

# Management international International Management Gestión Internacional

## Mot des rédacteurs invités Word from the guest editors Palabras de los redactores invitados

Jaeho Eun and Pierre-Charles Pupion

Volume 23, Number 3, 2019

Le management public entre confiance et défiance  
Public Management Between Trust and Distrust  
Gestión pública entre la confianza y la desconfianza

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1062204ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1062204ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

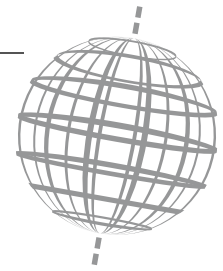
### ISSN

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

Eun, J. & Pupion, P.-C. (2019). Mot des rédacteurs invités / Word from the guest editors / Palabras de los redactores invitados. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(3), xi-xiii.  
<https://doi.org/10.7202/1062204ar>



JAEHO EUN

*Korean Institute of Public Administration*

PIERRE-CHARLES PUPION

*IPAG-CIMP de l'Université de Poitiers*

Ce dossier thématique de la revue *Management international* s'intéresse aux sources de la confiance dans l'action publique. La question de la confiance, cette espérance ferme que l'on place en une personne, en un collectif ou en quelque chose prend une importance toute particulière dans la sphère publique. Elle est au cœur du contrat social, qu'il s'agisse du consentement à l'impôt du contribuable ou de l'acceptation des politiques publiques et de l'autorité gouvernementale par le citoyen. Les actions des gouvernants et des administrations sont d'ailleurs souvent jaugées à l'aune des baromètres de confiance, mesurant la confiance que la société et ses acteurs placent en eux. Le désir de renforcer la confiance est un argument majeur avancé par les gouvernements lors de l'introduction de réformes administratives qui modifient les principes et les objectifs de l'action publique. Les réformes s'inscrivant dans l'esprit du *New Public Management* ont cherché à restaurer la confiance en faisant de la recherche de performance et des principes d'efficacité et d'efficience chers au contribuable-citoyen-usager le pivot de la gestion publique. La volonté de restaurer la confiance a conduit à la généralisation de transparence pour rendre compte de la performance des services publics. L'administration a aussi cherché à instaurer une relation administration-administré qui s'inspire de celle de l'entreprise privée et le client. Ce désir de développer une société de confiance a conduit à repenser également le mode d'élaboration des politiques publiques. Les réformes ont conduit à renforcer le rôle des politiques dans la construction de la stratégie des administrations publiques et à développer des approches participatives qui donnent une place plus importante au citoyen. La confiance est à la base de la nouvelle gouvernance publique où l'action commune entre de multiples acteurs s'élabore dans le cadre de réseaux de politiques publiques.

Dans ce dossier thématique, nous proposons une sélection de six articles qui s'inscrivent dans cette vision d'un *New Public Management* et d'une nouvelle gouvernance au service de la confiance.

### **Présentons sommairement les six recherches sélectionnées**

L'article de Jérôme DUPUIS, Antoine CARTON et Stéphane SAINT POL intitulé « Le rôle des proximités dans la construction des registres de la confiance à travers le cas des relations mairie-usagers citoyens » traite des sources de la confiance dans la relation entre les administrations et leurs administrés dans une perspective de *NPM* où l'usager-citoyen a des attentes que l'administration doit satisfaire. Si la confiance dans les services publics municipaux repose en effet sur l'évaluation de la qualité des services par les usagers, l'article montre en quoi les proximités institutionnelle, relationnelle ou organisationnelle jouent un rôle important dans la construction de la confiance entre les habitants et les services publics municipaux.

L'article de Jeremy MOULARD, Nadine DERMIT-RICHARD et Christophe DURAND intitulé « l'efficacité du financement public des stades : L'échec du modèle français » illustre l'échec de

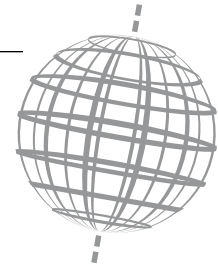
politiques publiques qui ne s'inscrivent pas dans une approche participative de gouvernance basée sur la confiance se coupe de l'apport de multiples acteurs privés et publics. Comparant les résultats du programme de construction de 13 stades français mené entre 2008 et 2016 à ceux réalisés par l'Allemagne de 2001 et 2006, ils identifient comme cause majeure de cet échec la faible association des clubs à la définition du projet.

