- Christophe FAVOREU, Toulouse Business School, France
- Isabelle FORTIER, ENAP-Université du Québec, Canada
- Robert FOUCHET, IMPGT Aix-Marseille Université Aix-en-Provence, France
- Irène GEORGESCU, ISEM-Université de Montpellier, France
- David GIAUQUE, Institut d'études politiques et internationales, Université de Lausanne, Suisse
- Marcel GUENOUN, IGPDE, France
- Martin GOYETTE, ENAP-Université du Québec, Canada
- Stéphane GUERARD, Université de Lille, France
- Taïeb HAFSI, HEC Montréal, Canada
- Mohamed HAKKAT, GLOBAL GOVERNANCE CENTER et REMA, Maroc
- Solange HERNANDEZ, IMPGT Aix-Marseille Université Aix-en-Provence, France
- Pierre-André HUDON, Université Laval, Québec, Canada
- David HURON, IAE-Université Nice-Sophia Antipolis, France
- Djamel KHADRAOUI, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
- Samia KHENNICHE, CNAM, France
- Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, France
- Romain LAUFFER, HEC Paris, France
- Norbert LEBRUMENT, Université Clermont Auvergne, France
- Lilly LEMAY, ENAP-Université du Québec, Canada

- Alain-Charles MARTINET, Université Lyon 3, France
- Frédéric MARTY, CNRS, Université de Nice, France
- Antoine MASINGUE, Université Polytechnique des Hauts-de-France et Sciences Po Paris, France
- Christophe MAUREL, Université Le Mans, France
- Ababacar MBENGUE, Université de Reims Champagne-Ardenne et SAM, France
- Bachir MAZOUZ, ENAP-Université du Québec, Canada
- Bertrand MEUNIER, Fondation de Luxembourg, Luxembourg
- Pierre-Xavier MESCHI, IAE, Aix-Marseille Université, France
- Gérald NARO, Université de Montpellier, France
- Hadj NEKKA, Université d'Angers, France
- Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France
- Philippe PAILLOT, IAE-Université de Lille et Skema, France
- Thierry PAUCHANT, HEC Montréal, Canada
- François PICHULT, HEC Liège, Belgique
- Jean-Luc PISSALOUX, Université de Bourgogne, France
- Christelle PERRIN, Université de Versailles à St-Quentin, France
- Marie-Claude PREMONT, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
- Djamel KHADRAOUI, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
- Claude ROCHET, IMPGT-Aix-Marseille Université, France
- Gilles ROUET, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, France
- Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique
- Christian ROUILLARD, Université d'Ottawa, Canada
- Edina SOLDO, IMPGT-Aix-Marseille Université, France
- Guy SOLLE, IAE de Metz, France
- Frédéric TEULON, Pôle universitaire de Léonard de Vinci, France
- Philippe VALOGGIA, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
- Philippe VERY, EDHEC, France
- Olfa ZERIBI, AUF - l'Europe de l'Ouest et IHEC Carthage, Tunisie.

## REFERENCES

- Aggeri, F. (2004). Développement durable et gouvernement de l'environnement : la formation d'un nouvel espace d'action collective. in Dumez, H., Gouverner les organisations, Paris : L'Harmattan, 59-91.
- Alvarez, I., Bled, E., Carassus, D. & Jaussaud, J.(2017). « Les collectivités locales françaises sont-elles innovantes en matière de développement durable ? », Communication au 6ème colloque AIRMAP, Un management public universel ?, Nice, 1er et 2 juin 2017
- Arts, B. (2006). Non-state actors in global environmental governance: new arrangements beyond the state. In *New modes of governance in the global system* (pp. 177-200): Springer.
- Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable. Une approche axiologique*: Presses de l'Université Laval.
- Barry D. et Elmes M., (1997), "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 492-452.
- Beer, M. (1976). The Technology of Organization Development. in M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Illinois, Rand MacNally.
- Bernier L., Hafsi T., 2007, The changing nature of public entrepreneurship, *Public Administration Review*, vol. 67, no 3, 488-503.
- Bezes P., Siné A., (eds), 2011, Gouverner (par) les finances publiques, Presses de Sciences Po.

