



### **Pourquoi ces rencontres territoriales ?**

Le terme de « rencontre territoriale » est un label national du CNFPT pour définir ses colloques. Il organise des évènements depuis sa création. Ce sont des rencontres au sens plein du terme que les responsables de pôle des INSET notamment organisent en lien avec leurs partenaires nationaux. Pour la journée du 3 juin dernier, ce sont le ministère de la culture, l'association nationale des directeurs de l'éducation des villes (ANDEV) et l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires (ANCT) qui y étaient associées. Les participants sont majoritairement des cadres des collectivités territoriales, mais sont également invités les élus et tous les professionnels des partenaires du CNFPT intéressés par la thématique.

### **Pourquoi avoir choisi la thématique du territoire durable ?**

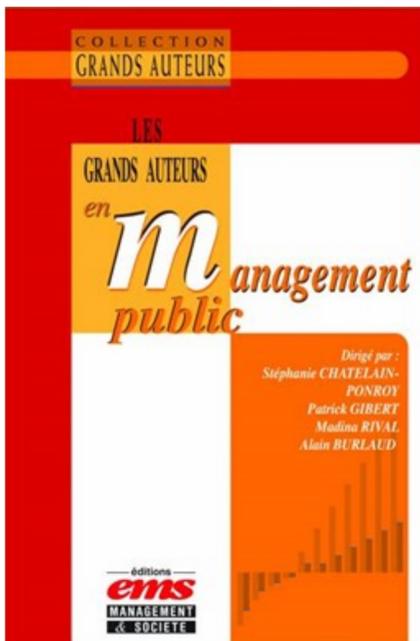
Ce choix répond à une double attente. D'une part, il y a 3 ans, le CNFPT a fait de la transition climatique une de ses grandes causes. Par conséquent, cette thématique irrigue toutes ses réflexions en matière d'ingénierie de formation. D'autre part, la thématique du développement durable faisait partie des demandes des participants des années antérieures. L'objectif des rencontres du 3 juin était de réfléchir à la façon dont les politiques éducatives locales peuvent inclure dans leurs orientations l'enjeu climatique. Les tables rondes organisées lors de cette journée ont donc permis aux participants d'avoir des apports à la fois théoriques et pratiques avec des exemples de mise en œuvre d'actions.

### **Comment se poursuit la réflexion à l'issue de ces rencontres ?**

Nous offrons de nombreuses possibilités. Il existe une e-communauté dédiée aux politiques éducatives qui est un espace qui permet d'échanger et de mutualiser des ressources. Les sujets qui émergent grâce aux rencontres continuent d'être traités grâce à des podcasts, des Webinaires mais aussi des stages sous un format plus classique.

De fait, nous travaillons sur une offre de service de formation en étant toujours à l'écoute des besoins des collectivités.

# A propos de Chatelain-Ponroy S., Gibert P., Rival M., Burlaud A. (dir.) (2021), *Les grands auteurs en management public*, Éditions EMS.



L'ouvrage « Les grands auteurs en management public » est paru fin août 2021 aux éditions EMS. Vous l'avez dirigé avec Patrick Gibert, Madina Rival et Alain Burlaud. Pourquoi un tel ouvrage ?

Nous connaissons toutes et tous, par nos fonctions de chercheurs et d'enseignants, cette belle collection des éditions EMS qui permet d'approcher une discipline ou un champ en invitant ses lecteurs à en (re)découvrir les travaux majeurs et en leur proposant des clés de lecture pour accéder aux œuvres des auteurs retenus. Il y manquait, selon nous, un ouvrage consacré au management public et aux grands auteurs ayant contribué à sa construction. Nous avons donc soumis l'idée aux éditions EMS qui l'a retenue, ce dont nous sommes très heureux et honorés.

Cet ouvrage s'imposait selon nous pour montrer en quoi le management public est davantage qu'un champ d'application du management des entreprises avec lequel il entretient une relation complexe, faite d'emprunts comme de distanciation mais aussi d'apports, en particulier quand l'entreprise s'interroge sur sa responsabilité sociale et environnementale. Dans l'ouvrage nous voyons aussi que le management public emprunte également, sous un angle qui lui est propre, à bien d'autres disciplines : science politique, sociologie, droit et économie en particulier. Nous avons donc conçu l'ouvrage en retenant 34 « grands auteurs » dont la diversité témoigne des évolutions permanentes qui traversent le management public, de sa formation au fil d'une longue histoire et de multiples apports disciplinaires. L'œuvre de chacun de ces auteurs est présentée dans un court chapitre qui en donne les éléments essentiels et propose des lectures complémentaires pour les lecteurs qui souhaiteraient approfondir tel ou tel apport. L'ouvrage s'adresse donc aux chercheurs, jeunes comme confirmés, aux étudiants mais aussi aux acteurs publics ou aux citoyens soucieux d'une approche rigoureuse de la chose publique.

## Que peut-on en retenir en termes d'enseignements pour le management public ?

Comme je le disais il y a un instant la très grande diversité des apports, des disciplines, des conceptions mêmes de ce qu'est le management public rend délicat l'exercice d'en extraire une unité d'enseignements. Ce que l'on peut en dire en revanche c'est que le management public est intimement lié aux thèmes de la puissance publique, de la démocratie et de leurs limites et qu'en ce sens il devrait être au cœur de nos préoccupations citoyennes et de recherche. Pourtant ce que montre l'ouvrage c'est qu'il est souvent méconnu, parfois contesté dans sa spécificité et insuffisamment visible dans les supports académiques. L'ouvrage s'efforce de mettre en valeur le fait que le MP possède une identité propre qui va au-delà de la simple concaténation des apports et emprunts dont il se nourrit. Pour cette raison nous avons choisi de faire du paradigme du management public le fil directeur de notre construction, de l'organisation raisonnée que nous avons proposée pour cet ouvrage. On y trouvera ainsi des auteurs ayant fait des apports utiles voire fondamentaux au management public alors même que celui-ci n'existait pas encore comme paradigme et d'autres qui se considèrent comme des spécialistes du management public, ou encore des auteurs intéressés par l'analyse de politique, fondateurs du paradigme du management public, et d'autres ayant apporté au management public le « raisonnement organisationnel ».

De même, dans cet ouvrage nous consacrons au management public une longue introduction qui nous permet de mettre en valeur la construction progressive de l'identité de cette pratique / cet art / cette science que Patrick Gibert définissait en 2002 comme « l'utilisation, professionnalisée, des acquis des sciences sociales, politiques et économiques – médiatisées ou non par des méthodes de gestion – en vue d'améliorer la performance des politiques publiques et pour cela celle des organisations publiques ».

Finalement, l'approche management public telle qu'elle se dégage de cet ouvrage suggère son appartenance à deux mondes. Le premier est celui du management générique, discipline dont l'ambition d'universalité se fonde sur la communauté des traits, des problèmes de fonctionnement et de développement de toute organisation quels que soient sa finalité et son statut juridique. Le second est celui de la sphère du public à l'étude de laquelle se sont spécialisées avant le management public plusieurs disciplines comme le droit public, la science politique et la science administrative pour le moins. Cette double appartenance est source à la fois de richesses et de difficultés, qui tiennent, entre autres, au recours à une pluridisciplinarité renforcée par rapport à celle du management générique, ainsi qu'à la nécessité d'une réflexion portant sur les avantages comparatifs du management public par rapport aux autres approches des affaires publiques.

## Mais ne pourrait-on pas considérer dans les travaux de recherche que le management public est un management d'un secteur particulier ?