L'article de Sandrine FOURNIER intitulé « L'implication des enseignants : une des clés possibles de la performance éducative. » identifie l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines réalisée par les chefs d'établissements sur la perception de la performance individuelle des enseignants et sur leur confiance dans leur réussite individuelle et collective. Il mesure les impacts des différentes formes d'implication sur la performance des enseignants et la performance globale des établissements scolaires. La dynamique de groupe qui découle de la gestion stratégique des ressources humaines favoriserait le maintien de l'implication et le développement de la performance collective.

L'article de Laurence MORGANA, intitulé « représentations de la performance par les dirigeants de la radio publique : analyse longitudinale franco-suisse (1969-2015) » montre que le concept de performance s'est institué, dans les discours des dirigeants publics, au fil des réformes administratives de « modernisation » des services publics. Cette recherche utilisant les analyses conventionnalistes montre une évolution des représentations de la performance et des mécanismes de légitimation de l'action publique dans les discours managériaux des dirigeants. Si certains discours se révèlent en correspondance avec la vision du *NPM* et visent à restaurer la confiance par le rendre compte en termes de performance d'autres discours stratégiques font référence à d'autres valeurs et principes.

L'article de David HURON et Gregory SPIETH intitulé « Médias sociaux et déterminants de la confiance. Les fédérations sportives françaises sur Facebook » démontre s'il était nécessaire les différents effets d'une marque dans la confiance d'un usager dans une organisation publique. Cet article isole, sur la base d'une étude quantitative effectuée auprès d'un échantillon de licenciés sportifs, les déterminants de la confiance entre une fédération sportive et les utilisateurs de réseaux sociaux. Parmi les nombreux résultats on peut retenir que la crédibilité est, avec la connexion de soi à la marque, un élément déterminant de la confiance.

L'article de Thierry LOREY, Frédéric DOSQUET, Youssef ERRAMI, et Sébastien CHANTELOT intitulé « Dynamique de co-création des politiques publiques dans des contextes institutionnels complexes : le cas des Chemins de Compostelle en France et en Espagne » analyse les conditions d'émergence d'une dynamique de co-création des politiques publiques dans une perspective de nouvelle gouvernance et de confiance. Par la mobilisation des concepts de leadership et d'innovation managériale, ils montrent que la co-création des politiques publiques est un processus de long terme lié à la mutation du leadership des acteurs. Celle-ci est rendue possible par l'émergence d'acteurs-frontières associatifs, vecteurs d'innovations managériales.



JAEHO EUN

*Korean Institute of Public Administration*

PIERRE-CHARLES PUPION

*IPAG-CIMP de l'Université de Poitiers*

This thematic issue of *International Management* focuses on the theme of trust in public management and administration. The question of trust, this firm hope that we place in a person, a collective or something, takes on a great importance in the public sphere. Trust is at the heart of the social contract, the taxpayer's consent to tax and the acceptance of public policies and citizen authority. The actions of governments and administrations are measured by the yardstick of confidence barometers that society and its actors place in them. The wish to restore or reinforce trust is advanced as a major argument by governments when introducing administrative reforms that alter the principles and objectives of public action. Reforms in the spirit of New Public Management have sought to restore trust by creating a relationship between the administration and the user that is inspired by the relationship between the customer and the company, and by developing the search for performance and its principles of efficiency and effectiveness enjoyed by the taxpayer-citizen-user. The wish to build trust has led to the establishment of accountability and transparency practices that reflect the performance of public services and restore public confidence. It has also led to a rethinking of the way in which public policy is developed by giving policies a greater role in shaping the strategy of public administrations and by developing a more participative approach that gives more importance to the citizen in this process. Trust issue is central to the logic of partnership and cooperation between public and private actors in a perspective of new public governance where common actions are developed within the framework of public policy networks.

In this thematic issue, we offer a selection of six articles that share this vision of New Public Management and new governance that increases trust. These articles deal with the management of different functions: the strategy of public organizations, marketing and human resources management.

### To summarize the six selected searches

The article proposed by Jérôme DUPUIS, Antoine CARTON and Stéphane SAINT POL is entitled "The Role of the Nearby in the Construction of the Registers of the Trust Through the Case of Relations Between Local Public Service, Users and Citizens". It discusses sources of trust in the relationship between administrations and their constituents from a New Public Management perspective where the citizen user has expectations that the administration must meet. Trust in municipal public services is based on the assessment of the quality of services by users. The article shows how institutional, relational or organizational proximities play an important role in building trust between inhabitants and municipal public services.

