



**OBSERVATOIRE**  
Action sociétale  
Action publique

*Les lettres de l'observatoire ASAP*

*Lettre 4*

*Mars 2021*

## Action publique, emploi et territoires : ambiguïtés et interactions complexes



La définition de la place de l'État et de [l'évaluation](#) de ses actions sur la société a connu des réaménagements profonds ces dernières décennies (Gregoir, 2014). Initialement centrés sur une critique de la place et du rôle de l'État dans l'économie, les débats s'orientent vers une réflexion sur la redéfinition même de la place de l'État avec la mise en place de nouveaux espaces de l'action publique.

### Entre Europe et territoires, de nouveaux espaces de l'action publique

Ces nouveaux espaces s'organisent du fait de l'évolution contemporaine de l'action publique. Cette évolution marquée par un double mouvement : la montée en puissance de **l'Europe** et le renforcement de **l'échelon territorial**. En effet, l'Europe, avec la création de la politique communautaire de l'emploi, issue du Traité d'Amsterdam (1997) qui institue l'emploi comme une *question d'intérêt commun*. L'Europe devient un niveau de décision qui initie les politiques publiques en matière d'emploi par le biais notamment de ses actions structurelles. L'échelon territorial qui est confronté à la complexité du réel se voit institutionnalisé du fait du renforcement du [principe de subsidiarité](#) résultant du Traité de Lisbonne (2007). Un espace important pour le déploiement de politiques innovantes en faveur de l'emploi s'ouvre alors. Entre ces deux niveaux, un État Français qui ne peut qu'observer la perte de sa centralité.

Parmi les politiques publiques, c'est en matière d'emploi que l'action publique au niveau territorial apparaît comme évidente. Toutefois, dans les faits, la question de l'emploi ne semble s'apparenter qu'à une externalité des politiques d'aménagement du territoire (Madec & Riffart, 2016). Une exception réside, peut-être, dans les dispositifs d'emploi environnementaux, en ce que, d'une part, l'environnement est un champ qui se soustrait aux découpages territoriaux et administratifs traditionnels et, d'autre part, la combinaison de l'environnement et de l'emploi permet la mise en place de politiques publiques locales innovantes.

## Le programme « emploi environnement », une expérimentation innovante d'action territoriale

C'est avec la loi relative au développement de l'emploi de l'apprentissage (juillet 1993) que nous pouvons dater l'inscription territoriale des politiques d'emploi. Au croisement de la déconcentration (politique publique) et de la décentralisation (action publique), le Conseil Régional s'apparente à un acteur clé. Ainsi, en 1994, le Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais, qui vient de se doter d'un exécutif « vert », s'est alors saisi de l'opportunité de mettre en place la programme « Emploi Environnement » en concertation avec les services déconcentrés de l'État en vue s'inscrire dans des activités de protection et d'entretien de l'environnement (Knockaert & Maillefert, 2002).

En 1996, la Région a souhaité décorréliser son action de celle de l'État. L'inflexion du programme prend corps dans un changement de logique. En effet, la différence de la politique d'aménagement du territoire ancrée dans une logique d'insertion avec un recours conséquent aux contrats aidés, le programme s'inscrit dans une logique de la création d'activités et d'emplois pérennes (éco-gardes). Les politiques publiques locales, qui ont souvent comme cible un public en difficulté, comportent un ancrage territorial important. Cette inflexion s'est apparentée à une **action publique innovante**.

Toutefois, ce virage a pu brouiller la visibilité du programme. L'imbrication des systèmes de financements (Europe, État, Région) et la [concurrence avec des dispositifs nationaux](#) comme les « emplois jeunes » ont conduit la Région à arrêter son dispositif.

Si l'espace pour développer des actions publiques innovantes existe, les espaces d'intervention de la politique d'emploi sont complexes à délimiter. Ils ne se recoupent ni avec des catégories administratives comme le bassin d'emploi, ni avec des catégories issues de l'application de mesures locales en faveur de l'emploi (régions, départements, ou quartiers). Au surplus, sur un espace territorial donné, les acteurs (décideurs et financeurs) sont enchevêtrés, ce qui rend ardues tant la compréhension des politiques publiques que la visibilité de leur efficacité tant les motivations respectives leur sont propres.

Le lien Région – Europe, depuis cette première expérience, s'est, lui, affermi et les [Fonds structurels](#) ainsi que les fonds d'investissements européens sont devenus autant d'instruments en matière de financement de la politique régionale de l'Europe. Ainsi, la programmation 2014-2020 de cette politique en plus de la coloration environnementale évidente (5 objectifs thématiques sur 11 y font référence), l'Europe encourage les territoires à l'évaluation des actions. A cela, la Loi NOTRe, en tant que nouvelle étape du processus de décentralisation, devrait pouvoir alléger le « mille feuilles administratif » et clarifier les compétences entre les pouvoirs publics et les régions favorisant une meilleure lisibilité propice à l'innovation en matière d'action publique locale.

[Sébastien Knockaert](#)

### Références

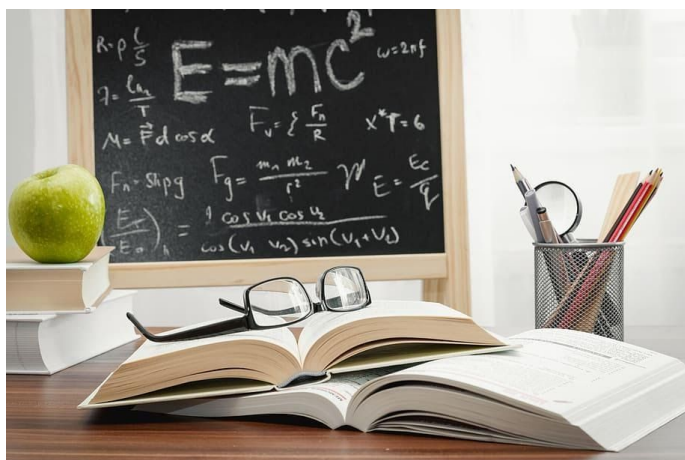
Gregoir, S. (2014). *L'évaluation des politiques publiques : qui et comment ?* Économie & prévision, 204-205(1-2), 211-224. <https://doi.org/10.3917/ecop.204.0211>  
Knockaert S., Maillefert M. (2002), « L'emploi durable, un concept pertinent à l'échelon territorial ? », *Cahiers Lillois*

*d'économie et de sociologie*, n°37, « Développement Durable et territoire », pp 133-150.

Madec, P. & Riffart, C. (2016). *Politique de la ville : le zonage comme outil d'identification de la fracture sociale*. *Revue économique*, vol. 67(3), 443-462. <https://doi.org/10.3917/reco.673.0443>

Langot, F. & Petit, P. (2014). *L'évaluation des politiques publiques. Une introduction*. *Revue française d'économie*, volume xxix(1), 3-9. <https://doi.org/10.3917/rfe.141.0003>

## Comment accéder au New Normal de l'éducation ?



En période de crise, il est souvent tentant de se replier vers le *business as usual* et sur les vieilles habitudes mais c'est bel et bien dans la prise de risque et dans la considération de nouvelles pratiques que parviennent à s'accomplir aujourd'hui les campus d'enseignement supérieur. Dans un monde complexe et incertain, il devient en effet risqué de s'appuyer sur les recettes du passé. Les campus doivent au contraire être attentifs aux changements d'usage, saisir les signaux faibles, pour devenir ce qu'il convient désormais d'appeler [« The new Normal Education »](#).

Pour maintenir une activité et poursuivre leur croissance, les entreprises du secteur de l'éducation ont besoin de comprendre et de prendre en compte dans leur approche pédagogique, les nouveaux usages des étudiants, ainsi que les nouveaux besoins des entreprises pour être en mesure de leur fournir les compétences nécessaires. Cela exige de nouveaux moyens de détection des signaux faibles avant que ces changements soient plus structurels et placent les campus en position de suiveur plutôt que de leader. Une cartographie des changements comportementaux, permettant de reconstruire avec précision quels assets risquent d'en subir les conséquences ou d'en bénéficier, peut être un point de départ intéressant. Le confinement a obligé les établissements d'enseignement supérieur à assurer [la continuité de service](#) grâce aux outils digitaux, ce qui a obligé les enseignants de se défaire du modèle magistral et a boosté l'innovation pédagogique. Celle-ci est devenue fondamentale. En cas de manque de gestion de ces nouveaux usages, les établissements d'enseignement supérieur prennent le risque de laisser les edtechs restructurer le marché.

Une fois les grandes nouveautés comportementales et leurs conséquences sur la chaîne de valeur de l'enseignement supérieur identifiées, il est nécessaire de prévoir leurs temporalités (court ou long terme) et la date d'apparition (avant ou après la COVID), afin de mesurer si la tendance est un accélérateur, c'est-à-dire une différence temporaire entre avant et après la COVID, un activateur, c'est-à-dire une activation de tendances, un glissement c'est-à-dire une tendance temporaire ou enfin une rupture, c'est-à-dire une nouvelle tendance qui s'installera dans la durée.

Grâce à cette méthode, il est possible de mieux appréhender ce que le marché attend des acteurs de l'éducation en termes d'expérience d'apprentissage. En quelques semaines, la COVID a considérablement modifié nos manières de vivre et de travailler. A l'instar des entreprises, les campus de formation doivent eux aussi saisir l'incertitude comme une opportunité. Dans le domaine de l'éducation, il faut reconnaître que la crise de la COVID a installé des changements durables qui définissent désormais le « New Normal » de l'éducation. Auparavant, les débats sur les pédagogies innovantes, l'introduction des nouvelles technologies dans l'expérience d'apprentissage, l'industrie de l'éducation, le changement de fonction de l'enseignant étaient décrits comme « le nouvel apprentissage » ou « le futur de l'éducation » ou encore « les compétences de demain ». Le contexte sanitaire a désormais érigé tous ces mouvements au rang de nouvelle normalité. Ce qui était auparavant connu que par quelques initiés devient un standard; rendant obsolète toutes les pratiques avant covid. Un nouveau paradigme s'est imposé, au niveau international, avec « the new normal education » nous obligeant à désapprendre certaines de nos vieilles habitudes. Nous sommes à ce jour en plein creux de la seconde vague en Europe. Les deux confinements ont installé de nouvelles pratiques chez les étudiants et ont transformé significativement nos manières d'enseigner.

La « New Normal Education » s'articule autour de 3 axes :

- La prise de conscience d'une rupture d'espace / temps : le confinement a imposé une pédagogie omnicanale et a précipité les acteurs de l'enseignement supérieur vers les canaux de distribution digitaux pour assurer la continuité de service, prenant ainsi conscience que le campus n'est plus le seul lieu de savoir. Les étudiants ont donc pu élargir l'expérience d'apprentissage en dehors des limites physiques de l'école, pour acquérir leurs compétences, quand ils le souhaitent, d'où ils le souhaitent, sur le support qui leur semble le plus pratique en interagissant avec leur environnement et leurs semblables pour résoudre leurs difficultés grâce à une expérience pédagogique unique, intégrée et fluide (quel que soit l'appareil connecté ou le canal utilisé). Les campus cherchant à maintenir les cours durant le confinement ont consacré la majorité de leur temps et de leurs ressources à la création de la meilleure expérience d'apprentissage possible. Ils ont ancré de nouvelles habitudes dans le quotidien de leurs étudiants. L'apprentissage et l'acquisition des compétences n'étaient plus dépendants d'un modèle linéaire adossé aux horaires d'ouverture des campus, aux disponibilités des enseignants, à la segmentation en trimestre ou semestre. La crise a obligé à reconsidérer la structuration de l'année scolaire. L'apprenant n'était plus contraint de gérer lui-même le flot qu'on lui déversait et en faire lui-même sa propre synthèse. Il pouvait travailler en parallèle avec ses pairs. Il avait la possibilité d'articuler plusieurs autorités pour construire son propre parcours basé sur des ressources partagées en valorisant collaboration, mixité et expérimentation.
- Le changement de fonction de l'enseignant : il n'est plus dans ce contexte celui qui transmet unilatéralement des connaissances. Puisque le flux de savoir est divers, il devient un concepteur et un assembleur de contenus pour construire avec l'étudiant un parcours d'apprentissage personnalisé lui permettant de concrétiser son projet professionnel, en bénéficiant d'un accompagnement dans la construction de son employabilité. Nous assistons, depuis l'enseignement en période de confinement, à un partage des fonctions du formateur qui est en train d'investir l'ensemble de la chaîne de valeur de l'enseignement supérieur. Le formateur doit donc concevoir ses supports multimédias, faciliter l'apprentissage de l'étudiant, résoudre ses difficultés. Ce qui demande bien souvent des compétences supplémentaires qu'ils se sont empressés d'acquérir. A l'avenir et à la faveur de la pédagogie omnicanale, ces fonctions deviendront la spécialisation de plusieurs professionnels.