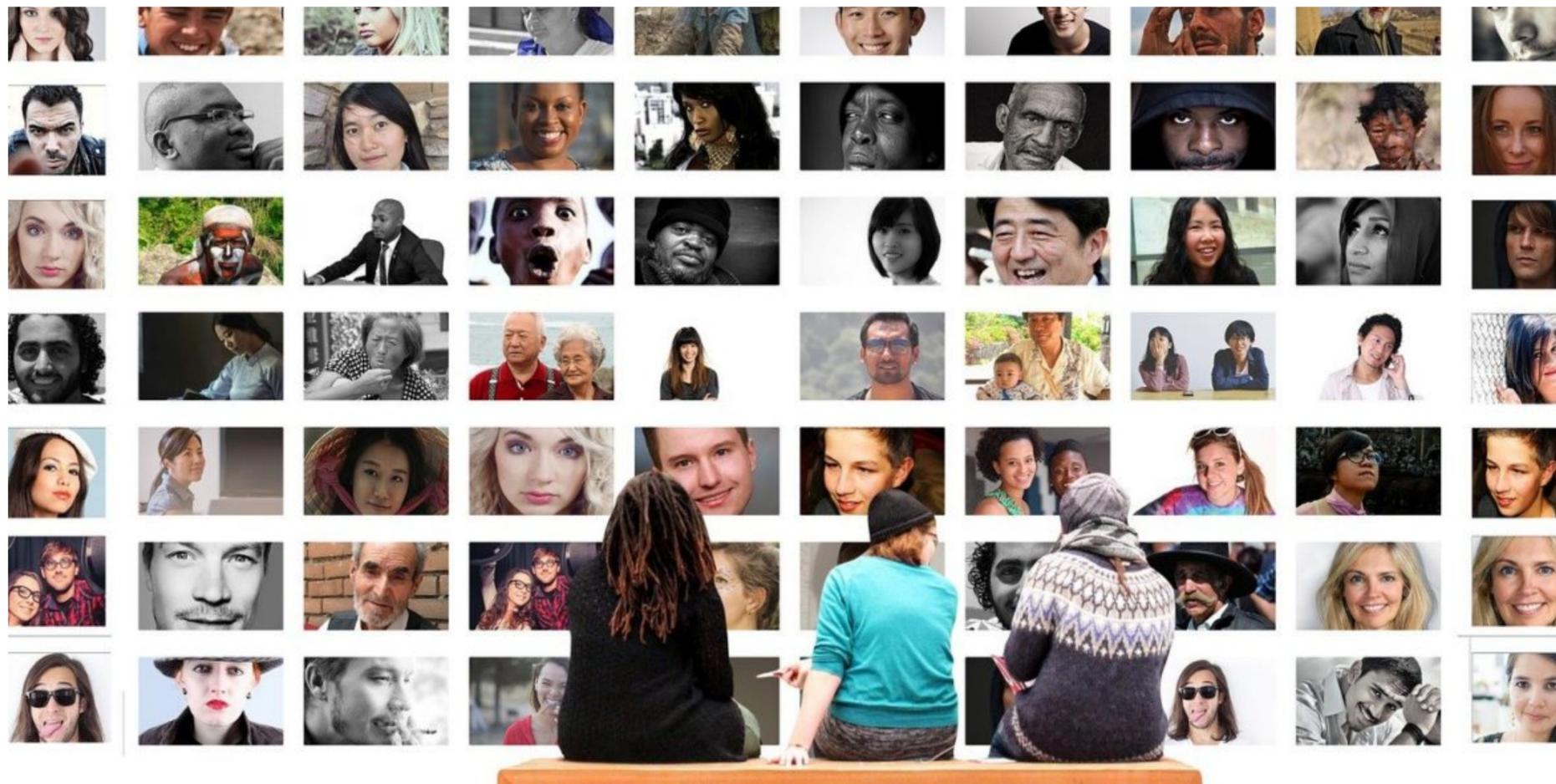
D'un certain point de vue en effet le management public peut être considéré comme pris en tenaille entre le management générique et le management sectoriel (management de la santé, de la culture, territorial...). Le management générique par sa prétention à l'universalisme (qui lui est vivement reprochée par ailleurs par les anti-managerialistes) a vocation à traiter de la conduite des organisations publiques au même titre que de celle des entreprises. Le management sectoriel a pour lui la forte contextualisation de l'analyse que permet la spécialisation d'un chercheur ou d'un observateur dans un domaine précis. Le management public peut être vu comme apportant lui aussi une contextualisation mais de nature différente de celle du management sectoriel. La contextualisation du sectoriel a en effet trait à la prise en compte d'un environnement technologique, social, culturel et/ou économique alors que la contextualisation du management public a trait à la prise en compte du phénomène Etat, de la démocratie, des rapports de force au sein de la société et de l'environnement politique qui en résulte. Pour cette raison, nous pensons que le management public n'est en aucune façon assimilable au management d'un secteur.

Les débats sur la spécificité ou non d'un management public, plutôt que par des a priori ou des positions idéologiques, devraient être structurés par l'analyse des forces relatives des différentes pressions environnementales sur les problématiques gestionnaires. Si celles-ci sont secondaires, alors le management public ne se différencie guère du management générique ; si celles-ci sont dirimantes, alors sa différenciation est très forte. C'est en fait ce qu'a soutenu Sayre (Allison, 1986), ouvrant un débat toujours d'actualité, quand il a énoncé, de façon quelque peu provocatrice, que management public et management privé sont identiques pour ce qui est secondaire.

Quant au management sectoriel on peut le rattacher directement au management générique si, dans le secteur examiné, la force de l'environnement politique est limitée (voire absente pour les établissements privés) ou le considérer comme un sous ensemble du management public lorsque cette force est déterminante.

# Tiers lieux : à la rencontre de l'action publique et de l'action privée

Politique\_Denis Cristol



Bien souvent les habitants sont considérés comme les « cibles » des politiques publiques. Rappelons qu'une cible c'est « ce qui est visé lors d'une attaque ». Parfois le raisonnement militaire est doublé d'un raisonnement marketing et les cibles sont alors segmentées jusqu'aux non-usagers c'est-à-dire aux habitants incapables de faire valoir leur droit : les invisibles. Les exclus finissent par être perdus de vue des radars. « L'intention sur autrui » est un travers des politiques publiques qui considèrent l'autre comme un mineur auquel il s'agit d'apporter des services, de l'aide ou de la protection. C'est à la fois confortable et infantilisant. Confortable, quand, sans le demander chacun obtient des services. Infantilisant, car tel décideur politique vient vite à stigmatiser un individu en lui indiquant par exemple qu'il n'a qu'à traverser la rue pour trouver du travail, faisant fi de la vie de l'individu, de ses aspirations et de ses engagements sociaux. Ne pas suivre le conseil équivalant rapidement à un jugement moral du type le chômage est de la responsabilité de cet individu récalcitrant refusant l'aide offerte, ou bien version plus douce, mais tout aussi délétère « nous n'avons pas su faire preuve de pédagogie pour expliquer notre politique ». Le recours à « l'argument pédagogique » étant au passage le témoignage d'une confusion entre propagande et pédagogie. La pédagogie laisse l'individu libre d'agir et de développer son potentiel. Le faux message de contrition d'un ministre, d'un médecin, d'un décideur politique expliquant qu'il a manqué de pédagogie continue de le mettre en posture haute de l'action. Cela continue aussi à agacer les pédagogues qui savent que le mouvement juste n'est pas forcé mais accompagné.

## Et si les tiers lieux étaient une opportunité de proposer une autre pédagogie politique ?

Les tiers lieux sont emblématiques de la façon dont les pouvoirs publics appréhendent les territoires et renouvellent leur façon d'appréhender les populations, en partant un peu plus des initiatives d'individus moteurs (culturels créatifs, militants, entrepreneurs passionnés etc.). Les pouvoirs publics prendraient plus en considération un phénomène de vitalisation des espaces en proximité nommés « tiers lieux ». Dans un pays comme la France, il y aurait 1800 tiers lieux recensés en 2018. Pour le coup, les tiers lieux offrent un espace pédagogique d'expérimentation incomparable. Ils sont faiblement définis, protéiformes, « hors programme », assez insaisissables et nécessitent une invention locale pour s'inscrire dans un tissu social. L'une de leur caractéristique pourrait bien être la dimension communautaire, la forte envie d'entreprendre, d'innover et in fine d'apprendre ensemble parce que mon voisin, la cause ou le lieu mis en avant ont du sens. Tout se passe comme si cet objet mal défini était une occasion de dialogue de proximité mêlant intérêt public et privé, obligeant à reconsidérer les certitudes pour faire face à l'énergie de collectifs qui entendent s'exprimer. Voilà une forme de pédagogie où l'engagement peut se créer au service de l'intérêt général, plutôt qu'une injonction enrobée à faire ce qui est attendu.

L'état Français observe le phénomène et l'accompagne, certains diront timidement au regard des enjeux de cohésion sociale et de lutte contre la paupérisation des territoires ruraux ou enclavés dans le but de :

- Favoriser le maillage le plus fin possible des territoires en tiers-lieux ;
- Donner les moyens aux tiers-lieux de diversifier leurs revenus en développant des services d'intérêt général déclinés en fonction des besoins des territoires ;
- Faciliter la professionnalisation et l'organisation des réseaux de tiers-lieux ;
- Impliquer des partenaires publics et privés autour de ce programme en proposant un cadre d'intervention commun et des outils mutualisés.

Le raisonnement qui sous-tend cet appui pourrait être « puisque les politiques publiques achoppent à créer du lien social et de la valeur commune sur les territoires, laissons les initiatives grandir, accompagnons les porteurs de projets qui sauront mieux porter des enjeux locaux, plutôt qu'une politique globale, décidée de façon centralisée qui finit par se déployer de façon complètement désincarnée ».

Le moteur de cette dynamique est « d'apprendre ensemble », c'est au cœur des « territoires apprenants », territoire de projet plutôt que seulement territoires dotés de ressources. Il y a là matière à promouvoir de nombreuses manières de favoriser cet apprendre, entreprendre et innover ensemble en promouvant les cercles d'apprentissage et de dialogue, les communautés apprenantes, les savoir faire des facilitateurs en intelligence collective, les réseaux d'échange de savoir, les formes de recherche interdisciplinaires, les projets collaboratifs, l'écriture collaborative, les festivals de l'apprendre.

Mettons de l'énergie et des budgets dans cette direction nous récolterons collectivement des communs, commençons par activer les friches industrielles, postales, militaires, agricoles. Tous les espaces délaissés peuvent devenir les pistes d'envol d'idées et de groupes régénérateurs des territoires

### Références

Territoire.gouv Tiers lieux: <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/tiers-lieux>  
 Faire ensemble pour mieux vivre ensemble. Mission coworking territoire: <https://www.vie-publique.fr/rapport/37656-faire-ensemble-pour-mieux-vivre-ensemble-mission-coworking-territoires>  
 Festival de l'apprendre. Les tiers lieux faire ensemble pour apprendre ensemble: <https://www.festivaldelapprendre.fr/pro-les-tiers-lieux-faire-ensemble-pour-apprendre-ensemble/>  
 Les territoires apprenants : une approche écologique de la formation (Denis Cristol, 2/2) – Centre Inffo ([centre-inffo.fr](http://centre-inffo.fr))

# La fonction RH publique face aux faits religieux au travail

Politique\_Hugo Gaillard



## Limites de la loi, réaffirmation nationale et modalités de réappropriation

La problématique de l'application du principe de laïcité dans la fonction publique suppose une fine connaissance de la loi, un portage politique national et local, et de se donner les moyens de la réappropriation de ce principe à l'aide d'outils.