The article proposed by Jeremy MOULARD, Nadine DERMIT-RICHARD and Christophe DURAND is entitled "The Effectiveness of Stadiums Public Funding: The French Model Failure". It illustrates the failure of public policies which don't use a participatory

approach of new governance based on trust. This French method of building public policies does not allow benefiting from the contribution of multiple private and public actors. Evaluating in a comparative way the results of the French program of building of 13 stadiums between 2008 and 2016 to those realized in Germany between 2001 and 2006, they identify the causes of this failure. The main cause is the weak association of the clubs to the definition of the project.

The article proposed by Sandrine FOURNIER is entitled "Teachers involvement: One of the Keys to Educational Performance". It identifies the impact of the strategic management of human resources conducted by school heads on the perception of teachers' individual performance and their confidence in their individual and collective success. It measures the impacts of different forms of involvement on teacher performance and on the overall performance of schools. The group dynamics, collaboration and synergy that result from the strategic management of the human resources favor the maintenance of the implication and the development of the collective performance.

The article proposed by Laurence MORGANA is entitled "Representations of Performance in the Discourse: A Longitudinal Analysis of French and Swiss Radio Public Services (1969-2015)". It shows that the concept of performance was instituted in the speeches of public leaders, following the administrative reforms of "modernization" of public services. This research, based on conventionalists analyzes, shows a change in the representations of performance and mechanisms for legitimizing public action in managers' managerial discourses. While some representation of performance fit with the MNP's vision of restoring trust by reporting on financial performance, other speeches value other principles and values.

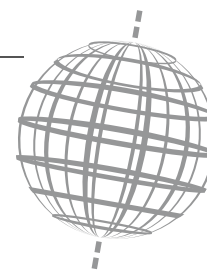
The article proposed by David HURON and Gregory SPIETH entitled "Social Media and Trust Determining Factors. French Sport Federations on Facebook" identifies the different effects of a brand in the trust of a user in a public organization. This article isolates on the basis of a quantitative study conducted on a sample of sports licensees, the determinants of trust in a sports federation among social network users. Among the many results we can note that credibility is, with the connection of oneself to the brand, a determining element of trust.

The article proposed by Thierry LOREY, Frederic DOSQUET, Youssef ERRAMI and SébastienCHANTELOT is entitled "Dynamics of Co-Creation of Public Policies in Complex Institutional Contexts: The Case of the Camino de Santiago in France and Spain". It analyzes the conditions for the emergence of a co-creation dynamic of public policies in complex institutional contexts. Through the mobilization of the concepts of leadership and managerial innovation, they show that the co-creation of public policies is a long-term process linked to the transformation of the actors' leadership. This co-creation is made possible by the emergence of associative border actors, vectors of managerial innovations.

JAEHO EUN

*Korean Institute of Public Administration*

PIERRE-CHARLES PUPION

*IPAG-CIMP de l'Université de Poitiers*

Este dossier temático de Gestión Internacional analiza las fuentes de confianza en la acción pública. La cuestión de la confianza, esta firme esperanza que colocamos en una persona, un colectivo o algo, cobra especial importancia en la esfera pública. Está en el corazón del contrato social, ya sea el consentimiento del contribuyente a someterse a los impuestos o la aceptación de las políticas públicas y la autoridad del gobierno por parte del ciudadano. Las acciones de los gobiernos y las administraciones a menudo se miden por el barómetro de la confianza, que mide la confianza que la sociedad y sus actores depositan en ellos. El deseo de generar confianza es un argumento importante presentado por los gobiernos al introducir reformas administrativas que cambian los principios y objetivos de la acción pública. Las reformas en el espíritu de la Nueva Administración Pública han tratado de restablecer la confianza al hacer que la búsqueda del desempeño y los principios de eficiencia y efectividad que se consideran importantes para el contribuyente-ciudadano-usuario sean el eje de la gestión pública. El deseo de restablecer la confianza ha llevado a la generalización de la transparencia para dar cuenta del desempeño de los servicios públicos. La administración también ha tratado de establecer una relación entre la misma y los administrados que se base en la de la empresa privada y el cliente. Este deseo de desarrollar una sociedad de confianza también ha llevado a repensar la forma en que se desarrollan las políticas públicas. Las reformas han llevado al fortalecimiento del papel de las políticas en la construcción de la estrategia de la administración pública y al desarrollo de enfoques participativos que dan más importancia al ciudadano. La confianza está en la raíz de la nueva gobernanza pública donde la acción conjunta entre múltiples actores se desarrolla dentro del marco de las redes de políticas públicas.