- Le format pédagogique : l'utilisation du digital dans la pédagogie, loin de rendre le campus inutile et obsolète renforce le rôle du présentiel dans l'expérience d'apprentissage. Dans un contexte de pédagogie 3.0 où les informations sont partagées en temps réel et accessibles du bout des doigts, se rendre sur un campus impose une autre proposition de valeur permettant de travailler les différentes formes d'intelligences : l'intelligence relationnelle, émotionnelle et cognitive pour tendre vers une intelligence productive qui place le savoir, les connaissances, les datas, au service des activités de production de biens ou de services pour en accroître l'efficacité et la productivité. Dans cette hybridation, les étudiants apprennent donc à combiner les ressources pour créer de la valeur grâce essentiellement à des idées, des mixages de données, de contenus, d'échanges. Désormais, alors que les étudiants ont accès à des contenus synchrones et asynchrones, leur expérience d'apprentissage se structure autour de principes différents comme la modularité, la co-construction, l'expérience, l'hybridation ou la sérendipité. Le présentiel devra donc proposer une expérience enrichissante aux étudiants leur permettant d'accéder à un casting élargi de formateurs aux parcours différents, étudiants, startupeurs, tuteurs, professionnels experts, financeurs, faisant du campus un lieu d'hybridation où cohabitent et interagissent des expertises croisées autour de [situations pédagogiques permettant un nouvel éclairage sur les problèmes professionnels](#). Ils proposeront aux étudiants des cours, des séminaires, des ateliers d'innovation, des workshops, des conférences proposant aux intervenants de prendre part aux différentes activités portées par le campus, en inversant le schéma pédagogique traditionnel pour passer de la pyramide à l'archipel. La valeur se construit aujourd'hui pour les entreprises par le bas, par co-construction.

[Geoffrey Martinache](#)

#### Références :

- Lacroix Ph., Medja A., Gil. Ph. (2016). *Neurolearning*, Eyrolles.  
Barabel M. , Meier O. et al. (2020). *Le Grand Livre de la formation*, 3ème édition, Dunod.  
Poncin M., (2020). *Du présentiel au e-learning efficient*, Dunod.  
Ardouin Th. (2020), *Ingénierie de formation*, Dunod.

## Comment optimiser le recrutement dans un établissement de la fonction publique d'État



La loi sur le statut de fonctionnaire <sup>(1)</sup> date de 1946. Les grands principes sont déjà présents dans le texte : cadre juridique du système de rémunération, distinction du grade et de l'emploi, reconnaissance du droit d'adhérer au syndicat de son choix, gestion des personnels au sein d'organismes paritaires auxquels participent les fonctionnaires... En 2019, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique est chargée d'une mission de recherche intitulée [« Transformation de la fonction recrutement : Comment mieux recruter dans le secteur public »](#) <sup>(2)</sup>. Plusieurs piliers RH fondamentaux sont abordés dans cette étude : la marque employeur, l'identification des compétences clés, la communication RH etc... En parallèle, la Commission Européenne a lancé le Label [HRS4R](#) <sup>(3)</sup> certifiant les établissements de l'enseignement supérieur qui progressent dans l'alignement de leurs politiques des ressources humaines sur la base d'un plan d'action et d'une stratégie RH personnalisée. Ce label porte une attention particulière aux chercheurs dans une logique de rétention de talents afin de lutter contre la fuite des cerveaux.

Cependant, pour retrouver le principe même du concours, il faut remonter à [1789 et à l'article 6 de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen](#) <sup>(4)</sup> ! L'égalité de traitement des candidats est assurée par la transparence des règles du concours (diplômes, nature des épreuves, programme...) et l'impartialité du jury. L'idée est de reconnaître les qualités du candidat de manière universelle et objective. Il émerge alors rapidement les notions de localisme ou de clientélisme. Le fait de favoriser lors de recrutements sur concours des professionnels issus de, ou connaissant, l'établissement ou l'organisation. Sans contrevenir au fondement et à l'esprit de la loi. Cependant, cette notion, ou sa perception, ne serait-elle pas une première limite spontanée ? En effet, dans le cadre d'un processus de recrutement dans le secteur privé, le fait pour un(e) candidat(e) de connaître le secteur d'activité ou le type d'organisation sera un avantage concurrentiel et un facteur d'intégration réussie et d'efficacité à court terme. L'essence du recrutement par concours est bien d'apporter de l'objectivité dans l'évaluation de compétences lors d'un processus de sélection. Ce principe pourrait être rapproché de l'utilisation pratique d'une connaissance ou d'une compétence. Ainsi, une mise en situation, un jeu de





rôle ou une étude de cas dans un processus de recrutement pourraient être des exemples de transposition dans le secteur privé. Néanmoins, dans le secteur privé, ces derniers sont adaptés aux profils recrutés (statut, expériences et métiers) sans un caractère de généralité. La responsabilité des méthodes de sélection choisies revient aux acteurs RH. Or, dans la fonction publique d'État, ces derniers n'ont pas cette latitude pour l'embauche des agents titulaires.

Au delà de la méthodologie du concours, nous pouvons identifier six freins majeurs au recrutement pour un établissement de la fonction publique d'État : le manque de visibilité externe de l'organisation, la complexité de l'expérience candidat, la longueur d'un processus de recrutement, la relative faiblesse des rémunérations, le manque de suivi du candidat et le déficit d'image du statut.

Pour débiter, beaucoup de candidats potentiels ne cherchent pas à postuler dans la fonction publique par méconnaissance de la pluralité des métiers. Bon nombre d'établissements de la fonction publique d'État sont inconnus du grand public. Seuls les initiés ou les agents titulaires d'un autre corps connaissent parfois le nom, l'objet social, l'utilité générale, les différentes activités et donc l'ensemble des missions d'un établissement. De plus, un candidat doit réaliser plusieurs étapes nécessaires au dépôt ou l'envoi de son dossier de candidature. Ainsi, dans le secteur privé, la lettre de motivation n'est plus automatique pour bon nombre d'offres d'emploi en 2020. Cette tendance n'est pas la même dans le secteur public. Aussi, il peut paraître plus compliqué d'identifier le bon contact ou d'adresser une candidature spontanée dans un établissement de la fonction publique d'Etat. L'information est soit plus opaque ou l'accès à celle-ci est plus délicat. Ensuite, la durée d'un processus de recrutement est factuellement plus longue pour un titulaire, pouvant aller jusqu'à un an entre l'autorisation budgétaire et l'intégration physique du candidat. Cette durée va décourager bon nombre de candidats, ou aura pour conséquence un taux de déperdition de candidats plus important durant le processus, ceux-ci préférant dans l'intervalle postuler dans le privé en France ou partir à l'Étranger afin de trouver une issue plus rapide.

En outre, le suivi du candidat est à ce jour insuffisant. Dans un marché de l'emploi prospère, le candidat attend de la considération et une attention particulière de la part de l'organisation pour laquelle il postule. Le rapport de force s'est équilibré, le candidat demande à être tenu informé. La faiblesse relative du niveau des rémunérations proposées dans le secteur public est structurellement compensée par les avantages complémentaires liés au statut de fonctionnaire, dont la sécurité de l'emploi est un des exemples. Néanmoins, plusieurs de ces avantages se sont étioyés au fil du temps sans contrepartie notable pour les nouveaux entrants. L'attractivité de la fonction publique d'État a donc encore diminué. Enfin, la fonction publique continue à pâtir d'un certain déficit d'image. En 2020, le statut de fonctionnaire est souvent assimilé à une sécurité à toute épreuve, sans comptes à rendre ou demande de performance.

Pourtant, certaines évolutions législatives semblent aller dans le bon sens, la loi de la transformation de la fonction amorce notamment quelques idées [\(5\)](#). Chaque organisation possède ses spécificités. Chaque acteur peut sans doute influencer à son niveau. Il s'agit d'aller plus loin dans l'analyse.

De ce fait, quelles pistes de réflexion pouvons-nous envisager à court ? Plaçons-nous à l'échelle d'un établissement. Plusieurs solutions relativement simples et peu coûteuses peuvent être envisagées.

D'abord, le Directeur d'Établissement doit prendre conscience du caractère indispensable d'une fonction recrutement performante et identifier certains dysfonctionnements, en veillant à une bonne circulation de l'information (reporting). Ensuite, le Directeur possède une liberté d'action certaine, surtout dans le cas où il dispose de compétences élargies <sup>(6)</sup>. Cette liberté se traduit par une maîtrise plus accrue de ses crédits. Il doit alors miser sur un métier clé : le Contrôle de Gestion sociale <sup>(7)</sup>. Il peut être géré par la Direction Financière ou la DRH. En synthèse, il s'agit ici de maîtriser parfaitement ses frais de personnels dans leur ensemble. Le directeur pourra effectuer des choix stratégiques impactant pour l'organisation directement liés à la bonne gestion de sa masse salariale : rehausser la prime d'encadrement pour les managers titulaires afin d'être plus compétitifs, recruter un contractuel supplémentaire ou verser une prime complémentaire à des populations sensibles, ou dont les compétences rares sont clés pour l'établissement. Par ailleurs, si la fonction recrutement n'est pas présente dans l'organisation, il apparaît nécessaire de recourir à un partenaire (cabinet de recrutement, intermédiaire dans la présélection des candidatures, etc...) ou former son équipe RH aux techniques de recrutement externe. Cette dernière solution s'avèrera être un investissement rentable sur le moyen terme. En effet, le Responsable RH s'absentera peut-être plusieurs jours de son poste de travail mais pourra acquérir des compétences techniques indispensables pour réussir les missions de recrutements futures.

De plus, il est important que la fonction recrutement au sein de l'établissement puisse se professionnaliser. Elle doit comprendre pourquoi aucune candidature n'a été réceptionnée pour cette annonce, pourquoi cette mission de recrutement a échoué, pourquoi un candidat s'est retiré après avoir accepté à l'oral la proposition d'embauche. Pour devenir plus performante, l'équipe recrutement va devoir se concentrer sur quatre axes prioritaires.

L'équipe recrutement devra tout d'abord apprendre à communiquer en externe. L'enjeu crucial pour attirer des candidats est déjà de faire connaître son organisation, son objet, ses grandes missions et ses métiers. L'établissement, et son équipe RH, doivent mettre à jour son site internet, publier des articles sur des sites professionnels et le faire savoir, créer une communauté LinkedIn et la faire vivre, entretenir le réseau d'anciens agents, participer à des forums étudiants ou des événements professionnels plus généralistes à destination du plus grand nombre. Les offres d'emploi doivent être systématiquement publiées puis relayées sur des sites, favoriser la cooptation entre anciens agents et créer des partenariats avec des organismes en rapport avec l'activité de l'établissement. L'équipe recrutement doit aussi connaître les compétences attendues au sein de son établissement. Avant de parler d'une GPEC, le but ici est d'obtenir une fiche de poste synthétique (responsabilités, missions, compétences techniques et comportementales attendues) par métier au sein de l'établissement. Ces fiches doivent exister et être régulièrement actualisées. De même, l'équipe recrutement doit améliorer l'expérience candidat. L'établissement doit aussi proposer une expérience candidat la plus simple, transparente et dynamique possible. L'équipe doit planifier chacune des étapes du processus. Il s'agit de traiter toutes les candidatures, d'apporter des réponses aux candidats et de respecter les engagements pris en termes de délais de réponse. De plus, la communication doit être fluide : cohérence dans le discours de chacun, informations identiques entre l'offre d'emploi et les entretiens, clarté des données sur le temps de travail, la rémunération, les avantages... Enfin, l'équipe recrutement doit mettre en place des techniques de sélection fiables et objectives : la construction d'un guide de présélection téléphonique, l'utilisation d'une grille d'entretien structuré, la passation de tests

techniques ou la sensibilisation aux biais cognitifs à éviter sont autant d'outils dont doit disposer la fonction recrutement.

Ces optimisations méthodologiques sont accessibles et relativement aisées à mettre en place pour optimiser à court terme la politique de recrutements. A moyen et long terme, la transformation du recrutement devra néanmoins s'accompagner de la réforme du mode de recrutement par concours. Il ne s'agit pas de remettre en cause son fondement mais de l'adapter davantage aux situations et aux spécificités.

[Stefen Simon](#)

### **Références**

*Loi sur le statut des fonctionnaires* <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027380680/>

*Rapport 2019 de la DGAFP :*

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques\\_emploi\\_public/Guide\\_Transformation\\_Fonction\\_Recrutement\\_WEB.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf)

*Label HS4R* <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>

*Déclaration droit de l'Homme et du Citoyen de 1789 :*

<https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789>

*Loi de transformation de la fonction publique du 6 aout 2019*

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

*Les compétences élargies du Directeur d'établissement :*

<https://www.education.gouv.fr/libertes-et-responsabilites-des-universites-5666>

*Le métier du contrôleur de gestion sociale :*

<https://www.leblogdesfinanciers.fr/2019/01/22/contrôle-de-gestion-social-enjeu-strategique>

## Crise sanitaire et transformations sociétales : quel impact sur le marché immobilier ?



Entretien avec Daniel Rigny, Président de Twenty Two Real Estate, mené par [Olivier Meier](#).

Daniel Rigny (Polytechnique, promo 1989) est un professionnel de l'investissement immobilier depuis 25 ans. Il a fondé TwentyTwo Real Estate en 2012. Dans cet entretien, il déchiffre les bouleversements survenus avec l'émergence de la crise sanitaire, et en analyse les implications structurelles sur le plan économique, social et sociétal.