## Le secteur public, pourtant juridiquement outillé, également concerné

« La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. » (Constitution française, 1958).

Constitutionnelle, la laïcité à la française est un principe consacré par la loi du 9 décembre 1905 et prévoit une séparation entre les églises et l'Etat. Son objectif principal est de permettre la liberté de conscience (croire ou ne pas croire, changer de religion, en quitter une pour ne plus en avoir, en rejoindre une) et de culte des français (pratiquer sa religion comme on le souhaite ou ne pas le faire).

Par ailleurs, pour garantir l'égalité de tous les citoyens face aux services publics, la laïcité implique également la neutralité des agents publics et de ceux qui portent une mission de service public. Très concrètement, les agents publics doivent donc s'abstenir « de manifester, dans l'exercice de ses [leurs] fonctions, ses [leurs] opinions religieuses ». Il s'agit en réalité d'un « savoir-être » essentiel aux agents, qui mettent à distance professionnelle une partie de leur identité, à des fins d'égalité.

L'on pourrait donc supposer que la fonction publique est relativement peu concernée par les comportements religieux au travail, mais plusieurs rapports montrent que la question des tensions liées à l'application du principe de laïcité y est également présente, en des formes parfois différentes que dans les entreprises qui appartiennent au secteur privé (e.g. relations des agents avec les enfants scolarisés, restauration scolaire, gestion des sépultures, vérification d'identité pour la délivrance de titres), mais également en des formes plus traditionnellement observées (e.g. prière, signes religieux, absences et aménagements horaires). Face à ce phénomène, des démarches nationales, et d'autres plus locales ont été mises en œuvre.

## Une démarche nationale et pluriannuelle : réaffirmer les fondamentaux

Au plan national des initiatives émergente, portées à la fois par la présence accrue de thématique religieuse dans l'espace public et médiatique, et un rapport attestant de certaines difficultés à l'application du principe de laïcité dans la fonction publique (cf. rapport Zuccharelli). Deux exemples : le plan national de formation « Laïcité et Valeurs de la République » qui a pour objectif de « clarifier » le principe de laïcité et sa mise en œuvre ; ou encore la loi « confortant les principes républicains », publiée au journal officiel le 25 août 2021, après avoir changé plusieurs fois de nom (ex projet de loi lutte contre les séparatismes).

S'agissant de la loi récemment entrée en application, celle-ci prévoit des mesures qui impactent directement l'environnement de la fonction publique, territoriale notamment. Ainsi, le contrat d'engagement républicain avec les associations financées, le statut dérogatoire de la scolarisation à domicile constituent deux éléments importants. Surtout, les collectivités territoriales doivent également et désormais veiller « à ce que ses salariés ou les personnes sur lesquelles il exerce une autorité hiérarchique ou un pouvoir de direction, lorsqu'ils participent à l'exécution du service public, s'abstiennent notamment de manifester leurs opinions politiques ou religieuses, traitent de façon égale toutes les personnes et respectent leur liberté de conscience et leur dignité ». Les collectivités deviennent ainsi des prescripteurs et des contrôleurs de neutralité. Certains ont d'ailleurs qualifié ce saut juridique d'extension du domaine de la neutralité.

Le plan national de formation et de sensibilisation part quant à lui d'un triple constat de méconnaissance, de relatif désintérêt et de difficultés de mise en œuvre du principe de neutralité. Il organise la formation de formateurs « labélisés » (2200 à ce jour en France), et fait le pari d'une (re)mise à niveau des agents publics, à l'aide d'un « kit pédagogique ». Plus fondamentalement, il pose la question de l'appropriation et de ses modalités. Certaines collectivités iront jusqu'à former la quasi-totalité de leurs agents, en adaptant le dispositif et en priorisant des approches par les situations vécues.

## Des initiatives locales plus originales : construire la réappropriation

Au niveau plus micro, certaines initiatives montrent comment la fonction RH peut jouer un rôle pilote de la mise en application du principe de laïcité, à conditions d'être soutenue par la gouvernance, et de disposer de marges de manœuvre suffisante. Nous avons par exemple passé trois années au sein d'une collectivité territoriale, pour conduire un projet de réappropriation du principe de laïcité. Quelques mois après la fin de ce projet, nous faisons le bilan, et revenons sur trois grandes difficultés observées à notre arrivée, et proposons des outils pour y répondre.

La première difficulté est conceptuelle : dans une même collectivité, les agents ne comprennent pas le principe de laïcité de la même façon (pour certains il est un appel à l'accommodement de la pratique des agents, pour d'autre à l'invisibilisation, et pour d'autre encore, il est tout simplement incompris). Ici, la sensibilisation, notamment par une réinscription historique de la construction du principe de laïcité, en s'appuyant sur les crédits nationaux du plan Laïcité et VLR est l'outil à privilégier.

La seconde difficulté est managériale : l'on peut tout à fait, en tant que manager ou membre du service RH, être au clair sur la définition de la laïcité, et pour autant avoir des difficultés à transposer ses implications dans son quotidien. Ici, le rôle du service RH a été de recueillir l'ensemble des problématiques, pour les compiler, puis de confronter ces situations à la loi. En travaillant en partenariat avec un chercheur, et avec l'appui de (feu) l'Observatoire de la Laïcité, des réponses circonstanciées et juridiquement solides ont pu être construites puis « descendues » vers les managers. Un référent laïcité a été désigné, formé, et il anime un comité qui se saisit au besoin des problématiques rencontrées. A ce comité participent les organisations syndicales, la direction, et les élus au Personnel, aux Droits humains et à la Population.

Une troisième difficulté au niveau des outils : Même lorsque le principe est compris dans son ensemble, même lorsque la ligne managériale est sensibilisée, un inconfort peut parfois cristalliser les situations. Les raisons sont connues (cf. rapports annuels de l'Observatoire du fait religieux en entreprise) et ne se limitent d'ailleurs pas à la fonction publique : crainte d'être accusé de racisme, crainte d'exercer de discrimination, crainte d'un positionnement approximatif ou déjugé plus tard. Aux initiatives de formations et de sensibilisation se sont donc ajoutés plusieurs pratiques RH qui en quelque sorte ritualisent l'obligation de neutralité. L'on y retrouve l'ajout de ce savoir faire aux fiches de poste de tous les agents, un rappel systématique à l'embauche, mais aussi en amont, lors des jurys de recrutement, et enfin la mise en œuvre d'un charte interne, affichée dans tous les bâtiments publics, qui distingue et rappelle les droits et obligations en la matière, pour les agents, mais aussi pour les usagers.

Finalement, l'expérimentation conduite dans cette collectivité montre à la fois que la formation est une condition nécessaire mais pas suffisante, et que la gouvernance locale joue un rôle majeur d'impulsion et de mise à disposition de moyens. La fonction RH est la plus légitime pour organiser, coordonner, déployer et adapter les démarches aux trois niveaux de concepts, de la posture managériale, et des outils. Voici donc quelques-unes des conditions d'une réappropriation du principe de laïcité par les collectivités territoriales à l'appui des DRH.

#### Références

Gaillard H. (2020). « Les tensions de gouvernance publique liées à la réaffirmation du principe de laïcité. Une recherche-intervention dans une collectivité territoriale de 10 000 habitants. », *Politiques et Management Public*, 3-4(37), p. 241-258, <https://doi.org/10.3166/pmp.37.2020.0014>

# Adapter le conseil en entreprise aux nouvelles réalités

Économie\_Geoffrey Martinache



La crise sanitaire a contraint les organisations à reconsidérer en profondeur leur modèle économique qui n'épargne pas les marchés du conseil en stratégie d'entreprise. Alors que les entreprises vont chercher à supprimer les budgets non essentiels et que les clients vont faire pression pour tirer les prix vers le bas, les métiers du conseil sont contraints d'évoluer pour s'adapter aux nouvelles caractéristiques du marché.

Le digital avait déjà incité les actions de conseil à revoir la proposition de valeur. Il est vrai que généralement, la réflexion stratégique anticipe et oriente l'action. De manière plus fine, lorsque l'on parle de stratégie d'entreprise, on entend des prises de décisions ou des axes de réflexion servant les objectifs (croissance, rentabilité, moyen, concurrence), les activités et les zones géographiques d'implantation, les investissements majeurs à engager (en marketing, en ressources humaines, en recherche et développement), en positionnement par rapport aux concurrents principaux (fusion acquisition, alliance). La stratégie est donc un levier indispensable pour son développement et sa réussite et il serait fastidieux de répertorier l'ensemble des questions de stratégies d'entreprise rencontrés par les managers.

L'arrivée du digital perturbe considérablement le contexte entrepreneurial parce que plusieurs technologies modifient les formes de concurrence et ouvrent de nouvelles perspectives en termes de productivité. Partant, ces outils technologiques de rupture comme l'intelligence artificielle, les objets connectés, la blockchain ou encore le big data modifient le marché et la concurrence. Aussi, trois ressorts structurent désormais la stratégie.

Le premier ressort est l'interconnectivité des clients grâce aux réseaux sociaux permet une collecte et une exploitation des données pour mieux les connaître, maîtriser leur mode de décision. Pour trouver les informations recherchées en un minimum de temps, il est indispensable d'avoir des outils pour s'y repérer. C'est le second ressort de la stratégie. Les comparateurs en ligne et les recommandations propulsés par des algorithmes permettent de segmenter finement une clientèle et proposent aux clients le produit qui leur plairont le plus. Le stockage de données est enfin le troisième ressort. La donnée est le nouvel or noir. Stockée et exploitée, elle devient le levier marketing le plus sûr.