- Bieker T., (2002), Managing corporate sustainability with the Balanced ScoreCard : Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management, Oikos PhD Summer Academy.
- Biermann, F., Kanie, N., Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26-31.
- Boje D. M., (1991), "Consulting and Change in the Storytelling Organization", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 4, n° 3, p. 7-17.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. Sage.
- Boukamel O., Emery Y., 2018, Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques, *Gestion et management public*, 2 Volume 6, n°4.
- Brignall, S., Modell, S. (2000). An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the New Public Sector. *Management Accounting Research* 11: 281-306.
- Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2016). Gauging the effects of social accountability on services, governance, and citizen empowerment. *Public Administration Review*, 76(2), 274-286.
- Brulhart F., Grimand A., Krohmer C., Oiry E., Ragainie A., 2018, Management des paradoxes : Compétences, performances et outils de gestion, *Revue française de gestion*, 1 N° 270, pp. 65 à 69
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Cappelletti L., Khenniche S. (2017), Développer la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie, *Revue Politiques et Management public*, n°34/1.
- Capron, M., Quairel, F. (2006), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(1) : pp. 5-17.
- Christian D. et Boudès, T., (1998), « Vers une stratégie narrative, Il était une fois le changement », *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre 1998, p. 110-119.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- David A., 1998, Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre
- De Vaujany, 2006, Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, 3 (n° 9), pp. 109 à 126.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196
- Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2002). The sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284.
- Fritz, S. et al. (2019). Citizen science and the United Nations sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(10), 922-930.
- Giroux, N. & Marroquin, L. (2005), "L'approche narrative des organisations". *Revue française de gestion*, 6(6), 15-42.
- Glasbergen, P., Biermann, F., Mol, A. P. (2007). *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice*: Edward Elgar Publishing.
- Hartley J. in Osborne S. et Brown L. Eds (2017), *Handbook of innovation in public services*, Edward Elgar.
- Hernandez, S., Fiore, C. (2017). Le développement durable pour tous, tous pour le développement durable ! Quelle traduction par les organisations publiques territoriales ? *Management international*, 21 (2), 18-31.
- Heurteux A., 2017, Le développement durable : vers un nouveau mode de pilotage des politiques territoriales ? Le cas de la métropole Nice Côte d'Azur, *Gestion et management public*, 1 Volume 5, n° 3, pp 27 à 42.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. SAGE.

- Krause, R. M., Feiock, R. C., Hawkins, C. V. (2016). The administrative organization of sustainability within local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 113-127.
- Lascoumes, P. (1994). *L'éco-pouvoir, environnement et politiques*, Paris, La Découverte.
- Lauriol J., 2004, Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue Française de Gestion*, 152(5)
- Lenka, S., Parida, V., Sjödin, D. R., & Wincent, J. (2018). Towards a multi-level servitization framework. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Leuenberger, D. Z. (2015). *Sustainable development for public administration*: ME Sharpe.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review* 25 (4): 760-776.
- MacDonald, A., Clarke, A., Huang, L., Roseland, M., Seitanidi, M. M. (2018). Multi-stakeholder partnerships (SDG# 17) as a means of achieving sustainable communities and cities (SDG# 11). In *Handbook of sustainability science and research* (pp. 193-209): Springer.
- Martinet, A.-C. (1991). Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?, *Revue Française de Gestion*, n° 86, p.52-56.
- Meadowcroft, J. (2007). Who is in charge here? Governance for sustainable development in a complex world. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3-4), 299-314.
- Meijer A. et Bolivar M. P. R. (2015), Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 82, n°2, juin 2016, pp. 392-408.
- Mercuri Chapuis, S., & Gauthier, T. (2018). La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse. *Gestion 2000*, 35(6), 47-76.
- Nam T. et Pardo T. A. (2011), Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions, 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times, pp. 282-291.
- Nesti G. (2020), « Définir et évaluer la nature transformationnelle de la gouvernance des villes intelligentes : observations issues de quatre cas européens », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2020/1, Vol. 86, pp 23-40.
- Osborne S.P., Radnor Z. et Strokosch K. (2016), Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?, *Public Management Review*, Vol. 18-5, p. 639-653.
- Osborne S.P., Strokosch K., Radnor Z. et Nasi G. (2020), Pour des services publics résilients et durables, *Actions publique – Recherches et pratiques*, N°8, p.5-13.
- Pinz, A., Roudyani, N., Thaler, J. (2018). Public-private partnerships as instruments to achieve sustainability-related objectives: the state of the art and a research agenda. *Public Management Review*, 20(1), 1-22.
- Poole, M. S., Van de Ven, A., (1989). Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review* 14: 562-578.
- Puppim de Oliveira, J. A., Jing, Y., Collins, P. (2015). Public administration for development: trends and the way forward. In: Wiley Online Library.
- Renaud, A., Berland, N. (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, 28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Rossignol K., Rousseau A., Valoggia P., Pichault F., 2014, L'évaluation multidimensionnelle du changement : le cas des organisations publiques, *Question(s) de Management*, 3, n° 7.
- Rousseau S (2008), Entreprises publiques et développement durable : Réflexion sur un engouement, *Revue Française de Gestion*, 5(185), p.47-64.
- Rusaw, A.C. (2007). Changing Public Organizations: Four approaches. *International Journal of Public Administration*, 3 (3), 347-361.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 5-64.

- Soldo Edina, 2018, Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable : De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable, manuscrit d'Habilitation à Diriger des Recherches
- Stephen P. Osborne, Zoe Radnor, Tony Kinder & Isabel Vidal (2014), Sustainable public service organisations: A Public Service-Dominant approach, *Society and Economy*, 36 (3), p.313-338.
- Travaillé D., Naro G., (2013), Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, May 2013, Montréal, Canada. pp.1-26.
- Weick K., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Yan, X., Lin, H., Clarke, A. (2018). Cross-sector social partnerships for social change: The roles of non-governmental organizations. *Sustainability*, 10(2), 558.
- Yang, K. (2016). Creating public value and institutional innovations across boundaries: An integrative process of participation, legitimation, and implementation. *Public Administration Review*, 76(6), 873-885
- Zeemering, E. S. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136-153.
- ZUMBO-LEBRUMENT C., LEBRUMENT N., 2020, « Determinants of Stakeholder Participation in a Place Marketing Approach: The Case of a French Place Brand », *Management internationale*, 24, 3, p. 129-149.