**Depuis le début de la crise du Covid, le taux de vacance est en rapide augmentation dans les quartiers d'affaires et la tendance ne semble pas prête de s'inverser. Comment l'expliquez-vous, et quel impact entrevoyez-vous sur le niveau de valorisation des actifs ?**

Nous anticipons une aggravation du taux de vacance dans les 12 mois à venir. En 2021, il pourrait atteindre 15% dans le quartier d'affaires de la Défense, contre 6 à 7% avant la crise sanitaire. Mais s'il s'agit d'une tendance nationale, chaque marché a une dynamique propre. Le niveau de vacance dans Paris intramuros, par exemple, reste faible. L'accroissement du taux de vacance est dû à deux facteurs principaux : d'une part, la faible *croissance économique* (il y a une corrélation directe entre celle-ci - très tertiarisée - et l'occupation des bureaux), d'autre part la *pratique accrue du télétravail*. Les entreprises y ont d'abord eu recours par nécessité et les nouvelles méthodes de travail qui en sont nées ont démontré certains avantages. Ainsi, nous constatons la généralisation du télétravail dans de nombreuses organisations (administrations, entreprises...) qui impactera négativement la demande pour les bureaux. Les espaces bureaux conserveront néanmoins un rôle majeur dans le tissu immobilier. Ils devraient rester un lieu d'échange privilégié entre les entreprises et leurs clients ainsi qu'un lieu propice à l'expression de la *créativité collaborative* et au *développement de l'identité et la culture de l'entreprise*. Mais ces transformations auront un impact significatif sur la conception des bureaux, la demande locative, le niveau des loyers et la valeur des actifs (changements sociaux et sociétaux).

**En tant qu'investisseur immobilier, quelle est votre surface d'exposition au risque et comment vous êtes-vous adapté à ce choc conjoncturel ?**

Nous avons la discipline de céder nos actifs quand ils atteignent leur maturité. Parmi nos véhicules d'investissement, nous avons procédé à une rotation d'actifs opportune en 2018-2019, en cédant la plupart de nos actifs tertiaires. Nous avons donc abordé cette crise avec un portefeuille extrêmement allégé en bureaux, et davantage concentré en logements locatifs. Depuis mars dernier, nous sommes restés très prudents sur le secteur des bureaux et celui des commerces. Nous n'avons procédé à aucun nouvel investissement, contrairement au *secteur du logement* où nous avons acquis plusieurs immeubles. Cependant, nous étudions en permanence les nouvelles opportunités, afin d'être prêts à déclencher une décision d'investissement lorsque nous aurons une visibilité suffisante.

**La situation inédite que nous vivons aura-t-elle des conséquences structurelles sur le marché de l'investissement locatif, ou sur les relations entre bailleurs et locataires ?**

Le logement locatif est resté très résilient, grâce au maintien de la solvabilité des locataires. Ce marché est très stable, notamment dans son segment abordable où nous opérons. Il bénéficie des *mesures gouvernementales* visant à soutenir le pouvoir d'achat des particuliers. En revanche, les secteurs tertiaire et commercial ont été plus fortement impactés. Pour les bureaux, les impayés apparus lors du premier confinement sont désormais régularisés en grande partie. Mais ce secteur va continuer de souffrir de la *situation économique* et des *transformations structurelles* liées au télétravail. Dans le secteur du commerce, la situation demeure complexe avec un niveau toujours important d'impayés, ainsi que des reports ou annulation de loyers consentis par les bailleurs.

Mais les bailleurs ont leurs propres contraintes. Ils peuvent aussi être fragilisés par rapport à leurs propres sources de financement. Les aménagements des baux doivent donc avoir lieu dans l'intérêt de toutes les parties. *Le gouvernement a aussi un rôle essentiel à jouer* afin de participer à l'effort économique. Cette situation conduit à une évolution structurelle de la relation entre bailleurs et locataires, ces derniers souhaitant une plus grande variabilité de leur engagement locatif proportionnellement à leur niveau d'activité. Cette évolution a déjà eu lieu historiquement dans l'hôtellerie. C'est dorénavant une demande des opérateurs de centres de co-working et des commerçants. Ces évolutions conduisent au transfert d'une plus grande partie du risque opérationnel au propriétaire. Elles auront un impact sur la valorisation des biens immobiliers. Dans ce contexte, il convient de gérer les immeubles de manière beaucoup plus dynamique afin de maîtriser le risque opérationnel accru. Ce choc conjoncturel et ses multiples effets structurels valident les choix du modèle d'investisseur-opérateur choisi par TwentyTwo Real Estate.

**De par votre expérience dans le résidentiel, notamment à travers votre foncière Powerhouse Habitat, observez-vous une réelle évolution des modes de vie, voire de nouvelles attentes des locataires ?**

La crise sanitaire a accentué le *recentrage de la vie personnelle et professionnelle sur le logement* et a renforcé la nécessité pour les bailleurs d'apporter un service de qualité aux locataires. Comme les échanges physiques sont réduits, la technologie prend d'autant plus d'importance afin de réinventer la relation avec le locataire. Depuis plusieurs années, nous avons travaillé à la *digitalisation du parcours résidentiel* à travers notre filiale Allowa. Cette politique s'avère encore plus pertinente aujourd'hui.

Nous organisons un parcours entièrement dématérialisé, afin d'améliorer l'efficacité du processus transactionnel et l'expérience des différentes parties prenantes : prise de rendez-vous, processus d'offre et de négociation, centralisation de la base documentaire, signature des actes d'acquisition ou de location. La relation humaine garde une place importante mais principalement à distance, avec un accompagnement en ligne pour l'ensemble des démarches. L'objectif est d'étendre l'offre de service à travers cette plateforme digitale pour accompagner les locataires lors de leur emménagement, puis dans le cadre de la gestion locative et technique.

**Les bouleversements évoqués sont-ils de nature à impacter le ciblage géographique ou sectoriel de vos choix d'investissement ? Si oui, sur quels critères ?**

Dans le logement et le commerce, nous n'avons pas encore détecté de signaux de nature à réorienter géographiquement nos choix d'investissement. Ceux-ci sont fonction du *dynamisme économique et démographique des différentes régions françaises*. A l'heure actuelle, ce dynamisme n'a pas été perturbé. *L'attractivité des régions* dans lesquelles nous opérons, comme le Grand quart sud-est par exemple, est intacte. Les bureaux, en revanche, sont la classe d'actifs la plus préoccupante aujourd'hui. Nous cherchons encore à évaluer *l'évolution de la demande*, et si la tendance actuelle au télétravail pourrait conduire à des évolutions structurelles au niveau géographique. La crise sanitaire a éveillé, dans la population francilienne, un *désir de relocalisation vers des régions aux tissus urbains moins denses*, où elle espère trouver une meilleure qualité de vie. Ce phénomène est lié à la dynamique du télétravail. Nous pensons que le point de bascule pour des velléités significatives de relocalisation se situera à trois jours de télétravail par semaine.

**Les métiers de l'immobilier sont par nature ancrés dans un monde d'interaction physique. Comment gérez-vous la contrainte opérationnelle dans ces périodes de confinement à répétition ?**

Nous avons assuré la continuité de notre activité avec une grande fluidité. Nous n'avons eu recours ni au licenciement, ni au chômage partiel. Nous avons adapté nos processus au nouvel environnement professionnel, plutôt que de chercher à restructurer les activités. Un de nos objectifs a été d'accroître la communication interne à tous les niveaux du groupe. De même, nous avons intensifié la communication vis-à-vis de nos partenaires et clients. Nous avons d'ailleurs développé des relations avec de nouveaux clients, sur d'autres continents, sans les avoir jamais rencontrés. Nous nous sommes dotés de moyens de visioconférence plus sophistiqués et avons ainsi fait l'économie de nombreux voyages. Nous nous sommes donc adaptés par nécessité, avec de *nouvelles façons de travailler*. Cette *évolution dans nos modes de travail* impactera durablement les voyages d'affaires et tout leur écosystème (hôtellerie d'affaires, événements promotionnels, conventions). Cette évolution devrait être renforcée par la nécessité pour les entreprises de réduire leur empreinte carbone.

**Ces perturbations économiques et sociétales peuvent être une chance pour la transition écologique, selon certains. Qu'en pensez-vous ?**

Les périodes de confinement ont renforcé notre prise de conscience de l'impact que l'homme a sur son environnement, en constatant par exemple une forte *diminution de la pollution liée à la réduction des déplacements*. L'autre enseignement est la réalisation que notre écosystème humain et économique est particulièrement fragile et vulnérable. Celui-ci est extrêmement complexe, optimisé et interconnecté,

aussi toute perturbation de nos modes de vie, telle que celle déclenchée par la Covid-19 peut avoir un *impact systémique* majeur. Cela doit ainsi renforcer notre mobilisation pour *infléchir le dérèglement climatique*. Dans le secteur de l'immobilier, cette prise de conscience est réelle. Le bâtiment est l'un des plus gros contributeurs à l'empreinte carbone de nos économies. Ce secteur doit donc continuer sa mutation concernant ses modes de construction, de gestion et de financement pour réduire considérablement son impact sur l'environnement.

## Développement international des entreprises et digital : priorité à la formation



Après la chute du mur, le monde est passé dans les années 90 d'un monde bipolaire à un monde multipolaire. La globalisation a ouvert de nouveaux horizons et il devenait impératif de parler l'anglais afin de faire carrière au sein de groupes tournés vers le développement international. Aujourd'hui, 30 ans plus tard, pour réussir dans des activités liées à l'export, il ne s'agit plus seulement de parler des langues étrangères et d'avoir des compétences en commerce international. Il vous faut désormais maîtriser en plus la langue du « digital » pour gagner en agilité et efficacité dans un monde VUCA. Parler « digital » signifie être capable de s'approprier les outils digitaux à notre disposition pour communiquer le mieux possible avec son client étranger à distance, échanger des contenus de qualité et proposer des solutions dématérialisées. L'animation de votre communauté de clients, partenaires et fournisseurs internationaux passe désormais par un savant dosage de discussions à distance en amont et de rencontres physiques en aval, en particulier pour les derniers mètres des négociations finales. Les forums, salons, réunions professionnelles ne seront plus uniquement physiques mais également en version digitale. Ce [changement de paradigme organisationnel](#) oblige les exportateurs français à s'adapter rapidement au risque de disparaître des écrans si aucun chantier de transformation digitale n'est mis en œuvre. À l'heure de la reprise, face à une concurrence internationale encore plus vive, tout retard à l'allumage pourra être fatal. Ce bouleversement des habitudes de travail n'offre pas que des inconvénients. En effet, les entreprises ont la possibilité d'optimiser les temps de discussions commerciales via des vidéoconférences ou webinaires, de réduire significativement leurs coûts de déplacement, et de répondre favorablement aux exigences environnementales de leur politique RSE.

Cependant, cette nouvelle organisation nécessite une formation à la hauteur de l'enjeu. La défense de nos intérêts à l'international et la réussite de nos exportateurs dépendent de la capacité de leurs équipes à se mobiliser et à se former rapidement au langage du digital. Outre la maîtrise de nouvelles compétences, il s'agira entre autres d'adopter de nouveaux codes de communication interculturelle à distance ou de veiller à la protection des données en matière de cybersécurité. La maturité digitale



varie d'un pays à l'autre mais force est de constater que [la France n'est pas le pays le mieux placé en matière de transformation digitale](#). En 2019, elle figurait à la 15ème place sur 28 du classement de la Commission Européenne sur l'économie et la société numériques. Selon une étude du cabinet Sortlist parue en 2020, 34 % des PME françaises ne disposent toujours pas d'un site Internet dédié à leur activité. Un taux plus élevé que la moyenne européenne qui se situe autour de 22 %. Sans même parler de digitalisation poussée, en référence à des logiciels métier ou au data management, les basiques d'une offre digitale passent déjà par un site web ergonomique, accessible et attractif, optimisé pour les moteurs de recherche et présentant des contenus de qualité mis à jour régulièrement. Afin d'accompagner les PME dans toutes les démarches, des formations privées et publiques existent afin que tous les collaborateurs s'approprient ces nouveaux outils. Déjà, avant la crise du COVID, [les institutions publiques ont pris la mesure de l'enjeu et l'immense besoin de formation](#).

[Un rapport d'information](#) avait été d'ailleurs présenté au sénat le 4 juillet 2019 sur l'accompagnement de la transition numérique des PME. Fédérations professionnelles, associations, CCI et start-ups, c'est tout l'écosystème français qui est mobilisé pour mettre en place des dispositifs favorisant la transformation digitale des PME. Cette réflexion de l'État sur l'organisation des PME s'adresse également à l'action publique. [La digitalisation transverse de l'administration simplifiera les processus métiers](#) et donc permettra ainsi aux acteurs du service public de consacrer davantage de temps à des missions à plus forte valeur ajoutée (projets, conseil, réponses, cas particuliers, etc).