Ces trois ressorts ont considérablement structuré la stratégie d'entreprise. Ces évolutions technologiques ont modifié les comportements des consommateurs et partant la stratégie d'entreprise. Les données récoltées ne sont plus déclaratives mais réelles, éprouvées et vérifiables. Les innovations technologiques influencent les pratiques d'achat et ainsi la stratégie d'entreprise.

Dans ce contexte, les cabinets de consulting dont la spécialité est la stratégie d'entreprise peuvent envisager d'adapter leur business model et leur chaîne de valeur pour adapter la promesse de valeur des entreprises à la demande des clients. Le marché du conseil en entreprise est devenu plus mature. L'importance du retour sur investissement est significative. Les entreprises se tournent vers les cabinets pour proposer des solutions opérationnelles et innovantes à des problèmes complexes avec l'arrivée des nouvelles technologies. Les problématiques posées par les entreprises sont donc transversales, complexes et touchent à l'ensemble des briques de valeur des entreprises (tech, R & D, RH, marketing...). Ainsi, pour rester compétitif, les cabinets de consulting proposent donc, en conséquence avec l'arrivée du digital, une offre globale depuis l'approche stratégique à la mise en place opérationnelle des différents axes en passant par la conduite du changement pour traiter la partie exécution au cœur même des organisations. L'expertise en stratégie d'entreprise devient donc connexe avec le marketing, le digital, les ressources humaines, le management, la formation des équipes.

La seconde conséquence est aussi la concurrence entre les cabinets de consulting et les groupes de communication. En effet, ces derniers ont développé depuis plusieurs années une offre de conseil en digital pour faire aligner la stratégie d'entreprise avec l'innovation, la vision marketing et les relations commerciales tous poussés par l'utilisation du digital et de la tech et peuvent proposer à leurs clients une intervention de conseil basée sur la transformation de la chaîne de valeur. Les agences de communication ont dans ce domaine plusieurs atouts : d'abord une capacité à proposer des solutions adaptées et innovantes pour capturer la valeur visée par l'entreprise, ensuite une connaissance fine des publics basée sur un réflexe de planning stratégique et une habitude d'anticipation des besoins des cibles en prenant en compte les évolutions de notre société et enfin un portefeuille client dont les business est nécessairement atteints par les conséquences de la crise. Ces atouts permettent aux agences de communication de pouvoir mettre en perspective leurs compétences en innovation pour proposer des modèles d'affaires émergents qui combleront plusieurs espaces stratégiques restés vierges. Le modèle de Gernival, agence de growth hacking est à ce titre un modèle à retenir.

Aussi, le covid a finalisé les changements structurels que la révolution digitale avait initié afin de ne pas se laisser dépasser par des acteurs plus agiles comme les groupes de communication. Pour mener à bien leurs missions, ils doivent se doter de profils plus variés (UX, data, IA, développeurs, designers) aux origines variées (ingénieurs, école de commerce, écoles spécialisées), de profils expérimentés comme de séniors, d'une culture d'entreprise rendue plus souple et adaptable avec le covid, d'une plateforme de marque plus innovante et d'un business model garantissant une diversification des revenus (honoraires, abonnement, plateforme, actionnariat, prise de participation...) où le conseil s'intègre dans une offre de service plus variée (formation, accompagnement d'entreprise, product management, growth hacking...).

Dans cette configuration, ce modèle d'agence hybride, accélérée par le covid, le conseil en stratégie d'entreprise doit évoluer vers une organisation hybride entre l'accompagnement dans la création d'entreprise et leur transformation digitale. Ils touchent ainsi des cibles plus larges allant du grand groupe, la TPE/PME ou encore la start up. Leur proposition de service se structure autour de la proposition programmes d'accélération susceptibles de s'adapter aux différentes configurations de problèmes stratégiques rencontrés par les entreprises : un programme d'accélération d'entreprise (avec la location d'espaces de co-working), un programme de formation pour favoriser l'upskilling de leurs « accompagnés », un programme d'événements pour garantir la médiatisation des projets.

## RÉFÉRENCES

TIMSIT, J-PH. (2020), *STRATÉGIE DIGITALE*, VUIBERT.  
 MEIER O. (2018), *DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE*, DUNOD.  
 JOLLY D. (2012), *STRATÉGIE D'ENTREPRISE*, MAXIMA.  
 GIBOIN B. (2019), *LA BOÎTE À OUTILS DE LA STRATÉGIE*, DUNOD.

# Comment les partenariats public-privé se développent et opèrent dans les économies émergentes ?

*Economie\_Carla Bader, Zoé Le Squeren et Xavier Lecocq*



Au cours des dernières décennies, les partenariats public-privés (souvent connus sous le sigle PPP) ont été retenus par de nombreux pays pour des dispositifs ciblés. Les formats et l'efficacité de ces partenariats diffèrent énormément d'une expérience à l'autre. Ainsi, la liste de leurs succès et échecs est longue, et les débats sur le financement des projets et la capacité des PPP à apporter une valeur sociale et économique perdurent.

De façon générale, un PPP est un accord conclu entre une autorité publique et un partenaire privé visant à fournir une infrastructure et/ou un service public. De façon plus spécifique, les PPP désignent une forme de contractualisation apparue au Royaume-Uni au début des années 1990 (Private Finance Initiative, PFI), et arrivée en France sous le nom de Contrat de Partenariat (CP) dans les années 2000. Ces partenariats correspondent à des contrats globaux de long terme qui permettent de confier au prestataire un ensemble de missions, allant par exemple de la conception d'une infrastructure à son exploitation (Saussier et Tirole, 2015). Ces PPP permettent aux autorités publiques de bénéficier de la capacité de financement d'acteurs privés, et autorisent les paiements en différé (de la partie publique à la partie privée) sur la base de critères de performance. Finalement, ce type de partenariat permet un partage des risques entre les deux partenaires. La partie publique supporte le risque lié à la demande, dans la mesure où c'est elle qui effectue les paiements, contrairement aux contrats de délégation de service public dans lesquels le paiement est effectué par les usagers (c'est le cas par exemple des concessions autoroutières en France). Le partenaire privé supporte quant à lui le risque de production, et peut subir des pénalités de retard ou de non-respect des objectifs de performance au cours de l'exécution du contrat.

Une large littérature existe autour des PPP et les développements théoriques sont dominés par des études dans les champs du management public et de l'économie. Les travaux existants montrent notamment que la gestion de la contractualisation entre des partenaires publics et privés peut s'avérer difficile, et que les PPP sont soumis à de nombreuses incertitudes et sont très fréquemment renégociés (Estache et Saussier, 2014). De plus, la qualité des institutions des pays conditionne en grande partie la performance des PPP (Yang et al., 2013); dans ce type de contrat, la partie publique peut jouer le rôle de juge et de partie, et la présence d'institutions de qualité permet de rendre le marché plus attractif pour de potentiels opérateurs privés, de limiter l'opportunisme des deux parties, et d'améliorer l'exécution du contrat.

Les PPP se propagent dans les pays en développement, notamment ceux de la région MENA (Middle East North Africa : Moyen Orient et Afrique du Nord, hors pays du Golfe). Ces pays qui ont connu de longues périodes d'instabilité politique, une détérioration de leurs économies et d'importants problèmes fiscaux, ont recours aux investissements privés pour profiter des fonds et de l'expertise d'acteurs privés dans la gestion des services publics. Les PPP sont donc considérés comme un moyen contemporain de développer des services publics par le biais de projets d'infrastructures modernes. Ces projets sont considérés comme essentiels pour le développement économique de ces pays, mais ils concernent souvent des activités coûteuses et politiquement sensibles. Depuis le début des années 2000, les pays de la région MENA se sont activement lancés dans des politiques de réglementation des PPP : promulgations récentes des lois autonomes sur les PPP (par exemple, la Jordanie en 2014, le Maroc et la Tunisie en 2015, le Liban en 2017), et établissement d'organismes de réglementation des PPP ou PPP national units.

La thèse de Bader (2021), qui explore l'évolution et le développement des PPP au Liban, a révélé des dynamiques intéressantes sur leur mise en place et leur gestion. Cette étude met l'accent sur l'importance des facteurs institutionnels et politiques façonnant l'évolution des PPP dans les pays aux institutions encore fragiles. Les projets de PPP et les règles institutionnelles co-évoluent. Autrement dit, le phénomène de création et de développement de PPP pour certaines activités (par exemple la distribution d'électricité) d'une part, et la mise en place d'un cadre réglementaire pour les PPP d'autre part, se nourrissent mutuellement. Dans les économies en voie de développement, cette co-évolution est fortement contrainte par les agendas des acteurs politiques.

## Elaboration d'un cadre réglementaire pour les PPP au Liban

Suite à la guerre civile (1975-1991), le Liban a vu apparaître un large éventail de PPP dans les secteurs des télécommunications (téléphonie mobile), des services postaux, de l'électricité, de la gestion des déchets et du tourisme. Cependant ces PPP ont souvent été perçus comme servant les intérêts commerciaux et politiques des élites dirigeantes du pays. Le processus de passation des marchés publics, tel qu'il était conçu avant 2010, présentait diverses défaillances réglementaires qui se sont traduites par plusieurs projets de PPP mal planifiés, des dépassements budgétaires, l'absence de consultation appropriée, et la non-transparence du processus d'appel d'offres. Ceci a justifié la nécessité de modifier le cadre législatif régulant les PPP. L'adoption de la loi PPP, bloquée pendant dix ans pour des raisons essentiellement politiques, est finalement votée en Septembre 2017, sans pour autant faire l'unanimité parlementaire.