En este dossier temático, proponemos una selección de seis artículos que se ajustan a esta visión de una Nueva Gestión Pública y un nuevo gobierno al servicio de la confianza.

### Presentamos de manera resumida las seis investigaciones seleccionadas.

El artículo de Jérôme DUPUIS, Antoine CARTON y Stéphane SAINT POL, titulado “El papel de la cercanía en la construcción de registros de confianza a través del caso de las relaciones Ayuntamiento-usuarios ciudadanos”, trata sobre las fuentes de confianza en la relación entre las administraciones y sus ciudadanos. desde una perspectiva de MNP donde el ciudadano-usuario tiene expectativas que la administración debe cumplir. Si la confianza en los servicios públicos municipales se basa en la evaluación de la calidad de los servicios por parte de los usuarios, el artículo muestra cómo las proximidades institucionales, relacionales u organizativas desempeñan un papel importante en la creación de confianza entre los residentes. y servicios públicos municipales.

El artículo de Jeremy MOULARD, Nadine DERMIY-RICHARD y Christophe DURAND titulado “La efectividad de la financiación pública de los estadios: el fracaso del modelo francés” ilustra el

fracaso de las políticas públicas que al no formar parte de un enfoque participativo de la gobernanza basado en la confianza se priva de la contribución de múltiples actores privados y públicos. Comparando los resultados del programa de construcción de 13 estadios franceses realizados entre 2008 y 2016 con los realizados por Alemania en 2001 y 2006, identifican como una de las principales causas de este fracaso la débil asociación de clubes en la definición del proyecto.

El artículo de Sandrine FOURNIER titulado “La participación de los docentes: una de las claves para del rendimiento educativo. “identifica el impacto de la gestión estratégica de los recursos humanos llevada a cabo por los directores de escuela en la percepción del desempeño individual de los docentes y en su confianza en su éxito individual y colectivo. Mide los impactos de diferentes formas de participación en el desempeño de los maestros y el desempeño general de las escuelas. La dinámica de grupo que resulta de la gestión estratégica de los recursos humanos favorecería el mantenimiento de la participación y el desarrollo del desempeño colectivo.

El artículo de Laurence MORGANA, titulado “La representación de los rendimientos en los discursos: un estudio longitudinal de los servicios públicos radiofónicos francés y suizo (1969-2015)”, muestra que el concepto de desempeño se ha instaurado en el discurso de los dirigentes públicos en relación a las reformas administrativas de “modernización” de los servicios públicos. Esta investigación que utiliza análisis convencionalistas muestra una evolución de las representaciones del desempeño y los mecanismos para legitimar la acción pública en los discursos administrativos de los dirigentes. Mientras que algunas representaciones del desempeño se revelan en correspondencia con la visión del MNP y apuntan a restaurar la confianza por tenerla en cuenta en términos de desempeño, otros hacen referencia a distintas convenciones.

El artículo de David HURON y Gregory SPIETH titulado “Las redes sociales y los determinantes de la confianza. Las federaciones deportivas francesas en Facebook” demuestran si eran necesarios los diferentes efectos de una marca en la confianza de un usuario en una organización pública. Este artículo aísla, sobre la base de un estudio cuantitativo realizado con una muestra de licenciarios deportivos, los determinantes de la confianza entre una federación deportiva y los usuarios de las redes sociales. Entre los muchos resultados podemos recordar que la credibilidad es, junto con la conexión de uno mismo con la marca, un elemento determinante de la confianza.

El artículo de Thierry LOREY, Frederic DOSQUET, Youssef ERRAMI y Sébastien CHANTELOT titulado “Dinámica de co-creación de políticas públicas en contextos institucionales complejos: el caso de los Caminos de Compostela en Francia y España” analiza las condiciones para el surgimiento de una dinámica de co-creación de políticas públicas en una perspectiva de nueva gobernabilidad y confianza. Al movilizar los conceptos de liderazgo e innovación administrativa, muestran que la co-creación de políticas públicas es un proceso a largo plazo vinculado al cambio de liderazgo de los actores. Esto es posible gracias a la aparición de actores-fronteras asociativa, vector de innovaciones administrativas.