Enfin, il est important de rappeler que la formation ne dépend pas que des entreprises ou des chambres de commerce. Cela passe également par la formation à l'école dès le plus jeune âge. Au-delà de l'étude des langues, de l'histoire-géographie ou des sciences économiques, l'enseignement doit également accompagner les élèves à communiquer avec ces outils dans le cadre d'échanges interculturels. L'école doit avoir une approche plus empirique en expérimentant davantage cette approche avec des webinaires ou visioconférences. Mais le taux d'équipement des outils digitaux n'est pas suffisant et seuls 10% des professeurs de l'éducation nationale ont suivi une formation par le Réseau Canopé. D'autre part, [la direction du fonds Educapital](#) regrette que les fonds pour l'innovation pédagogique soient insuffisants alors que 9 Milliards ont été investis dans l'Edtech dans le monde en 2020. La réussite de nos ETI ou PME à l'international passera par le capital humain et l'émergence d'une génération de managers internationaux agiles. Ce sont eux qui doivent porter demain le « made in France » aux quatre coins du monde. Au-delà des fondamentaux du métier de Manager, il s'agit maintenant d'être encore plus musclé, en alliant des compétences en marketing digital et en négociations interculturelles pour devenir des business développer augmentés. Plus le manager sera formé et accompagné, plus il aura cette fameuse confiance qui manque parfois à nos cadres à l'international pour s'imposer face à leurs homologues allemands, italiens, néerlandais ou anglais. Véritable levier de croissance, l'internationalisation de nos PME et ETI est un enjeu stratégique pour relancer notre économie qui ne peut compter uniquement sur la demande nationale. Le digital, qui reste un moyen et non une fin, est assurément une formidable opportunité pour permettre à des entreprises innovantes de taille moyenne de toucher un maximum de marchés à l'étranger.

[Eric Le Tallec](#)

## Références

Dejoux C., Léon E. (2018), *Métamorphose des Managers, à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, Pearson.



Dudézert A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte.

Langlois B. (2018), *Le digital et l'entreprise*, IP Editions.

Meyer E., (2016), « Quand la culture ne se traduit pas », Mars, *Harvard Business Review*.

La Fabrique de l'exportation (2015), « 50 idées pour améliorer l'exportation française », Rapport d'étude, Février (en partenariat avec BPI France et la Région Ile de France).

## Enjeux identitaires du télétravail : une innovation nécessaire de son nouvel espace de travail



La crise du COVID-19 aura été révélatrice de certaines tendances émergentes, à l'instar du travail à distance, pouvant devenir les nouvelles normes d'usage. Le travail à distance est un terme générique qui regroupe plusieurs pratiques sensiblement différentes. Nous pouvons ainsi dissocier le télétravail qui s'exerce uniquement au domicile de l'employé, du télépendulaire qui alterne travail au domicile et travail en entreprise, ou encore du travail nomade ou mobile dont l'activité se déroule en dehors du site. Sur la question spécifique du télétravail, le [décret n° 2016-151 du 11 février 2016](#) détermine les conditions d'exercice du télétravail dans la fonction publique. Conditions relayées par une riche documentation sur la [méthodologie](#) et [les retours d'expériences](#). Cependant, de nombreuses problématiques liées au confort physique, social et psychologique du télétravail sont très souvent occultées alors même que le confort perçu a un lien direct très fort avec la santé et la performance des salariés (Rioux, Le Roy, Rubens, Le Conte, 2013). En effet, le télétravail peut être un facteur augmentant les risques psychosociaux existants dans les organisations, surtout lorsque le contexte général est anxiogène : [incivilités numériques](#), [sentiment d'être surveillé](#), [plus de pression](#), etc. Les conséquences humaines sont délicates à appréhender, les phénomènes de résilience tout autant. Ainsi les retours d'expériences recueillis lors du premier confinement sont primordiaux. Les premiers résultats mettent notamment en lumière le [manque de choix](#), ainsi que le manque de préparation de cette expérience particulière et plus spécifiquement sur les enjeux identitaires associés à la pratique du télétravail de demain (Magrouti-Outaghzafte, 2020).

### Télétravail et enjeux identitaires

Plus que jamais, les organisations vont devoir innover pour accompagner le meilleur aménagement de ce nouvel espace de travail. RH, employeur et supérieurs hiérarchiques doivent ainsi tenir compte de la partie « non visible » du cadre de travail de leur(s) équipe(s). L'espace, autrefois personnel, devient un lieu à multiples usages. Jusqu'à présent, la décoration, l'aménagement de cet espace était entièrement dédié au confort de vie, éléments indispensables à l'appropriation de l'espace personnel et de

l'affirmation identitaire (Donis et Taskin, 2017). Désormais cet espace intègre une dimension professionnelle. Dimension d'autant plus délicate à concevoir pour les salariés ayant une faible identification à leur organisation ou à leur métier ou encore à leur équipe de travail, pouvant alors générer une dissonance identitaire pouvant induire un inconfort psychologique important. Or maintenant, les télétravailleurs doivent à la fois se sentir chez eux, pouvoir y bouger, s'aérer, et pouvoir y travailler, quelle que soit la taille du logement et qu'il soit partagé ou non. Plus les travailleurs ont le contrôle sur un lieu, plus nous pouvons nous l'approprier (Rioux, 2004), c'est en s'appropriant un lieu que les individus s'y identifient, et s'y attachent. Il est ainsi nécessaire de réapproprier l'espace afin qu'il soit confortable, organisé en fonction du temps, des activités et du matériel, et qu'il soit à nouveau possible de s'y identifier tant à un niveau professionnel que personnel.

### Réussir à se réapproprier son nouvel espace de travail

Dans un premier temps, une technique simple de réappropriation, quel que soit l'espace, peut consister à réaménager sa ou ses pièces, et ses objets, ainsi qu'établir des rituels hebdomadaires (de soins, de loisirs...). D'une manière générale, la temporalité est altérée et le temps de vie professionnelle déborde sur celui de vie personnelle, et ce plus spécifiquement pour les travailleurs vivant dans des espaces restreints où le temps peut être perçu comme lourd et ralenti (Magrouti, 2007). Afin de restaurer une rythmicité dans les journées adaptées au télétravail, il convient de déterminer des heures pour les besoins de vie (dormir, se laver, faire la cuisine, manger, faire le ménage...) ainsi que des horaires de travail (ces derniers peuvent varier de ceux habituels). Dans le cas d'un télétravail à plusieurs : pouvoir effectuer des rotations pour avoir des moments où l'on est seul peut renforcer le confort physique et psychologique. Cependant nous ne disposons pas tous de cette possibilité.

[Jeanne Le Roy](#)

#### Références

Baujard, C. (2020). *Télétravail malgré soi et confinement lors de la pandémie Covid-19: Situation, expérience, identité professionnelle*. *에피스테메*, (23), 19-52.

Donis, C., & Taskin, L. (2017). *Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité*. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (2), 73-85.

Magrouti-Outaghzafte, F. E. (2007). *La gestion de l'espace carcéral: analyse sociologique du peuplement en maisons d'arrêt (Doctoral dissertation, Lille 1)*.

Rioux L. (2004), *Types de sites universitaires et appropriation de l'espace*, *Psychologie canadienne*, vol. 38, n°1, p. 103-110.

Rioux, L., Le Roy, J., Rubens, L., & Le Conte, J. (2013). *Le confort au travail*. Presses Universitaires de Laval.

## Interview de Jérôme Friteau, Directeur des relations humaines et de la transformation, CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse)



Entretien mené par [Michel Barabel](#)

### Bonjour Jérôme, pouvez-vous nous présenter brièvement la CNAV ?

La Cnav est la Caisse nationale et l'opérateur pour l'Ile-de-France de l'Assurance retraite (14 000 collaborateurs). Elle est composée de 3 600 collaborateurs.

L'Assurance retraite est le premier régime de retraite français. Il couvre aujourd'hui plus de 36 millions d'assurés. C'est la retraite de base des salariés du secteur privé, des travailleurs indépendants, des contractuels de droit public et des artistes-auteurs.

Au-delà du versement des retraites, elle diversifie son offre de service pour tous les assurés et mène une action sociale en faveur du bien-vieillir et de la préservation de l'autonomie des retraités.

### Quels sont vos enjeux RH ?

Depuis 2015, nous avons engagé une transformation profonde de la stratégie RH de la Cnav structurée autour de deux axes :

- 1) Dépasser la dimension administrative et le rôle régalié d'une fonction « support », trop souvent ancrés dans le secteur public, pour contribuer à l'enjeu déterminant de la transformation du service public de la retraite.
- 2) Développer la marque employeur d'un service public méconnu, capitaliser sur le sens de nos missions, valoriser l'émergence de nouveaux métiers dans le service public : data scientist, UX designer, chargé de marketing digital, scrum master, facilitateur en intelligence collective...

L'année 2020, marquée par une crise sanitaire sans précédent, a constitué un catalyseur de transformations managériale et RH. La fonction RH a joué un rôle déterminant dans la réussite d'un télétravail de crise généralisé en full remote, l'accompagnement des managers dans la responsabilisation des collaborateurs et le maintien de l'engagement. La transformation digitale de la fonction RH s'est accélérée, que ce soit pour maintenir notre indispensable effort de formation à distance, poursuivre les recrutements (200 évaluations de candidatures menées entièrement à distance à la Cnav durant le premier confinement), renforcer le dialogue social avec un CSE quasi-continu sur WhatsApp et, via un baromètre social digital, diagnostiquer la QVT en situation particulièrement sensible pour mieux agir.

## **Vous avez aussi pris en charge fin 2018 la conception de la stratégie RH nationale de l'Assurance retraite ?**

En effet, depuis deux ans, nous avons hybridé le rôle de la DRH de la Cnav. Toujours en gestion directe pour les 3 600 salariés de l'établissement public, la DRH accompagne désormais également les DRH des Carsat et CGSS, nos entités régionales en métropole et en outre-mer, telle une DRH groupe.

## **Pourquoi avoir décidé de renouveler la manière dont cette stratégie est conçue et diffusée ?**

Historiquement, dans notre secteur, la stratégie RH était établie par les experts nationaux dans un schéma directeur RH, pour une durée d'environ 4 ans. Prescriptive, elle était traduite en indicateurs et déclinée dans des schémas locaux.

Je ne croyais plus dans ce modèle verticalisé, théorique, figé pour une durée définie alors que notre environnement est mouvant, et surtout peu convaincant pour créer l'engagement des équipes.

Je souhaitais procéder différemment et c'est ma rencontre avec un stagiaire du monde du design, en reconversion professionnelle, qui m'a permis d'appréhender la puissance d'un cahier de tendances (cf. image ci-dessus). Très utilisé dans le monde de la mode, ce concept m'a semblé pouvoir être repris pour concevoir notre stratégie RH.

J'ai ainsi créé à la DRH le métier de designer de services RH et nous avons engagé les travaux du premier cahier de tendances RH pour définir, porter et essaimer la stratégie RH.

Afin de transformer totalement la conception de la stratégie RH, nous nous sommes également appuyés sur un écosystème innovant : nous avons répondu à l'appel à projets du Lab RH et Sciences Po et proposé à des élèves de master Organisation et Management des RH de participer à notre aventure. Le regard neuf, extérieur, d'une nouvelle génération d'acteurs RH, nous a permis de challenger encore davantage notre démarche...

## **Pouvez-vous nous présenter ce fameux cahier de tendances RH ?**

Pour renforcer le positionnement de la fonction RH de l'Assurance retraite au service de la performance sociale de nos organisations, nous avons souhaité fixer collectivement une ambition commune, directement connectée aux enjeux de service public : contribuer, par des actions concrètes imaginées localement, à la réussite de nos transformations, dans un contexte de forte concurrence entre les acteurs du monde du travail pour attirer, fidéliser et développer les talents dont nous avons besoin, et dont nous aurons besoin, aujourd'hui et demain.

Mi-guide d'orientations RH, mi-outil au service de l'action locale, le « Schéma directeur RH transformé » s'appuie sur les évolutions sociétales et favorise l'idéation locale pour générer des solutions RH concrètes adaptées aux enjeux de l'Assurance retraite.

À partir d'une inspiration sociétale, la posture RH se dessine (rôle à endosser) pour qu'ensuite le sens de l'objectif poursuivi soit explicité et illustré par un témoignage d'expert.

La dernière étape du cahier de tendances consiste à présenter des pépites RH de terrain : des expérimentations effectives dans le réseau de l'Assurance retraite, qui concourent à la poursuite de

l'objectif. L'ancrage se projette grâce à la méthode « KISS » (Keep, Improve, Stop, Start) et un duo de personnages (cf. image ci-dessus) créé par nos étudiants de Sciences Po, encourageant le débat autour des objectifs et actions : SupeRH, experte gardienne du temple RH, qui incarne le devoir RH, et petit BélieRH, fonceur et pragmatique, qui met les pattes dans le cambouis et est la voix du bon sens.

### **Comment a été accueillie votre démarche ?**

Le premier facteur de réussite, et aussi une fierté, est une réalisation 100 % interne, sans aucune prestation de conseil extérieure, jusqu'à l'édition du cahier de tendances par notre atelier d'impression.

Bien sûr, les premières réactions de perplexité ont été à la hauteur de la prise de risque mais la co-construction de chaque étape de la stratégie RH avec les réseaux RH, par séances de design thinking, ont permis une acculturation progressive.

Seul le format du cahier de tendances a véritablement surpris. Mais à l'instar d'un cahier d'éveil, l'objet dévoile sa richesse au fil de ses consultations et utilisations.

### **Fort de votre expérience, quels sont freins à la transformation RH d'après-vous ?**

Le poids du régalién et des processus RH, souvent identifiés comme gages de sécurité juridique, constituent assurément des freins.

Par ailleurs, les décideurs sont régulièrement tentés d'affaiblir les fonctions support au sens large, perçues trop souvent et sans distinction comme des centres de coûts. La crise sanitaire aura sans doute permis quelques prises de conscience.