L'étude menée montre que la réglementation récente des PPP (législation sur les PPP et émergence d'un organisme de régulation) remet en question les pratiques existantes, sources d'échec de projets antécédents. Toutefois et même si l'élaboration d'un cadre réglementaire est un aspect essentiel des plans de réforme, le développement de la réglementation sur les PPP a renouvelé les jeux de pouvoir en étant perçue comme une érosion du pouvoir des autorités actuelles. On assiste donc à un jeu politique entre les acteurs désireux de transformer les pratiques existantes et ceux qui voudraient préserver leur pouvoir sur les grandes infrastructures et les choix des partenaires mobilisés.

La mise en place d'un PPP pour la distribution de l'énergie

En parallèle de ces réformes réglementaires, un projet de PPP est mis en place pour la distribution de l'énergie sur le territoire Libanais : le DSP ou « Distribution Service Providers ». Ce PPP est un contrat pour la conception, la construction, l'exploitation, la maintenance et la modernisation du réseau de distribution d'énergie, signé par Electricité du Liban (organisme public) et un consortium de trois prestataires de services privés.

Lors de la spécification du partenariat, les parties ont cherché à mettre en place des solutions innovantes et efficaces pour répondre aux besoins du secteur de l'énergie, et ont donc consacré beaucoup de temps à la rédaction du contrat. Cependant, son exécution ne s'est pas déroulée comme prévu. Des facteurs internes et externes ont rapidement limité le progrès du PPP. Des ambiguïtés contractuelles, des interprétations divergentes et une inadéquation des conditions contractuelles avec les procédures déjà existantes ont alimenté les tensions entre les partenaires. Des formes de résistance provenant d'autres parties prenantes ont également contribué à bloquer l'activité du partenariat. D'une part, les chefs des administrations régionales par exemple ont perçu cette participation privée comme une menace plutôt qu'une opportunité pour innover. D'autre part, des travailleurs publics à la condition précaire, craignant d'être remplacés par des employés des entreprises privées, ont mené une grève.

Ces différentes sources de tension ont porté préjudice à la relation entre les partenaires (public et privé) au risque de causer le départ d'acteurs clés, d'induire des renégociations, de bloquer le projet, voire de remettre en question la survie du PPP lui-même.

Les PPP : des structures institutionnalisées ?

La performance et l'efficacité des PPP s'avèrent donc fortement influencées par les particularités du contexte environnant. On réalise ainsi la fragilité des PPP dans les pays en développement dans lesquels les jeux politiques influencent beaucoup l'émergence d'organes de régulation et la réglementation « en train de se faire », supposés organiser des PPP déjà mis en place ou en création.

On peut finalement se demander dans quelle mesure les PPP dans les pays émergents peuvent devenir des structures « stables » au fil du temps ? Notre étude montre que la construction de la réglementation et la mise en œuvre concrète des PPP sont soumises aux influences d'un ensemble de défis politiques et de faiblesses institutionnelles. Dans ces pays où les gouvernements ne sont pas en mesure d'assurer une implémentation adéquate des réglementations en matière de PPP, les espaces d'intervention des acteurs politiques de la politique dans l'émergence, l'opération et le développement des PPP deviennent complexes à délimiter. Ceci accentue davantage le découplage entre structures formelles et pratiques réelles et diminue les chances d'une bonne gouvernance des PPP, ce qui induit une faible performance en matière de service public. Le risque est alors de voir progressivement le PPP, en tant qu'outil de gestion publique, être rejeté par les citoyens.

En pratique...

Dans ce contexte, les gestionnaires et les décideurs politiques sont donc invités à collaborer sur des « solutions sur mesure » pour une meilleure conception des contrats PPP au plus près des intérêts locaux, le temps que la réglementation soit stabilisée et pleinement opérante. En parallèle, il est essentiel de structurer les dispositifs réglementaires et les organes de contrôle pour l'attribution et la gestion de projets de PPP dans la mesure où les pays en voie de développement continueront à s'appuyer sur ce type de dispositif pour développer leurs services publics.

#### RÉFÉRENCES

BADER, C. (2021). *CRAFTING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN EMERGING COUNTRIES: A COEVOLUTION PERSPECTIVE*. [THÈSE EN SCIENCES DE GESTION]. UNIVERSITÉ DE LILLE.

ESTACHE, A., & SAUSSIÉ, S. (2014). *PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AND EFFICIENCY: A SHORT ASSESSMENT*. *CESIFO DICE REPORT*, 12(3), 8-13.

SAUSSIÉ, S., & TIROLE, J. (2015). *RENFORCER L'EFFICACITÉ DE LA COMMANDE PUBLIQUE*. *NOTES DU CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE*, (3), 1-12.

SPILLER, P. T. (2008). *AN INSTITUTIONAL THEORY OF PUBLIC CONTRACTS: REGULATORY IMPLICATIONS (NO. W14152)*. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.

YANG, Y., HOU, Y., & WANG, Y. (2013). *ON THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN TRANSITIONAL ECONOMIES: AN EXPLANATORY FRAMEWORK*. *PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW*, 73(2), 301-310.

# Prostitution et logistique : un mariage (d)étonnant

Sociétal\_Gilles Paché



Un brillant – et surprenant – chapitre a été publié en avril 2021 par une juriste et une sociologue de Bordeaux sur la question de la prostitution des mineures, hélas d’une brûlante actualité depuis plusieurs années. Leur éclairage porte sur le fonctionnement de l’activité prostitutionnelle, qui implique de multiples parties prenantes dénommées « patron », « prostituée », « tuteur » et « prestataire », sans oublier, bien évidemment, les clients eux-mêmes (Lavaud-Legendre et Plessard, 2021). La prostitution, ou commerce sexuel, soulignent certains avec une ironie déplacée, est le plus vieux métier du monde. Mais on sait aussi et surtout qu’elle est la composante d’une dramatique économie souterraine, voire une forme moderne d’esclavage dans les pays dits développés. Or, de manière audacieuse, il faut l’admettre, les deux collègues de Bordeaux optent explicitement pour une analyse « logistique » de l’activité prostitutionnelle des mineures. Une telle approche peut-elle avoir une légitimité aux yeux des spécialistes en sciences de gestion ? Sans conteste, la réponse est positive, même si elle est fondamentalement dérangeante pour la communauté.

## Une argumentation sérieuse

Il y a six ans de cela, nous avons tenté de montrer comment une composante non négligeable de l’économie du sexe, à savoir la production et la diffusion de films pornographiques low cost, s’appuyait sur des schémas logistiques connus et reconnus, à savoir une personnalisation de masse fondée sur la standardisation de modules intermédiaires avant différenciation finale du « produit » par assemblage sans cesse renouvelé et réinventé desdits modules (Paché, 2015). Si certains chercheurs s’étaient alors amusés d’une telle analyse sur les réseaux sociaux, tout en reconnaissant sa pertinence à la suite de la réflexion, assez proche, conduite par Le Goff (2012) sur les westerns américains du début du XXe siècle, d’autres avaient tout simplement crié au scandale en affirmant qu’une telle lecture de la logistique ne pouvait que s’apparenter à un dévoiement de la pensée managériale. Il y a fort à parier que la pertinente investigation de Lavaud-Legendre et Plessard (2021) soulève des réactions au moins aussi négatives, alors qu’elle nous apparaît comme particulièrement argumentée, et en partie imparable.

Qu’écrivent en effet les deux chercheuses ? Avant toute chose, notons la rigueur de leur démarche d’investigation, fondée sur l’étude approfondie de dix procédures pénales conduites en 2019 et 2020 en France, et ayant donné lieu au jugement de faits qualifiés de « proxénétisme » (avec une circonstance aggravante : la présence d’une mineure). Sous le sceau de la confidentialité, ceci permet d’extraire de très riches verbatim qui témoignent, dans toute leur terrible froideur, de l’activité prostitutionnelle vécue par des mineures prises dans un engrenage de violence, d’humiliation, de chantage et de consommation de drogue. Pas à pas, Lavaud-Legendre et Plessard (2021) construisent cependant une grille de lecture originale qui place une réflexion logistique au cœur de l’analyse, et cela dans une double dimension : (1) la présence de ressources logistiques de nature physique ; et (2) l’importance majeure des systèmes d’information comme outil de « pilotage » de l’activité. On retrouve ici les fondements de la business logistics et du supply chain management tels que développés depuis plus de trente ans (Chopra, 2018).

## Ressources physiques et informationnelles

La présence de ressources logistiques de nature physique est clairement identifiée par la juriste et la sociologue de Bordeaux lors de leur enquête. Les « patrons » (le terme très connoté au plan juridique de « proxénètes » est évité) doivent disposer, écrivent-elles, de lieux d’exercice de la prostitution, qu’il s’agisse de chambres d’hôtel ou d’appartements loués, quand ce ne sont pas de sordides terrains vagues à l’abri des regards. Ils ont également besoin d’organiser l’acheminement des mineures en mobilisant des moyens de transport les plus adaptés (et les moins coûteux). Pour cela, les « patrons » n’hésitent pas à se tourner vers des « prestataires » chargés de mettre à disposition les ressources de nature physique, tout en assurant leur sécurisation face aux interventions potentielles des forces de l’ordre. Les plus fins observateurs des chaînes logistiques traditionnelles feront immédiatement le parallèle avec l’interaction entre un chargeur – ou le pivot d’un réseau – et son prestataire de services logistiques dans le processus de délégation des opérations d’acheminement (Fulconis et al., 2011).