Mais les DRH ne doivent pas s'abriter derrière le manque de moyens et la nécessité d'une contribution court-termiste pour faire durer plus longtemps des pratiques conservatrices de « business partner ». À l'aune de l'accélération des transformations sociétales, la fonction RH doit jouer un rôle de garant du sens, au-delà de quelques coups de com en suivant les effets de mode, et continuer à préserver la croyance des salariés et des candidats en l'entreprise.

### **Comment piloter des innovations RH dans le secteur public ?**

Je n'occupe une fonction RH que depuis 7 ans. Je ne suis pas un véritable expert de la fonction. J'aurais quitté la fonction de DRH, plutôt exigeante au demeurant, si je n'étais pas profondément convaincu qu'elle joue un rôle déterminant dans la performance d'un service public en pleine transformation. Accompagner la transformation digitale par l'usage, manager les mutations du travail, projeter les transformations des métiers, revêtent une dimension particulière dans le secteur public. Nos collaborateurs ne choisissent pas le service public par hasard, sauf à être déçus. Ils sont attachés à une déontologie qu'ils appliquent au quotidien dans leur rapport aux citoyens français. Nous leur devons la même déontologie. Je crois à la symétrie des attentions. Et cela devient de plus en plus commun au monde de l'entreprise, de nombreux acteurs du secteur privé travaillant aujourd'hui sur leur raison d'être.

Si je prends un exemple, on projette le développement de l'IA pour un service public augmenté (horaires de disponibilité, démultiplication des démarches en ligne) et pour repositionner l'humain sur une plus forte valeur ajoutée (automatisation de saisies). Cela nous ouvre la perspective d'un service

public plus attentionné envers nos populations fragiles. En effet, notre spécificité est de nous adresser à la société française dans toute sa richesse et sa diversité. Cela ne permet pas de tout miser sur le digital, comme pourrait le faire une entreprise visant une clientèle urbaine de 15-35 ans, composée de salariés qui ressemblent à ses clients.

### **Pour conclure, quelles sont les prochaines étapes pour la fonction RH ?**

Dès que nous aurons géré la sortie de crise sanitaire, il nous faudra en tirer tous les enseignements. Les DRH sont déjà à la manœuvre pour définir, dans le cadre du dialogue social, une organisation de travail hybride, répondant aux enjeux de performance économique, de maintien d'un lien social mis à rude épreuve en 2020, et aux attentes des collaborateurs.

Nos principaux défis seront de manager les mutations du travail et toujours identifier les leviers d'attraction des candidats et d'engagement des collaborateurs, pour développer la performance des entreprises et services publics. À l'heure où les engagements politiques, syndicaux s'affaissent dangereusement, et où la réussite professionnelle n'emporte plus la même signification que dans les décennies précédentes, il faut se renouveler...

Et pourtant, des causes ou leaders émergents (gilets jaunes, #MeToo, Greta Thunberg, etc.) sont créateurs de puissantes bulles d'engagement (cf. image ci-dessus). À transformer en énergie constructive... dans nos organisations



## L'acceptation sociale des politiques publiques



L'action publique est en pleine transformation : sa légitimité politique et juridique doit désormais être complétée par une légitimité sociale. L'idée est surprenante du point de vue de la théorie de l'Etat mais une évidence du point de vue de la sociologie de l'action publique, du management stratégique, du droit transnational et des best practices de l'industrie extractive mondiale.

### La résistance à l'action publique

Une politique législative, un plan relatif aux énergies renouvelables, une taxe fiscale -quand bien même elle est écologique- un projet d'aéroport pourtant portée par une collectivité publique, un projet de mine d'or en Guyane française, un projet de parc éolien dans la baie de Saint-Brieuc, etc. autant d'exemples bien connus de politiques publiques nationales ou locales tenus en échec par les populations nationales ou locales : Une politique publique doit désormais, pour être effective, être acceptée par la population.

### Rechercher la participation

La notion de licence sociale et environnementale élaborée pour les projets extractifs transnationaux permet de comprendre les enjeux et les méthodes d'une nouvelle politique publique visant à obtenir l'acceptation sociale des populations. Un opérateur – par exemple minier- doit certes obtenir en droit l'autorisation d'opérer de l'Etat (la licence légale) mais aussi en pratique d consulter les populations locales pour obtenir leur participation au projet (Licence dite Sociale et Environnementale d'Opérer ou Sustainable Development License to Operate -SDLO). Désormais cette simple pratique de participation est plus importante que le droit : Soit la licence légale est subordonnée à cette pratique de participation ; soit la licence légale est accordée mais l'absence de licence sociale met tout de même fin au projet.

### Produire l'acceptation sociale

Bien que l'importance de la licence sociale fasse consensus tant chez les professionnels que les chercheurs, peu de travaux sont consacrés aux modalités pratiques et effective de la participation des

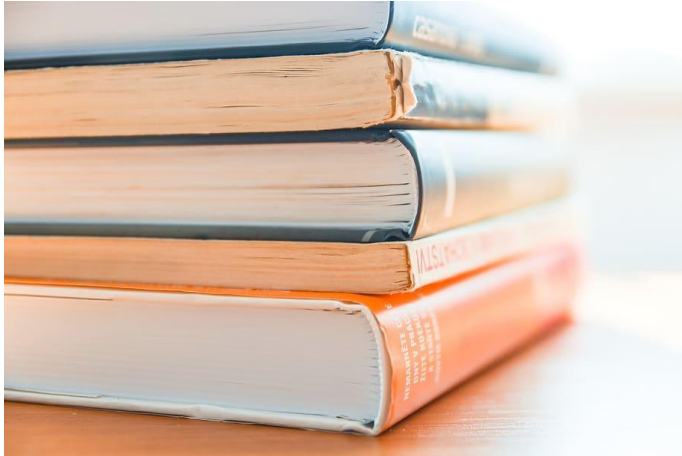


populations locales, le droit français paraissant pour tous obsolète (évaluation environnementale, participation locale, etc.) Et pourtant, des méthodes peuvent être préconisées pour que l'action publique recueille une telle acceptation des populations. Cette méthode permet de déterminer précisément les acteurs, mais aussi les préoccupations de chaque acteur dans une dynamique inclusive pour que chaque question soulevée puisse trouver une solution concrète lors de l'élaboration du projet/action publique. Une fois que les questions que pose la population sont déterminées précisément, il reste encore à prendre au sérieux ces questions pour co-construire l'élaboration et la mise en application de la politique publique, en puisant dans les bests practices internationales.

Voir : [Gilles Lhuilier, « La méthode de la Licence Sociale et Environnementale d'Opérer \(SDLO\) : le cas de la participation des populations locales au projet Montagne d'or en Guyane », Revue Politiques et Management Public 37/1 Janvier-Mars 2020 / 35-60](#)

[Gilles Lhuilier](#) et [Olivier Meier](#)

## L'éthique : de la rhétorique à la pratique



Dans la première tradition, l'éthique consiste en une science du comportement et des mœurs et plus généralement en une théorie des principes régissant les choix pratiques. Quant à la morale, celle-ci est vue comme un ensemble de moyens régissant les choix pratiques. La seconde tradition vise à définir l'éthique comme un ensemble de règles partagées et typiques d'une société donnée.

Les considérations éthiques (ethos, en grec) comprennent ce qui est juste ou faux ainsi que la compréhension des raisons sous-jacentes à ces comportements (Bishop, 2013). Dans la plupart des pays développés, l'éthique est une discipline de vie, faisant partie intégrante du quotidien, régissant aussi bien les relations individuelles, humaines, institutionnelles ou organisationnelles privées et publiques. Cette vision se révèle parfois contredite par des actions individuelles (localisées) qui viennent mettre à mal ce qui fonde nos sociétés. Dans les pays en voie de développement, l'éthique doit parfois se heurter à un système de corruption institutionnalisé, qui gangrène malheureusement bien des assises des sociétés concernées et dont les effets néfastes se répercutent sur plusieurs années dans la plupart des secteurs d'activités (Doueiry Verne et Verne, 2020).

L'éthique est donc un sujet sérieux qui ne peut simplement se résumer à une simple rhétorique (discours) visant à enjoliver les actions individuelles et collectives de certains acteurs dans le champ de la politique ou de l'économie. Elle demande un effort de la part des parties prenantes pour la remettre dans un cadre légal et institutionnel mais également dans la gestion de pratiques quotidiennes, afin qu'elle soit intégrée dans la vie économique et sociale des individus. Ainsi, l'éthique est une façon de penser et d'agir, un processus réfléchi, un exercice communautaire (conscience collective) dans lequel il s'agit de respecter la dignité humaine (Ciulla 2004).

Mais, concrètement, dans quelle mesure peut-on adopter [une approche éthique dans le champ des organisations](#) ?

L'éthique est une discipline de jugement et d'action (engagement), une réflexion fondamentale sur laquelle l'ensemble des acteurs doivent pouvoir établir des normes, des limites et des devoirs

(leadership responsable), comme le précisent les travaux de Warren et al. (2011). Pratiquer l'éthique, c'est donc aussi et surtout avoir le courage de reconnaître ses erreurs, de savoir demander pardon quand il le faut (humilité, honnêteté intellectuelle, lucidité) et d'essayer par maintes façons (discours factuel et argumenté, actions concrètes, production symbolique à fort impact) de [corriger ses déviations](#), en agissant correctement et en rectifiant le préjudice causé.

C'est là que l'on retrouve les concepts de vérité et d'authenticité, qui permettent de retrouver des fondements solides à l'action managériale, en privilégiant l'intérêt général sur la profitabilité à court terme, la relation aux parties prenantes sur la simple politique actionnariale, la qualité produit et le respect de la personne sur l'opportunisme. Même si ces dispositions peuvent souvent se heurter à la réalité des affaires et aux pressions qui s'exercent sur les entreprises, l'exemple de « Itochu Corporation », classée « Top 2 Trading Company » montre comment une entreprise multinationale, dans un contexte d'hypercompétition, peut réussir à pratiquer l'éthique, en prenant soin de ses ressources humaines et notamment de leur santé physique et mentale (Doueiry Verne et Meier, 2018).

Etre éthique c'est donc finalement, ne pas sombrer dans les dérives de l'opportunisme et du matérialisme fondés sur une approche à court terme et souvent déviante (corruption), en mettant au centre des activités la question sociale et sociétale, et plus généralement sa contribution pour le bien public et le développement intergénérationnel (santé, sécurité, protection de l'environnement, transmission, solidarité entre les générations).

[Carole Doueiry Verne](#)

## Références

Bishop W.H., "The Role of Ethics in 21<sup>st</sup> Century Organizations", *Journal of Business Ethics*, December 2013, Vol. 118, No.3, pp. 635-637.

Ciulla J.B., *Ethics, the heart of leadership*, Westport, CT: Greenwood Publishing, 2004.

Warren & Al., *Business schools: Ethics, assurance of learning, and the future*. *Organization Management Journal*, 5(1), 41-58.

Doueiry Verne C. & Meier O., *Culture et Ethique – Regard sur le Japon et les grandes entreprises japonaises*, Editions VA Press, *Carnets du Business*, Paris, 2018.

Doueiry Verne C. & Verne JF., "Causality Between Corruption, GDP Growth and Political Stability: A Panel Data Analysis", *The Empirical Economics Letters*, Vol. 19, No.2, February 2020, pp. 127-136.

## La Blockchain pour un État digital ?



Dans presque tous les pays du monde, les systèmes administratifs gouvernementaux sont basés sur un système bureaucratique centralisé et hiérarchique, hérité du XIXe siècle. Ce système reflète mal le monde numérique à grande vitesse dans lequel nous vivons. La plupart des organisations s'orientent vers une organisation plus plate et plus agile, plus adaptée au monde en évolution rapide que nous connaissons. L'État, caché par les systèmes hérités et les modalités de la société industrielle, et qu'il soit européen ou américain est incapable de suivre.

Il en résulte une sclérose administrative croissante, une insatisfaction progressive à l'égard des résultats gouvernementaux et un sentiment fort d'aliénation et de distance par rapport au gouvernement. Une nouvelle vision de la gouvernance et de l'intervention publique est nécessaire, fondée sur de nouvelles technologies de désintermédiation. Un gouvernement basé sur la blockchain serait-il une réponse ?

La Blockchain, en combinaison avec d'autres technologies de la Quatrième Révolution Industrielle (4R), peut fournir le système d'exploitation pour le 21ème siècle, et [créer un gouvernement agile, efficace, sûr et performant](#) qui peut changer radicalement nos attentes et notre satisfaction avec l'appareil d'État.

Un gouvernement numérique basé sur la blockchain peut protéger les données, rationaliser les processus et réduire la fraude, le gaspillage et les abus tout en augmentant la confiance et la responsabilisation. Dans ce modèle, les particuliers, les entreprises et les gouvernements partagent des ressources sur un registre distribué sécurisé à l'aide de la cryptographie. Cette structure élimine les points d'échec et protège intrinsèquement les données sensibles des citoyens et du gouvernement.

[Une intervention publique et une gouvernance fondée sur la blockchain](#) a le potentiel de permettre les avantages suivants :

- Stockage sécurisé des données gouvernementales, citoyennes et commerciales
- Réduction des coûts excessifs associés à la gestion de la responsabilisation
- Réduction des risques de corruption et d'abus
- Augmentation de la confiance dans le gouvernement et les systèmes civils en ligne

- Réduction des processus à forte intensité de main-d'œuvre.

En raison de la nécessité d'une surveillance et d'un contrôle, les systèmes administratifs du secteur public sont basés sur des systèmes de gestion à fort coût et à forte intensité de main-d'œuvre. Les contrats intelligents (combinés à l'automatisation intelligente et à l'automatisation des processus), ainsi que la capacité de la blockchain à stocker toutes les transactions d'une manière ouverte et responsable peuvent rendre l'État plus ouvert et flexible.

En d'autres termes, la blockchain élimine la nécessité de multiples niveaux de surveillance et de contrôle réduisant ainsi les coûts.

[Il existe déjà des projets](#). L'Agence nationale du registre public (NAPR) de la République de Géorgie utilise la technologie blockchain pour fournir à ses citoyens un certificat numérique de leur titre foncier. En Suède, dans l'immobilier, où la valeur en jeu est élevée, un projet a été mis en place en 2017 pour redéfinir les transactions immobilières et les actes hypothécaires. Il vise à aborder les principaux points de friction du système de transaction actuel. Certaines villes vont déjà dans cette direction. La ville de Zoug en Suisse, par exemple, a lancé une identité émise par le gouvernement sur la blockchain Ethereum, appelée uPort. L'objectif du projet est de fournir une identité basée sur la blockchain fiable et autonome d'authentification pour les services du gouvernement digital et pour le partage des données personnelles avec des tiers. Vienne, en Autriche, a annoncé qu'elle ne cessait de déployer l'utilisation de la blockchain pour valider et sécuriser les données de la ville sur l'open government, y compris les lignes de transport public, les horaires des trains et les résultats du vote. Avant l'initiative blockchain, les plus de 350 bases de données en silo étaient gérées par différents bureaux. L'intention affichée en déployant les données au travers de la blockchain est de créer une ville plus ouverte et participative avec une bureaucratie réduite.

Le format du registre distribué peut être utilisé pour appuyer un éventail d'applications gouvernementales et du secteur public, y compris les devises/paiements numériques,

En moins de dix ans après son avènement en 2008, le concept de registres distribués est entré dans les programmes de recherche et de politique traditionnels. L'accueil enthousiaste, alimenté par le succès du Bitcoin et l'explosion des cas d'utilisation potentielle a créé des attentes élevées, sinon hypes, en ce qui concerne le rôle transformateur de la blockchain pour l'industrie et le secteur public. L'expérimentation croissante avec les registres distribués et l'émergence des premières implémentations opérationnelles offrent l'occasion d'aller au-delà du battage médiatique et de la spéculation sur la base de cas d'utilisation théorique. L'analyse d'un groupe de développements pionniers des services publics, pilotée par le [Join Research Centre](#) (JRC) montre que la technologie blockchain peut réduire la bureaucratie, accroître l'efficacité des processus administratifs et accroître le niveau de confiance dans la tenue des dossiers publics.

Ce rapport de la Commission Européenne préconise que l'agenda politique se concentre sur les obstacles non technologiques, tels que l'incompatibilité entre les solutions basées sur la blockchain et les cadres juridiques et organisationnels existants. [Cet objectif stratégique principal ne peut être atteint en adaptant la technologie aux systèmes existants](#). Elle nécessite l'utilisation du pouvoir de transformation de la blockchain pour être utilisée pour créer de nouveaux processus, organisations,



structures et normes. Par conséquent, le soutien aux politiques devrait stimuler davantage l'expérimentation à la fois avec la technologie et les nouveaux processus administratifs qui peuvent être repensés pour la blockchain.

[Elizabeth Couzineau-Zegwaard](#)

## La chaire Innovation Publique



CHAIRE  
INNOVATION  
PUBLIQUE

Transition écologique, transformation numérique, dynamiques des villes et territoires, nouvelles conceptions de la gouvernance publique et de la démocratie : réussir les transitions en cours implique aussi d'accompagner *transversalement* l'émergence des *nouvelles formes de l'action publique*. **La Chaire innovation publique a pour visée d'explorer ces nouvelles formes de l'action publique et d'accompagner leur développement au côté des acteurs.**

Co-portée par l'Ecole nationale supérieure de création industrielle (ENSCI les Ateliers), l'ENA, Sciences Po et l'Ecole polytechnique, la chaire réunit dans une forme fédérative une communauté de partenaires publics, entreprises, institutionnels et académiques, pour porter un effort commun d'activités de recherche, expérimentation et formation dédié à cet enjeu.

Elle vise à contribuer à la structuration académique autour de cet enjeu aux échelles nationale, européenne et internationale, et à accompagner les acteurs de l'innovation et de la transformation publique par le développement des connaissances, la formalisation des approches et des méthodes, et la production de *Prototypes d'innovation publique* à valeur transversale. Elle est organisée en unités de travail ouvertes, qui associent aux chercheurs, designers et experts les équipes et les écosystèmes des partenaires, pour développer des programmes organisés en trois axes et un programme transversal :

- Axe 1. Action publique innovante
- Axe 2. Action publique à l'ère numérique
- Axe 3. Nouvelles formes de la gouvernance publique et de la démocratie
- Programme transversal Formes de l'Etat

Elle est soutenue par Capgemini invent (Public services Europe), la Caisse des dépôts et consignations (Institut CDC pour la recherche et Fabrique digitale), le Ministère de l'éducation nationale, le Ministère des solidarités et de la santé, le Département de Seine Saint-Denis, et Liberté living lab. L'Université Paris Est Créteil est partenaire de la chaire sur les thématiques de l'innovation (Axe 1) et des transformations de la conception du droit liées au numérique (Axe 2).

[Olivier Hirt](#)

Responsable de la Chaire Innovation Publique ENA ENSCI Polytechnique et Sciences Po



## La gouvernance des associations : enjeux et spécificités



Les spécificités institutionnelles des associations conditionnent fortement les modalités et pratiques de gestion des associations. Au-delà des règles spécifiques liées au modèle institutionnel des associations, il est possible d'identifier des mécanismes de gouvernance propres à ce type d'organisations. A l'appui de la [loi du 1er juillet 1901](#), on peut définir une association comme « une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices ». Les associations sont des organisations de droit privé au même titre que les entreprises classiques. Mais, contrairement à ces dernières, elles ont un but non lucratif, c'est-à-dire que les porteurs du projet associatif ne doivent pas voir leur patrimoine croître du fait de leurs fonctions dans ces structures. Toute distribution d'excédents est donc légalement interdite, les apports en ressources étant en principe réinvestis dans le projet.

Dès 1983, Fama et Jensen soulignent l'importance et la spécificité de la gouvernance des organisations sans but lucratif. En effet, selon ces auteurs, l'absence de détenteurs de capitaux crée un risque d'affaiblissement du conseil d'administration (ou des organes équivalents) et donc un risque de mauvaises performances. La difficulté de la mesure de la performance des organisations sans but lucratif constitue ainsi la pierre angulaire de la question de la gouvernance de ces organisations, face au problème objectif de mesurer la performance d'une production de services non marchands. Mais l'absence de représentants des capitaux présents dans les associations n'est pas la seule différence qui a des effets sur le mode de gouvernance de ces organisations. L'évaluation de l'efficacité de la gouvernance associative demeure, en général, complexe et défailante du fait de l'absence d'indicateurs spécifiques et synthétiques de mesure de la performance. C'est donc avant tout une logique de la mesure, et des fondements financiers qui font défaut à ce type d'organisation. On peut ici relever la nature complexe et difficilement mesurable de la production de services généralement réalisée par les organisations à but non lucratif, et l'absence d'un indice simple tel que la rentabilité ou la profitabilité. On peut également mettre en avant l'importance de la mission en ce qu'elle permet de guider l'association pour évaluer la qualité des actions conduites.

Une autre difficulté dans la réflexion sur la [gouvernance des organisations](#) à but non-lucratif repose sur le nombre et la complexité des rapports entre les différents acteurs qui composent une association. En effet, la gestion des associations passe par une bonne maîtrise des rôles et des responsabilités des acteurs de l'organisation – bénévoles, usagers et professionnels- dans un souci de cohérence, de cohésion et d'efficacité. Dans ce type de structure, l'organisation du pouvoir s'opère à différents niveaux. Le pouvoir politique appartient aux mandants ou aux adhérents qui fixent les orientations et contrôlent l'action de la direction. En France, au sein des associations, le Président et les membres du bureau, élus au sein de l'assemblée générale des adhérents sont les seuls responsables juridiques de l'organisation. La question de la présence des dirigeants représentants de la sphère technico-administrative au sein des conseils d'administration reste cependant posée.

En ce qui concerne le mode de fonctionnement de ces organisations, plusieurs théories peuvent contribuer à une meilleure explication de ces structures. D'ailleurs, certaines d'entre elles, peuvent renvoyer aux courants théoriques classiques de la gouvernance. En effet, la [théorie de l'agence](#) peut être mobilisée pour expliquer les relations entre les bailleurs de fonds et les gestionnaires de l'association. De même, la relation d'agence est suffisamment générale pour être applicable aux organisations sans but lucratif. A titre d'illustration, une association peut être analysée comme un nœud de contrats, le contrat d'association lui-même, les contrats formels et informels qui relient les différents acteurs internes à l'association et enfin les contrats informels entre l'association et des tiers (société civile, bénéficiaires...). La question de l'implication de la séparation des fonctions entre les bailleurs, les adhérents et le management de ces organisations demeure d'actualité.

De manière générale, la question est de savoir à qui l'organisation doit rendre des comptes sur son activité et sur la bonne utilisation de ses fonds. Si la gestion des parties prenantes tant internes qu'externes ne constitue pas une spécificité des organisations à but non lucratif, l'importance de cette gestion dans ce cadre doit cependant être soulignée. On peut ici questionner l'hétérogénéité des performances recherchées par les parties prenantes de ces organisations et la nécessité pour ces dernières de répondre aux attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes. En outre, l'influence des parties prenantes sur le modèle de gouvernance et sa mise en œuvre sont incontestablement une des particularités des organisations à but non lucratif.

[Olivier Meier](#)

## Références

- Bayle E. (2001) « Les modes de gouvernance des organisations à but non-lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales », *Revue des sciences de gestion*, septembre N°188-189 dossier « Piloter l'entreprise », p. 54-69.
- Fama E. et Jensen M. (1983) « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, juin, p. 301-326.
- Fama E.F. and Jensen M.C. (1985), « Organizational forms and investment decisions », *Journal of Financial Economics*, vol. 14, pp. 101-119
- Glaeser E. (2002), « The governance of not-for-profit firms », Working paper 8921 NBER
- Oster S., O'Regan K., Millstein I. (2000), « Governance Practices Among Nonprofit Organisations contracting with New York City », Yales school of Management, Work paper series E public Management

## La gouvernance des normes, un levier d'efficacité des politiques publiques. Le cas de la crise de la Covid 19



La gestion de la crise de la Covid 19 est un cas d'étude extrêmement intéressant pour mettre en lumière un phénomène observé depuis une quinzaine d'années par les recherches sur la gouvernance des normes des Etats et leur gestion dans les organisations et les entreprises : sa qualité est un levier puissant de performances pour les entreprises et d'efficacité des politiques publiques pour les Etats (Savall, Zardet, 2005 ; Cappelletti, Dufour, 2020).

En effet, l'observation attentive des pays démocratiques qui semblent le mieux résister à la crise de la Covid tant au plan sanitaire qu'économique comme l'Allemagne, le Japon, la Corée du Sud ou d'une certaine façon des pays scandinaves, qui présentent un taux de mortalité à l'épidémie cinq à dix fois inférieur à la France avec une chute de leur PIB environ deux fois moindre, permet d'identifier deux facteurs clés explicatifs, l'un structurel et l'autre comportemental. Il s'agit pour le premier facteur du système permettant de tester/tracer/isoler les personnes contaminées pour lequel ces pays, chacun avec des modalités adaptées à leur contexte national, se sont révélés particulièrement efficaces. Des recherches menées au Conservatoire national des arts et métiers avec le professeur Alain Bauer ou par des économistes des universités UCLA et Harvard aux Etats-Unis (Atkeson et al., 2020) ont montré que le coût d'un tel système était de quatre à quinze fois inférieur aux gains qu'il engendrait en fonction des scénarios, cela par la plus grande respiration économique et partant la moindre chute de PIB qui en découlaient. Extrapolées au cas français, ces études montrent qu'un système efficace de tester/tracer/isoler, qui n'est pas encore au point à cette heure dans notre pays, limiterait le coût du deuxième confinement autour de 15 milliards d'euros par mois, cela sans compter l'économie en vies humaines, au lieu des 25 milliards évalués par l'Insee.