Concernant les systèmes d’information, l’accent est mis – à juste titre – sur la révolution que constitue l’usage du smartphone. Ce dernier joue un rôle majeur à trois niveaux complémentaires : la mise en contact entre le « patron », le « prestataire », la prostituée et le client ; l’organisation proprement dite de l’activité prostitutionnelle (recrutement des mineures, réservation des lieux d’exercice) ; et le contrôle de l’activité prostitutionnelle par les « patrons » (traçabilité en temps réel des mineures). Sans doute le lecteur sera-t-il surpris par certaines dimensions mises en avant par Lavaud-Legendre et Plessard (2021), notamment quant à l’utilisation du smartphone en vue d’établir un climat de « bien-être » autour de la mineure prostituée, le smartphone devenant ici un outil privilégié de passation de commandes de produits alimentaires, de produits d’hygiène intime ou de psychotropes. D’aucuns pourront parler de pure provocation alors qu’il s’agit simplement d’un diagnostic issu de l’exploitation des riches verbatim, ni plus, ni moins, ce qui n’exclut pas, bien entendu, une légitime condamnation morale de la prostitution des mineures.

## Le chercheur face aux terrains sensibles

Il faut finalement retenir de la contribution de Lavaud-Legendre et Plessard (2021) que le chercheur est avant tout un esprit scientifique, il ne doit pas se défilier devant les « terrains sensibles », mais en prenant de nombreuses précautions méthodologiques et éthiques, y compris (et surtout) dans l’accompagnement de jeunes doctorants. L’activité prostitutionnelle des mineures est sans conteste un « terrain sensible », et si l’investigation à partir de données secondaires, telles que des procédures pénales, permet d’éviter certains dangers pour le chercheur, cela ne sera pas du tout le cas en situation éventuelle de recueil de données primaires. En outre, toute connaissance générée ne peut être considérée comme « neutre » au plan éthique : souligner la présence d’une logistique remarquablement organisée dans l’activité prostitutionnelle ne doit pas donner l’impression que le chercheur est admiratif de pratiques gagnantes importées des sciences de gestion. Au risque d’augmenter la masse des contempteurs du management d’entreprise qui n’en demandent pas tant.

**RÉFÉRENCES**

- CHOPRA, S. (2018), *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: STRATEGY, PLANNING, AND OPERATION*, PEARSON, LONDRES, 7E ÉD.
- FULCONIS, F., PACHÉ, G., ET ROVEILLO, G. (2011), *LA PRESTATION LOGISTIQUE : ORIGINES, ENJEUX ET PERSPECTIVES*, EDITIONS MANAGEMENT & SOCIÉTÉ, CAEN.
- LAVAUD-LEGENDRE, B., ET PLESSARD, C. (2021), *L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ PROSTITUTIONNELLE DES MINEURES : QUAND LA LOGISTIQUE DES PLANS MASQUE LE CONTRÔLE*, IN COLE, E., ET Fougère-RICAUD, M. (EDS.), *PROTÉGER LES ENFANTS ET LES ADOLESCENTS DE LA PROSTITUTION. VOLET 1 : COMPRENDRE, VOIR, (SE) MOBILISER*, LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, PARIS, PP. 67-79.
- LE GOFF, J. (2012), *ORGANISATION TAYLORIENNE ET GESTION DES FLUX DANS L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE : UNE APPROCHE HISTORIQUE, LOGISTIQUE & MANAGEMENT*, VOL. 20, N° 1, PP. 59-68.
- PACHÉ, G. (2015), *UNIVERSALISME DE LA PENSÉE LOGISTIQUE : QUAND LE CINÉMA COUPLE STANDARDISATION ET DIFFÉRENCIATION*, IN GENSSE, P., SÉVERIN, E., ET TOURNOIS, N. (EDS.), *L'ENTREPRISE REVISITÉE : MÉDITATIONS COMPTABLES ET STRATÉGIQUES*, PRESSES UNIVERSITAIRES DE PROVENCE, AIX-EN-PROVENCE, PP. 153-162.

# Religion et travail : apprentissage progressif, polarisation possible des postures, anticipation nécessaire

Sociétal\_Hugo Gaillard



La France est l'un des pays le moins religieux du continent le moins religieux au monde. Pourtant, depuis quelques années, un phénomène est apparu plus visiblement dans les organisations de notre pays (Honoré, Galindo et Zannad, 2019). Ce nouvel objet de management est l'expression religieuse au travail. Elle est rencontrée par plus de deux managers sur trois dans l'espace professionnel hexagonal (Lionel Honoré, Institut Montaigne, 2019).

L'expression religieuse au travail recouvre l'ensemble des comportements qui surviennent en contexte professionnel, issus de l'interprétation que se fait un croyant de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère – ainsi que les réactions associées à ces comportements, qu'elles soient directes ou indirectes, immédiates ou différées (Gaillard, 2020). Elle est polyforme (p.ex. prières, signes, demandes d'absences etc.), polysémique (p.ex. marquer une séparation, témoigner d'une tradition, partager une conviction), et situationnelle (c-à-d. que les réactions au sein des collectifs affectent la caractérisation du comportement par le groupe, ou par l'individu lui-même).

Pour faire face à ce phénomène, les entreprises s'appuient principalement sur trois leviers :

1 – La loi et la jurisprudence. En forte consolidation, la conception française et européenne des accommodements raisonnables considère que c'est à l'employé d'adapter ses contraintes convictionnelles aux contraintes de l'entreprise. Outre atlantique, c'est exactement l'inverse.

2 – Depuis peu, elles peuvent plus facilement utiliser le règlement intérieur pour restreindre l'expression religieuse au travail selon deux catégories de critères : ceux qui relèvent de la protection des individus (p.ex. hygiène, sécurité), et ceux qui relèvent de la bonne marche de l'entreprise (p.ex. image, relation client, relations à certains tiers). Elles sont toutefois encore très peu nombreuses à utiliser cet outil (Lionel Honoré, Institut Montaigne, 2019).

3 – Les autres outils de gestion (p.ex. des guides, des formations, des fiches pratiques, des chartes, clubs d'entreprise ; Galindo et Oiry, 2021), grâce auxquels elles affirment leur posture, et donnent des repères et un cadre aux managers de proximité, souvent en première ligne sur cette question.

Nos travaux (Gaillard, 2020) montrent au moins quatre constats transversaux sur ce sujet des postures :

1 – La connaissance de la loi, du droit ne présuppose pas la connaissance de règle interne, c'est-à-dire de la posture, puisque l'entreprise dispose d'une autonomie de positionnement sur les critères précités.

2 – La posture affichée par l'organisation, se distingue fréquemment de la posture effectivement constatée, vécu par les salariées, portée par les managers.

3 – Les facteurs managériaux plus mous, et la dimension relationnelle sont déterminants pour faire accepter une décision, ce qui confirme l'importance de la subsidiarité, sans renoncer au soutien des services supports, parfois nécessaires face aux cas plus problématiques (Lionel Honoré, Institut Montaigne, 2019)

4 – L'opposition entre universalité des postures et contextualisation de celles-ci penche vers les postures contextualisées (Gaillard, 2020).

Alors que deux réalités bien distinctes s'opposent déjà dans les entreprises, cette contextualisation des postures pourrait également avoir des conséquences sociétales, et conduire à une triple polarisation en entonnoir :

1- Intersectorielle : Entre les organisations publiques et privées, Neutralité des agents d'un côté, liberté de culte de l'autre en principe ;

2 – Inter organisationnelle : Entre les entreprises qui restreignent au-delà des critères de fonctionnement, de santé/sécurité, et utilisent notamment les critères d'image ou encore d'intérêt commercial, jugés plus excluantes par les salariés croyants et pratiquants ;

3 – Intra organisationnelle : Entre les postes restreints par exemple par la relation clientèle et ceux qui ne le sont pas, par exemple au siège ou en back office.

Cette polarisation invite les entreprises à la recherche d'un point d'équilibre, afin que l'expression religieuse ne constitue ni un passe-droit, ni un motif de discrimination. Deux objectifs sont donc à concilier :

– Permettre à l'organisation d'articuler prise en compte des singularités individuelles et continuité de l'activité ;

– Permettre aux individus d'articuler leurs attentes en matière de religiosité et celles en matière de professionnalité.

Cela doit se faire en anticipation, et donc également dans les organisations pas encore confrontées massivement à ce phénomène, car le management est un système quasi-juridictionnel (Laufer, 2018). En effet, les managers de proximité produisent de la jurisprudence managériale locale, lorsqu'ils décident sans connaître le droit ou la posture. Cela peut ensuite difficilement être à rattraper, à repositionner.