Le second facteur clé observé est lui aussi essentiel pour concilier au mieux la maîtrise des risques sanitaires avec la préservation de l'économie. Il s'agit de la compétence collective en gestion des normes, le mot étant entendu au sens large comme les règles formelles (lois, décrets, etc.) et

*Politique - [Laurent Cappelletti](#)*

informelles (recommandations, conseils, etc.) qui orientent les comportements humains pour maîtriser des risques. On entend parfois parler de la part des médias du terme un peu vague de discipline ou de responsabilité des populations : les allemands ou les japonais seraient dès lors plus disciplinés que nous dans le respect des gestes barrières et des contraintes sanitaires préconisés par les autorités pour lutter contre l'épidémie. Or, par-delà une soi-disant culture innée du risque, les analyses montrent que ces pays ont acquis une compétence collective de gouvernance des normes, sanitaires en l'occurrence, et de leur gestion par leurs organisations, supérieure à la nôtre. En particulier, les observations montrent que ces pays appliquent avec rigueur le processus OANE – orchestrer/arbitrer/négocier/éthique – que les recherches en gestion des normes (Bessire et al., 2010 ; Boje, 2015 ; Cappelletti et al., 2015) identifient comme une cause racine de sa qualité. Il s'agit pour un gouvernement de créer les dispositifs adéquats d'orchestration et de gouvernance d'une nouvelle norme lorsqu'elle implique sa population, de négociation des conditions de sa mise en œuvre avec les parties prenantes concernées, d'arbitrage des conflits qu'elle peut provoquer et d'élaboration d'un ensemble de sanctions positives et négatives de son respect, clairement expliqué, pour susciter dans la population une véritable éthique de la norme. Ce processus générique étant lui-même dupliqué selon des modalités contingentes par les organisations et les entreprises pour respecter au mieux la norme considérée. Les recherches montrent que dans ces pays une telle compétence collective s'exerce également sur d'autres domaines de normes notamment financiers, sociaux ou commerciaux. Selon les recherches, ce n'est pas un hasard si les entreprises de ces pays – Allemagne, Japon, Corée, etc. – sont aussi, souvent, des championnes de l'exportation de leurs produits ce qui réclame une agilité normative remarquable pour s'adapter aux normes spécifiques des pays clients.

Nonobstant, la France semble aussi à la peine sur ce deuxième facteur clé, tant au niveau de son gouvernement que de ses organisations, comme l'illustrent jusqu'à la caricature les conflits de normes incessants qui marquent la crise de la Covid. Par exemple la pagaille originelle sur les recommandations régissant le port du masque, la lourdeur des règlements encadrant le fonctionnement des hôpitaux ou bien « le baroque », pour reprendre l'expression du président du MEDEF Geoffroy Roux de Bézieux, des arrêtés distinguant les produits essentiels de ceux non essentiels, ceux pour interdire le fonctionnement des remontées mécaniques dans les stations de ski ou bien ceux limitant la jauge d'accueil dans les églises à trente personnes qui a provoqué la fureur des évêques de France et son rejet par le Conseil d'Etat. [Durant le déconfinement de l'été dernier](#), on se souvient par ailleurs des difficultés de certains commerçants et entreprises à se saisir des normes sanitaires pour les expliquer et les faire respecter à leurs salariés et leurs clients. Le terme « bureaucratie » utilisé pour nommer ces conflits de normes est en fait un symptôme d'un mal plus profond : une certaine incompetence à gouverner les normes de la part du gouvernement qui perturbe la mise en œuvre de ses politiques, et à les bien gérer de la part des organisations ce qui nuit à leurs performances, non seulement sanitaires mais aussi socio-économiques. Les recherches confirment en effet qu'une mauvaise gestion des normes – qu'elles soient sanitaires, commerciales, économiques ou sociales qui sont les quatre domaines où l'intensité normative est la forte (Savall et Zardet, 2005) – entraîne des [coûts visibles et cachés](#) (cachés dans le sens non ou mal enregistrés par les comptabilités) considérables en termes de surtemps de mise en œuvre, de sanctions des non-conformités (pénalités financières par exemple pour les banques et les assurances ne respectant pas les normes financières Bale III ou Solvabilité II) et de pertes d'exploitation si le risque visé par la norme se réalise (par exemple la fermeture d'un



établissement de restauration pour une défaillance d'hygiène). [Par symétrie, l'investissement d'une entreprise dans une bonne gestion des normes apparaît comme hautement rentable compte tenu des coûts gigantesques d'une mauvaise qu'il évite.](#)

[Laurent Cappelletti](#)

### Références

- Atkeson, A., et al. (October 2020). Economic Benefits of COVID-19 Screening Tests. <http://www.nber.org/papers/w28031>
- Bessire, D., Cappelletti, L., Pigé B. (Dir.) (2010). *Normes. Origines et conséquences des crises*. Economica.
- Boje, D.M. (Eds) (2015). *Organizational Change and Global Standardization*. Routledge.
- Cappelletti, L. (2013). *Le choc de simplification n'aura pas lieu*. Le Monde, 16 nov.
- Cappelletti, L., Pigé, B., Zardet, V. (2015). *Dynamiques normatives*. E.M.S.
- Cappelletti, L., Dufour, N. (2020). *La gestion innovante des normes*. Gérésio Editions.
- Savall, H., Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Economica.

## Les bonnes pratiques du management à distance



**Compte-rendu du Webinaire « regards public/privé » du 24 novembre 2020.** Par [Michel Barabel](#), [Sabrina Hedroug](#) et [Mélanie Gaultier](#).

Dans le cadre du mois de l'innovation publique, la DGAFP a organisé un [webinaire](#) consacré aux bonnes pratiques du management à distance. L'objectif était de proposer des témoignages très concrets et inspirants pour accompagner les managers dans le contexte actuel en croisant les regards d'acteurs des secteurs public et privé.

Ce webinaire a réuni quatre intervenants : **Anne Amson** (Cheffe du service du développement professionnel et des conditions de travail au MTES), **Didier Gueudin** (Secrétaire général à la DRAAF des Pays-de-la-Loire, **Marie Lambert** (People Director d'AKQA – Agence spécialisée dans la création digitale) et **Benoît Serre** (Vice-président délégué de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines).

L'échange, animé par Michel Barabel (Directeur de l'Executive master RH et coordinateur de l'ouvrage « Les RH à l'ère du Covid 19 » aux éditions Dunod) était organisé en 3 temps forts :

- Qu'est-ce que la situation actuelle change dans les pratiques managériales ?
- Quelles sont les bonnes pratiques du management à distance ?
- Quel est l'après des pratiques managériales ?

### L'impact de la crise sur le travail des managers

La pandémie a conduit les organisations à s'adapter extrêmement rapidement : généralisation du télétravail, acquisition de matériels informatiques, sécurisation des environnements de travail, ... Elle a créé une situation inédite pour les agents/collaborateurs (dans la suite de cet article, nous utiliserons ces deux termes indifféremment) avec des niveaux d'incertitude (sur le plan sanitaire et économique) et parfois de stress importants. Face à ce contexte, les managers se sont retrouvés en première ligne alors qu'ils n'avaient plus leurs équipes en proximité. Ils se sont fortement mobilisés pour gérer d'une part l'activité courante et d'autre part rassurer et accompagner les agents pour traverser du mieux

possible la crise. Ils ont été à la recherche du juste équilibre entre se montrer présent auprès de leurs équipes sans se montrer intrusif et éviter la mise en place d'un système d'hyper-contrôle de l'activité des agents.

Ainsi, tous les intervenants, se rejoignent sur le fait que la principale difficulté a été moins d'ordre technologique (appropriation des outils digitaux) que comportementale (conserver le lien malgré la distance). Par ailleurs, ils mettent en avant une palette très large de compétences nécessaires au manager pour faire face au contexte :

- la capacité à individualiser son mode de management pour prendre en compte la réalité et les besoins de chaque collaborateur,
- la capacité à déléguer et à faire confiance pour laisser les collaborateurs exprimer tout leur potentiel,
- la capacité à s'adapter au jour le jour (trouver la bonne distance, la bonne fréquence d'interaction) et faire preuve d'agilité,
- la capacité à communiquer (explicitier les objectifs, les plannings, les priorités...),
- la capacité à utiliser les outils digitaux et à acculturer les membres de son équipe,
- la capacité à créer des dynamiques collectives (rendre le travail plus solidaire) dans un contexte de travail à distance.

De même, l'importance de qualités humaines telles que l'empathie et la bienveillance se sont avérées indispensables pour traverser la crise.

A contrario, l'erreur de certains managers a été de tenter de reproduire une organisation identique à celle du présentiel plutôt que de chercher à construire une nouvelle organisation du travail adaptée à la situation.

Au sortir de cette période, force est de constater que la ligne managériale a été fortement sollicitée pendant cette période (forte augmentation de la charge mentale, surinvestissement). Elle est aujourd'hui au bord de l'épuisement professionnel. Il est donc essentiel d'être particulièrement vigilant sur cette situation et d'engager le développement de dispositifs d'accompagnement et de soutien appropriés.

## Les bonnes pratiques

La nécessité de conserver le lien collectif a été prégnante pendant le confinement. Pour conserver une dynamique collective au sein de leurs équipes, les managers ont inventé des rituels d'équipes afin de rythmer la vie des collaborateurs et de créer un cadre sécurisant face au caractère incertain de l'environnement. Ces rituels sont clés pour permettre aux agents de reconstruire une routine organisationnelle afin de les aider à organiser leur activité.

Par ailleurs, lors d'une crise, le partage d'informations doit être fortement renforcé. Il faut, en effet, donner de la visibilité aux acteurs afin de casser leur isolement et leur montrer qu'ils sont parties prenantes de l'organisation. Les managers doivent être le plus transparent possible sur la situation de la structure, les projets, la pandémie, ... A ce titre, il est important que les « dirigeants » (Ministres, PDG, Directeurs généraux, Secrétaires généraux ...) prennent également la parole et donnent leur vision de manière régulière sur la situation et ses évolutions.

Le partage d'informations peut se faire au travers de réunions régulières collectives en visioconférence, de cafés virtuels, de partage de tableaux de bord, de diffusion de chartes (télétravail...) ou d'outils collaboratifs. Il est important que ces temps d'échange comportent un temps d'inclusion afin de libérer la parole sur le ressenti des individus : Comment allez-vous ? Où êtes-vous ? Quelle est votre humeur du jour ? ...

Mais les managers doivent trouver un équilibre entre temps collectif et temps individuel. En effet, il est aussi important de mettre en place des points individuels pour appréhender la situation de chaque collaborateur : dans quels contextes travaillent-ils ? Ont-ils le moral ? Arrivent-ils à s'organiser ? Rencontrent-ils des problèmes ?

Il faut également proposer des dispositifs d'appui aux collaborateurs (mise en place de « Paris prévention » chez BCG pour solutionner des problèmes concrets tels que la garde d'enfant, « starter » à la DRAAF avec des créneaux de partage autour du développement personnel ; groupes de pairs au Ministère de la transition écologique pour solutionner des problématiques rencontrées par les managers, salon de lectures consolidant différentes informations utiles pour les agents au MTES) et les épauler grâce à des programmes de formation individualisés (modules tels que « le droit à la déconnexion », « animer une réunion en mode digital », « gérer les conflits » chez AKQA).

L'optimisation des temps de réunions (limitées au matin et réduites en durée : 25 à 55 mn chez AKQA) est aussi un moyen de permettre aux collaborateurs de traverser plus sereinement la période.

Enfin, tous les intervenants se rejoignent sur le fait que le manager ne peut pas tout faire seul et a besoin d'accompagnement et d'élément de cadrage au regard de son rôle et de sa responsabilité sur ces sujets. Un dialogue renforcé avec la hiérarchie et les partenaires sociaux est nécessaire. Ils estiment également que la productivité ne baisse pas pendant le télétravail, bien au contraire. Les mots « transparence » et « confiance » ont été les fils rouges de l'échange. Il y a une prise de conscience de l'importance de la confiance pour les intervenants.

## L'après pour les pratiques managériales

Aujourd'hui, on peut penser qu'il n'y aura pas de retour en arrière. Le travail en mode hybride deviendra la norme. La crise a, en effet, démontré que le télétravail n'était ni « idyllique ni la catastrophe que certains imaginaient ». Pour les intervenants, le « tout télétravail » n'est pas la solution et n'est pas à privilégier. Ce nouveau contexte implique de capitaliser sur ce qui a pu émerger pendant la crise. Mais il nécessite également des transformations fortes : nécessité d'homogénéiser les pratiques managériales, accélération de la digitalisation, évolution du droit du travail, accompagnement des managers, besoin accru de valoriser le travail des agents, prise de décisions moins verticales.

## Conclusion

Globalement, il est à noter une forte convergence entre les intervenants du public et du privé sur leur expérience du management en temps de crise et sur les enseignements qu'ils ont pu tirer de cette période. Les principales problématiques (accompagnement des managers, maintien du collectif, importance de la communication,...) et les solutions (management par la confiance, dispositifs d'appui, temps d'inclusion, ...) ont été les mêmes.



**Pour aller plus loin**

<https://www.modernisation.gouv.fr/home/guide-teletravail-et-presentiel>

<https://numerique.gouv.fr/outils-agents/osmose/>

<https://www.dunod.com/entreprise-economie/rh-ere-du-covid-19-bonnes-pratiques-retenir>

## Mésologie de l'apprenance : nouveau paradigme des sciences de la formation



### Introduction

Les sciences de la formation, butinent leur paradigme dans les sciences sociales, les sciences de gestion, la psychologie, ou encore la philosophie. Incidemment dans la conception des dispositifs, elles naviguent entre behaviorisme et socioconstructivisme. Comprendre ce qui est apprenant est alors une enquête sur la façon dont les comportements se forment, où bien sur la manière de construire socialement la réalité. Cet implicite épistémologique produit en pratique des techniques d'ingénierie pédagogiques qui réduisent l'individu soit à être une machine à conditionner, soit à être le jeu de forces sociales qui le dépassent et in fine à l'éloigner de l'injonction des politiques publiques qui attendent que l'individu soit « acteur de sa formation ». Dès lors une épistémologie nouvelle est à construire unissant le postulat réducteur de l'individu isolat psychologique ou jouet d'un environnement désincarné. A l'occasion de l'université de l'innovation publique territoriale mis en œuvre par le CNFPT (Cristol, 2019), cette analyse épistémologique a été élaborée pour montrer comment l'[apprenance](#), cette attitude favorable à l'apprendre décrite par Carré (2005) traversait les barrières disciplinaires habituelles dont l'habitude est de séparer les individus, les groupes et la société. Plutôt que de séparer le sujet en train d'apprendre de son objet d'apprentissage, il conviendrait d'en comprendre le milieu. Pour cela, deux conceptualisations sont utilisables : celle des échelles d'observation et l'approche phénoménologique du géographe Augustin Berque.

### Les échelles d'observation

En reprenant les [échelles d'observation de Desjeux](#) (2002) « micro, méso, macro », l'apprenance est appréhendée de trois façons. Le niveau micro a particulièrement été exploré par Carré et son équipe de recherche Apprenance et a même donné lieu à la création d'une échelle pour mesurer les dispositions à apprendre (Échelle d'apprenance). Ce niveau s'appuie notamment sur la psychologie et la psychosociologie des apprentissages. Le niveau macro fait l'objet d'une investigation par la sociologie,

la philosophie, ou les sciences politiques. Il s'intéresse aux fondements des idées éducatives, à l'organisation des « sociétés » et à leurs rapports aux savoirs. Il montre le lien entre institution et institué. Le [programme de recherche entrepris par Taddéi sur la société apprenante](#) au sein du CRI s'attache à mettre en perspective toutes les dynamiques de transformation à l'œuvre et les trajectoires éducatives qui se déploient. Le niveau méso est un intermédiaire, où il est possible de situer un maximum d'interactions pratiques. La compréhension de ce qui se passe à ce niveau emprunte aussi bien au niveau micro qu'au niveau macro. L'hypothèse est en effet celle d'une porosité entre ces niveaux plutôt que de l'étanchéité. Cette porosité des idées, des concepts satisfait les praticiens dont l'enjeu est de peser de façon pragmatique sur un groupe ou une organisation, mais, gêne les chercheurs qui s'efforcent de mettre à jour des règles sociales reproductibles.

### La mésologie décryptée par Berque

La [mésologie](#) est un concept particulièrement étudié par le géographe Augustin Berque (2017). C'est une notion issue des sciences biologiques. Elle pourrait bien être une voie à explorer. Berque reprend la définition de la mésologie proposée par le médecin Charles Robin (1821-1885) disciple d'Auguste Comte au sens d'« étude des milieux ». Il explique comment les termes d'écologie et d'environnement vont éclipser la mésologie dans les années 60 et 70 en France probablement parce que la mésologie avait une ambition explicative trop vaste. Cependant, il note un intérêt pour les approches phénoménologiques en Allemagne (Uexküll 1934) dans les années 30 avec la notion d'*Umweltlehre*, « étude des mondes ambiants ». La phénoménologie s'efforce de distinguer le milieu de l'environnement « Le milieu, c'est ce qui existe concrètement pour l'être concerné, dans les termes singuliers qui lui sont propres, tandis que l'environnement, c'est un objet universel, existant sous le regard de nulle part d'un observateur abstrait. ». Dans cette perspective, la mésologie pose que tout être vivant est un sujet, qui de ce fait a son propre monde. Plus encore, contrairement à l'idée d'adaptation à son milieu, promue par Darwin, l'animal n'est pas passif : « l'animal et son milieu sont fonction l'un de l'autre ». Dans la même veine phénoménologique, Berque relève les travaux du japonais Watsuji Tetsurô (1889-1960) qui élabore la notion de *fûdo* « Ce que j'appelle ici milieu (*fûdo*) est un terme général, comprenant, pour une certaine région, le climat, les météores, la nature des roches et des sols, le relief, le paysage etc. ». Cependant la façon dont ce monde physique est perçu relève d'une subjectivité et d'un entre-lien entre les humains. A la dichotomie entre le corps et son milieu est préférée l'idée que « l'être et son milieu sont dynamiquement couplés ». Ils agissent mutuellement l'un sur l'autre. Le milieu est à la fois l'empreinte et la matrice. Pour Uexküll, ou Watsuji les choses d'un milieu n'existent pas en soi. Pour Berque la réalité concrète d'un milieu humain est ainsi un trajet entre le pôle du sujet et celui de l'objet. Cette dimension est donc un intermédiaire ni subjectif, ni objectif « la trajection est l'opération par laquelle les pôles théoriques du sujet et de l'objet sont mis en relation pour produire la réalité concrète, qui est trajective ». La trajection s'incarne concrètement dans tous les aspects de la relation entre l'être et ce qui l'entoure.

### Conséquences pratiques pour l'apprenance

Ce que nous apportent les travaux de Berque c'est une nouvelle façon d'appréhender le lien entre les dispositions d'apprentissage et les dispositifs pour faire apprendre. Il y aurait moins une séparation entre les deux qu'il s'agirait de combler par une ergonomie optimale (principe de l'[affordance](#)). Les dispositifs d'apprentissage pourraient prendre ainsi des formes multiples : modules, stages, itinéraires,

parcours, mais aussi formation en situation de travail, environnement personnel d'apprentissage, plateforme d'apprentissage en ligne, réalité virtuelle ou augmentée, écosystème d'apprentissage... En effet, ces formes ne prennent sens pour un individu et ne sont apprenantes que si elles prennent forme pour lui, et donc si l'accouplement opère entre l'individu et son milieu.

## Conclusion

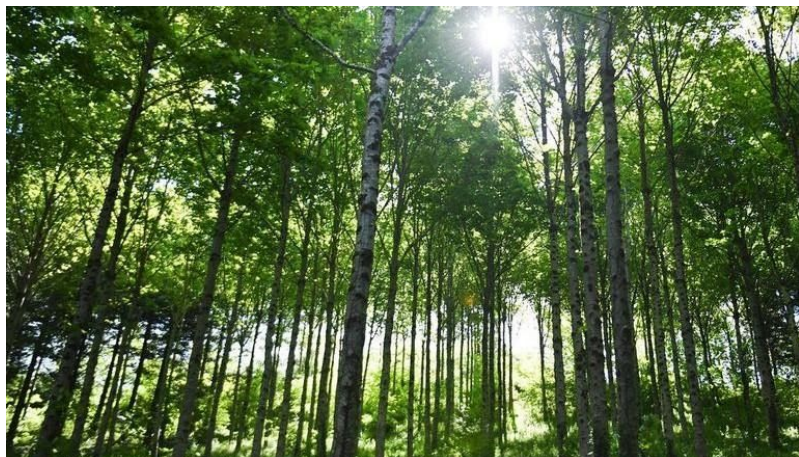
Pour Berque ce qu'apporte la mésologie c'est une remise en question du paradigme qui tend à séparer le sujet de l'objet. « La mésologie est virtuellement un *paradigme transmoderne*, qui va s'exprimant aussi bien dans les sciences de la nature que dans les sciences humaines ». Elle permet d'envisager la conception de l'environnement en combinaison étroite avec l'édification du sujet. Celui-ci est plus que le fruit adapté de son milieu, mais il dispose aussi de désir et de perception qui lui sont propres et qui composent sont propres univers. Cette mésologie nous aide à comprendre le monde au sein duquel on a l'impression que chacun se considère comme le centre. Une approche éthique de l'apprenance consiste en s'appuyant sur un paradigme de la responsabilité humaine, de donner aux apprenants les clés pour qu'ils créent par eux-mêmes les milieux qui les composent. Une science de l'éducation et de la formation gagnera à ce que chacun sente que son existence est liée à ce qui l'entoure et devienne véritablement un environnement capacitant ([Fernagucarr 2012](#)).

[Denis Cristol](#)

## Références

- Berque, A. (2017). *Les limites radicales de la subjectivité occidentale moderne—quelques implications épistémologiques de la mésologie*. *Méthod (e) s: African Review of Social Sciences Methodology*, 2(1-2), 14-30
- Berque, A. (2013). *Tétralemme et milieu humain: la mésologie à la lumière de Yamauchi*. Ebisu. *Études japonaises*, (49), 57-71. <https://journals.openedition.org/ebisu/731>
- Carré, P. (2005). *L'apprenance*. Vers un nouveau rapport au savoir. Paris: Dunod, 212.
- Cristol, D. (2019) *La pédagogie des défis territoriaux – le design appliqué aux politiques publiques : retours d'expérience et perspectives pour demain*. Assises du Design – Le design appliqué aux politiques publiques, Oct 2019, Paris, France. [\(hal-02290122\)](#)
- Desjeux, D. (2002). *Les échelles d'observation de la culture*. *Communication et organisation*, (22). <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2728>
- Oudet, S. F. (2012). *Concevoir des environnements de travail capacitants: l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs*. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (119), 7-27. <https://journals.openedition.org/formationemploi/3684>
- Uexküll Jakob von, *Streifzüge durch die Umwelten von Tieren und Menschen. Bedeutungslehre (Incursions dans les milieux animaux et humains. Théorie de la signification)*, Hambourg, Rowohlt, 1956 (1934).
- Watsuji Tetsurô, *Fûdo. Ningengakuteki kôatsu, (Milieux. Étude de l'entrelien humain)*, Tokyo, Iwanami, 1935. Traduit par Augustin Berque, *Fûdo, le milieu humain*, Paris, CNRS Éditions, 2011.

## Processus de décisions et investissements environnementaux



Face à la montée des pressions environnementales et à l'institutionnalisation du concept d'entreprise responsable (Browaeys L., 2020 ; Lépineux et al., 2016 ; Capron et Quairel-Lanoizelee, 2016), la compréhension des processus de décision relatifs à la mise en œuvre des investissements environnementaux devient un enjeu essentiel pour les organisations elles-mêmes, afin de les aider à mieux gérer leurs investissements environnementaux (éco-conception, économie circulaire, gestion des déchets, diminution des émissions de gaz à effet de serre...), mais aussi pour les parties prenantes, les collectivités territoriales et les autorités publiques.

### Quels critères d'évaluation ?

Au-delà des enjeux financiers (coûts directs et indirects associés aux cycles des activités), il s'agit de mieux appréhender les processus de décision associés à un type d'investissement difficilement cernable par les outils classiques d'aide à la décision. En effet, [comme l'ont souligné de nombreux travaux](#), l'évaluation d'un projet d'investissement environnemental est complexe du fait des relations indirectes et non mesurables entre ce type d'investissement et la performance économique, stratégique et financière.

Plusieurs recherches proposent ainsi une approche multicritère qui mesure notamment l'impact de ces investissements en termes d'image (comportement éthique, transparence), de relation avec les parties prenantes (dialogue, communication, engagements sociétaux), d'anticipation de contraintes réglementaires (principe de légalité et des normes internationales de comportement), d'opportunités commerciales futures. [De nombreux auteurs ont ainsi cherché à mesurer l'impact des investissements environnementaux sur la compétitivité des organisations](#) (développement durable et création de valeur).

### Quelles motivations ?

Cependant, au-delà de la mesure ex post de la performance d'un investissement environnemental, [l'enjeu se situe aussi ex ante dans la capacité des acteurs à prendre ce type de décision dans le jeu](#)

[organisationnel existant](#) et à le justifier tant en interne qu'en externe. La question du ou des processus de décision et de leur optimisation dans le cas d'un investissement environnemental se pose d'autant plus que l'attitude a priori des entreprises face à l'environnement n'est pas homogène. [Ainsi, Louppe et Rocaboy \(1994\) identifient cinq attitudes \(postures\) types](#) : hostile (négation des problèmes environnementaux), défensive (reconnaissance de pressions/menaces environnementales), bienveillante (acceptation des revendications environnementales), coopératrice (volonté de s'impliquer dans la maîtrise des impacts environnementaux) et enfin intégratrice (transformation de la donne environnementale en avantage concurrentiel : innovation, économies de coûts, différenciation).

Au-delà de la posture a priori des organisations, il a été montré que la décision de réaliser un investissement environnemental s'explique en partie par une diversité de motivations (économiques, écologiques, éthiques, stratégiques et sociétales) qui rendent d'autant plus complexes les processus de décision (Bansal et Roth, 2000). De même, les recherches sur les freins et blocages de la décision d'investir dans l'environnement mettent en exergue des difficultés liées au manque d'information, à l'existence de résistances aux changements organisationnels et à la trop grande diversité des solutions techniques qui engendrent parfois une forme d'immobilisme.

[Guillaume Schier](#)

## Références

- Bansal, P. et Roth, K. (2000), « *Why companies go green : A model of ecological responsiveness* », *Academy of Management Review*, Vol.43, N° 4, pp. 717-736.
- Browaëys L. (2020), *L'entreprise responsable et vivante*, Terre Vivante Editions.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2016), 3ème édition, *La Découverte*.
- Lépineux F. et al. (2016), *La RSE – La responsabilité sociale des entreprises – 2e éd. – Théories et pratiques: Théories et pratiques*, 2016/
- Louppe, A. et Rocaboy, A. (1994), « *Consumérisme vert et démarche marketing* », *Revue Française de Gestion*, N° 98, Mars-Avril-Mai, 1994, pp. 36-46.