#### RÉFÉRENCES

- GAILLARD H. (2020). *MANAGER L'EXPRESSION RELIGIEUSE AU TRAVAIL. QUATRE ÉTUDES DE CAS. EDITIONS AFMD, PARIS, 140 P., ISBN : 979-10-92358-50-6, [HTTPS://CATALOGUE.BNF.FR/ARK:/12148/CB466732780](https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/CB466732780).*
- GALINDO, G. & OIRY, E. (2021). *GÉRER LES FAITS RELIGIEUX AU TRAVAIL : LE RÔLE D'UN CLUB DE RÉFLEXION POUR PARTAGER ET DÉPLOYER DES DISPOSITIFS DE GESTION. ANNALES DES MINES – GÉRER ET COMPRENDRE, 1(1), 37-48. [HTTPS://DOI.ORG/10.3917/GECO1.143.0037](https://doi.org/10.3917/GECO1.143.0037)*
- HONORÉ L. (2019). *RELIGION ET TRAVAIL : CROIRE AU DIALOGUE. BAROMÈTRE DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE 2019. INSTITUT MONTAIGNE, ISSN 1771- 6764, [HTTPS://WWW.INSTITUTMONTAIGNE.ORG/RESSOURCES/PDFS/PUBLICATIONS/RELIGION-AU-TRAVAIL-CROIRE-AU-DIALOGUE-BAROMETRE-DU-FAIT-RELIGIEUX-EN-ENTREPRISE-2019-ETUDE.PDF](https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2019-etude.pdf)*
- HONORÉ, L. (2020). *LA RELIGION AU TRAVAIL : QUELLES SITUATIONS D'INTERACTION ENTRE SALARIÉS PRATIQUANTS ET MANAGERS ?. ANNALES DES MINES – GÉRER ET COMPRENDRE, 4(4), 39-49. [HTTPS://DOI.ORG/10.3917/GECO1.142.0039](https://doi.org/10.3917/GECO1.142.0039)*
- HONORÉ, L., GALINDO, G. & ZANNAD, H. (2019). *RELIGION ET MANAGEMENT : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE SUR UN SUJET SENSIBLE. REVUE FRANÇAISE DE GESTION, 4(4), 59-77. [HTTPS://DOI.ORG/10.3166/RFG.2019.00347](https://doi.org/10.3166/RFG.2019.00347)*
- LAUFER, R. (2018). *QUAND LE TIERS EST AUX ABONNÉS ABSENTS : À LA RECHERCHE DES INSTITUTIONS PERDUES. REVUE INTERNATIONALE DE DROIT ÉCONOMIQUE, 3(3), 333-349. [HTTPS://DOI.ORG/10.3917/RIDE.323.0333](https://doi.org/10.3917/RIDE.323.0333).*

# Travailleurs relocalisés contre travailleurs détachés

Societal\_Thierry Brugvin



Dès son origine, en décembre 1996, la directive européenne sur les travailleurs détachés, (le « fameux plombier polonais ») a entraîné des craintes de dumping social. Cette pratique consiste à tirer vers le bas, le niveau des normes fondamentales du travail dans le pays d'accueil, telles les salaires, le temps de travail, la sécurité au travail.... Mais les partisans de la directive se voulaient rassurants contre ses dérives.

Or, les enquêtes socio-économiques montrent qu'en réalité, la directive sur les travailleurs détachés a permis de faire appel majoritairement aux salariés les moins qualifiés. Pourtant, ces derniers ne manquent pas dans les pays d'accueil. Néanmoins, le manque de main d'œuvre nationale pour la cueillette des fruits et légumes au printemps 2020 en France a montré que les chômeurs des pays industrialisés ne sont pas tous prêts à réaliser ce type d'emploi pénible physiquement, lorsqu'il est rémunéré simplement au niveau du SMIC.

La directive sur les travailleurs détachés a donc bien produit du dumping social, comme le prédisait les opposants à cette politique économique libérale. Quelques années après le lancement de cette directive, on observe que « le phénomène des travailleurs détachés s'est significativement développé dans les années 2010, dans certains secteurs économiques, en Europe, notamment, au sein de grands groupes du bâtiment et des travaux publics (...), pour les activités les moins qualifiées »[1].

Selon le ministère du travail en 2018, plus de 250.000 travailleurs détachés sont venus en France. Le nombre de contrats détachés atteignait ainsi les 580.000, la plupart des travailleurs ayant été détachés plusieurs fois. Les 250 000 travailleurs détachés représentaient près de 1 pour 1000 des salariés français et presque 1 % des 9,1 % chômeurs en France[2].

## Les travailleurs détachés et la question du chômage

Par conséquent, en l'absence des travailleurs détachés, il y aurait 10 % de chômeurs en moins, à la condition que les français disposent de la compétence et de la motivation pour occuper les emplois disponibles. Pour les chômeurs originaires du pays d'accueil, il peut donc être difficile d'accepter, que des travailleurs étrangers viennent accroître encore leur difficulté pour retrouver un emploi, à cause de l'augmentation de la concurrence entre des demandeurs d'emploi en nombre croissant. A l'inverse, l'usage des travailleurs détachés satisfait pleinement les employeurs, qui rémunèrent généralement ces travailleurs qualifiés à des salaires inférieurs au SMIC français.

En juin 2020, le gouvernement français a cherché à modifier à nouveau la directive sur les travailleurs détachés, car près de 14 années après la création la 1ère directive de 1996, on constate qu'en réalité leurs revenus se révèlent plus bas que les travailleurs du pays d'accueil. Si ces conditions avaient été remplies, la directive s'avérerait relativement conforme à la philosophie politique d'une relocalisation économique et sociale. Cette dernière consiste à diminuer au maximum et non absolument l'usage des travailleurs détachés, dans le but de parvenir à plus d'autonomie économique pour chaque pays. Elle entend aussi éviter le dumping social. En théorie, l'esprit de la directive poursuivait un objectif assez similaire : les travailleurs détachés ne devaient travailler dans le pays d'accueil, que lorsqu'il était certain et prouvé, que les employeurs ne parvenaient pas à trouver de salariés suffisamment compétents. Dans ces conditions, ils n'entraient pas véritablement en concurrence avec les chômeurs du pays d'accueil.

La proportion importante des travailleurs détachés montre que contrairement aux promesses de la commission européenne et des chefs d'Etats, la directive sur les travailleurs détachés a généré du dumping social. Elle a accru la concurrence envers les travailleurs nationaux. C'est d'ailleurs pour cette raison que le gouvernement français souhaite en limiter l'usage au profit des travailleurs nationaux. La directive peut donc sembler mal conçue dès son origine, ou bien, doit-on considérer que les employeurs sont parvenus à en contourner l'esprit.

## Les divers problèmes à résoudre

Il existe plusieurs problèmes à résoudre simultanément dans le cadre d'une politique de relocalisation solidaire. Il y a le dumping social, mais aussi le besoin de main d'oeuvre qualifié ou non, le faible niveau des salaires, la pénibilité du travail, le faible des normes du travail légale relative aux conditions de travail.

Plusieurs solutions sont dès lors envisageables. Tout d'abord, il convient de supprimer ou de durcir la directive sur les travailleurs détachés provenant de l'étranger au profit des travailleurs nationaux, comme l'envisageait le gouvernement français en 2020. Cela suppose aussi plus de contrôle et de sanctions de l'inspection du travail, donc aussi plus d'inspecteurs, afin de faire respecter les normes du travail, telle que les lois, directives et normes techniques. Pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des employeurs français dans les secteurs en forte tension, il pourrait être également utile d'accroître la rémunération des salariés nationaux, qui n'acceptent pas des métiers aussi pénibles physiquement à un salaire aussi bas. La situation nécessite par conséquent, d'accroître les prix pour les consommateurs ou de diminuer les profits des employeurs et de leurs éventuels actionnaires.

De ce fait, la relocalisation solidaire peut s'avérer globalement vertueuse pour l'intérêt général, même si certains acteurs ont intérêt à s'y opposer en raison des risques de diminution de leur bénéfice économique.

## RÉFÉRENCES

[1] CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (NOR:CESL1100024X), (2015), LES TRAVAILLEURS DÉTACHÉS ; AVIS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, VOL. 24, JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 162 P.

[2] INSEE (2020), RÉFÉRENCES, TRAVAIL – EMPLOI, EDITION INSEE,

# L'innovation pédagogique à l'université : dispositifs de mise en œuvre et de valorisation

Education\_Nathalie Oriol et Mickaël David



sous la direction de  
Aude Deville et al.

Soft skills, ludification, distanciel et hybridation des enseignements... depuis quelques années un vocabulaire disruptif bouscule les traditions construites autour de la pédagogie universitaire. Mais, comme toute tendance récente, l'innovation pédagogique dans le supérieur est en recherche de standards et souffre d'idées reçues qu'il faut déconstruire.

## **Idée reçue n°1 : Seuls les enseignants à l'aise avec le numérique peuvent innover**

Il ne faut pas confondre innovation pédagogique et utilisation d'une technologie pédagogique innovante. L'innovation pédagogique s'inscrit dans un cadre bien plus large de création de nouveaux modes d'apprentissage. Ainsi, il est possible d'évoquer, aux côtés des innovations de modalités de diffusion des savoirs (par exemple un enseignement comodal), les innovations des méthodes d'apprentissage (par exemple la création d'un jeu sérieux), ou encore les innovations de procédés et techniques d'animation (classe inversée, renversée etc...). Dans cette perspective, le numérique est un outil utile mais non indispensable à la créativité pédagogique.

## **Idée reçue n°2 : Il s'agit d'une dynamique éphémère liée au contexte pandémique**

L'Approche par Compétences (APC) constitue une véritable réorientation institutionnelle impulsée sur le plan Européen par la signature de la déclaration de Bologne (1999). Elle vise à améliorer l'insertion professionnelle en adaptant les contenus et les méthodes aux besoins professionnels nouveaux. Elle rend également plus lisibles et accessibles les formations universitaires afin de développer la formation tout au long de la vie. Un autre enjeu important du service public de l'enseignement supérieur est celui de l'inclusion des publics (handicap, situation économique et sociale difficile, etc.). S'opère ainsi un véritable changement de paradigme qui s'associe pleinement aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux (Brillet et Souarnec, 2020). Ainsi, l'innovation pédagogique est considérée comme au cœur d'une amélioration constante des apprentissages, bien au-delà d'un simple effet de mode ou d'une situation d'urgence.

## **Idée reçue n°3 : L'innovation pédagogique masque une abdication face à des étudiants qui auraient moins de capacités d'étudier.**

Il est courant de considérer la ludification et l'expérimentation des enseignements comme une adaptation clientéliste à un public bercé par le numérique, et qui aurait moins la faculté/patience d'apprendre. L'innovation se ferait ainsi au détriment du contenu. Cependant, le changement de paradigme est fondé sur de robustes travaux de recherche en sciences de l'éducation dont l'un des piliers fondateurs est la conception universelle des apprentissages (Rose et Meyer, 2002). Ces travaux démontrent que la création d'un véritable écosystème de co-construction avec les étudiants favorise leur engagement, leur inclusion, leur agilité et donc le développement de compétences (Oriol, 2022). Cette motivation peut donner goût et légitimer les approfondissements, pour un ancrage plus efficace des contenus.

## **Idée reçue n°4 : L'innovation pédagogique n'est pas valorisée alors qu'elle est chronophage**

Le processus d'innovation pédagogique est souvent considéré comme cannibalisant un temps pouvant être consacré à la recherche et peu valorisé dans l'évaluation de la carrière d'un enseignant-chercheur. Pourtant et bien au contraire, l'innovation pédagogique en sciences de gestion constitue un véritable objet de recherche et peut générer réflexivité et regards critiques sur les pratiques d'enseignants-chercheurs (Oriol & David, 2022). De nombreux articles sur l'innovation pédagogique sont publiés dans les revues en sciences de gestion et du management. Plusieurs associations scientifiques de la discipline proposent des sessions spécifiques lors de leur conférence annuelle. Enfin, les communautés scientifiques et d'expertises en sciences de gestion comme la FNEGE se dotent de prix et de labels pédagogiques. Le travail d'innovation pédagogique est également reconnu au niveau ministériel, avec notamment la création en 2019 d'un congé pour projet pédagogique (CPP). Enfin, les établissements de l'enseignement supérieur se structurent pour encourager et accompagner les innovations pédagogiques via des formations, des appels à projets ou encore des primes de transformation.

Le processus de créativité pédagogique dans le supérieur gagne ainsi en opportunités et en dispositifs incitatifs. Le Conseil National des Universités dans la section 06 (CNU06) participe à cette dynamique constructive, en valorisant les innovations et expérimentations pédagogiques lors des différentes étapes d'évaluation de la carrière des enseignants-chercheurs. Nous pouvons ainsi nous réjouir que le temps consacré à l'amélioration des enseignements, autrefois invisible, finisse par enfin prendre une lumière amplement méritée.

(1) Cet article prend appui sur un chapitre réalisé dans le cadre d'un ouvrage collectif rédigé par 40 membres de la section 06 du Conseil national des universités (CNU) de la mandature 2019-2023. La volonté des différentes contributions est d'éclairer les controverses en optant pour une vision réflexive, fondée sur le registre de la disputatio : une discussion entre pairs mobilisant arguments et contre-arguments. Mesurer, transmettre, s'interroger, explorer, se projeter, les différents chapitres du livre aborde des questionnements majeurs de tous les enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management et, plus largement, du grand public qui souhaite mieux appréhender la gouvernance du système universitaire.

## **RÉFÉRENCES**

BRILLET F., SOUARNEC A. (DIR.).(2020), *PENSER ET AGIR COMPÉTENCES : UN CHANGEMENT DE PARADIGME POUR LES ÉTABLISSEMENTS ET LES FORMATIONS*, FNEGE (CD-ROM)

ORIOLE N. (2022) « AGILITÉ ET INCLUSION À L'UNIVERSITÉ : UN RETOUR D'EXPÉRIENCE » IN « TRANSFORMATION DIGITALE ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : COMMENT SERONT FORMÉS LES MANAGERS DE DEMAIN ? » COORD. O. MEIER & R. ZERBIB, ED. EMS, COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES ».

ORIOLE N., & DAVID M. (2022), « LA DISPUTATIO AU CŒUR DU MANAGEMENT : RECHERCHE ET INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE », COORD. A. DEVILLE, G. PACHÉ, PRESSES UNIVERSITAIRES DE PROVENCE, COLLECTION « TRAVAIL & GOUVERNANCE », À PARAÎTRE.

ROSE D.H., & MEYER A. (2002), *TEACHING EVERY STUDENT IN THE DIGITAL AGE: UNIVERSAL DESIGN FOR LEARNING*. ALEXANDRIA, VA: ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT.

# Chiffres et décision : la part des pairs

*Education\_Aude Deville et Emmanuelle Nègre*

La Section 06 « Sciences de Gestion et du Management » du Conseil National des Universités (CNU) a publié un ouvrage collectif visant à apporter un éclairage sur les débats actuels autour de la gouvernance du système universitaire et, plus généralement, à aborder un certain nombre de questionnements qui traversent la discipline. Parmi ces questionnements figure l'évaluation scientifique des enseignants-chercheurs.

Le milieu universitaire français a connu et connaît actuellement plusieurs réformes (par exemple, la loi d'autonomie des universités ou la loi de programmation de la recherche). Elles tendent à faire évoluer non seulement le statut des enseignants-chercheurs et leurs perspectives de carrière, mais aussi le contenu même de leurs activités et leurs conditions de travail. L'évaluation des enseignants-chercheurs apparaît au cœur des évolutions connues par la profession. Dans ce cadre, l'objectif du chapitre est de questionner d'abord le pouvoir performatif des chiffres et des évaluations quantitatives (le chiffre en tant que créateur de réalité) et, ensuite, le contrôle que peut exercer le chiffre sur l'évalué.



sous la direction de  
Aude Deville *et al.*

## Le rôle du chiffre dans la société

En effet, la production et la communication de chiffres relèvent de ce que l'on appelle la quantification et cette quantification est dotée d'une capacité performative, c'est-à-dire qu'elle ne décrit pas seulement les choses, elle participe aussi à leur transformation.

Aucun secteur qu'il soit privé, public, marchand ou non marchand n'échappe aujourd'hui aux pratiques de chiffrage. Quelles sont les raisons de la généralisation de telles pratiques ?

Les chiffres inspirent la confiance car ils sont en apparence objectifs et fiables de sorte que rare sont ceux qui questionnent la manière dont ils sont construits. Pourtant, loin d'être objectifs et neutres, les chiffres sont en réalité porteurs de l'intention de ceux qui les construisent. En cherchant à réduire les enseignants-chercheurs à la seule chose qui est visible, c'est-à-dire ce qui est quantifiable, il y a donc en réalité l'idée de vouloir mieux les contrôler et ce alors même que la liberté d'initiative, de recherche et d'esprit caractérisent normalement la profession.

Il ne faut pour autant pas tuer le chiffre. Le chiffre n'est en effet ni bon ni mauvais en soi et il est tout à fait possible d'en faire une utilisation raisonnable. Il reste un élément incontournable du processus d'évaluation, particulièrement dans le cas d'évaluation dite de « masse ». Les craintes que nous exprimons sont liées à l'intensité de son usage et à sa trop grande importance au sein des processus d'évaluation. Autrement dit, si les chiffres rassurent et aident à la décision qui revient normalement aux pairs, ils ne peuvent pas faire à eux seuls la décision !

## Une utilisation « raisonnable » du chiffre par le CNU 06

Chaque section du CNU organise sa session et qualifie – ou non – les dossiers en fonction de critères propres à la discipline. Pour la section 06, les critères portent sur l'ensemble des volets qui font la richesse et la complexité du métier d'enseignant-chercheur en Sciences de Gestion et du Management : la production scientifique (articles publiés, communications en conférences, ouvrages et chapitres d'ouvrages, rapports d'activités, cas pédagogiques, articles à rayonnement socio-économique, etc.), l'activité pédagogique et l'engagement collectif national et local, institutionnel et scientifique. Les critères qui supportent la décision de qualifier ou de ne pas qualifier un candidat vont au-delà de l'analyse et de la relecture de la thèse ainsi que des rapports de soutenance, même si ces éléments sont examinés avec attention. Les pairs, réunis lors de la session de qualification, discutent chaque dossier et développent des arguments favorables ou défavorables à partir d'éléments chiffrés, mais pas seulement. Ainsi, la contribution à une conversation académique inscrite en Sciences de Gestion et du Management mais aussi l'engagement au sein de société savante de référence sont des éléments qualitatifs considérés. Conscients des dangers du seul usage du chiffre pour l'évaluation des enseignants-chercheurs, le CNU 06 a à cœur de conserver une démarche où le qualitatif joue un rôle important. Cette évaluation qualitative est essentielle pour rendre compte d'éléments qui sont les fondements même du métier d'enseignants-chercheurs tels que la vocation critique et la capacité à transmettre et créer des connaissances. Ainsi, la section 06 du CNU est composée de 48 pairs (96 si l'on compte les suppléants), qui discutent, débattent et évaluent les dossiers, avec comme buts et projets l'intégrité de la discipline et la qualité de la recherche et de l'enseignement des Sciences de Gestion et du Management au sein de l'université française.