



**OBSERVATOIRE**  
Action sociétale  
Action publique

Les lettres de l'observatoire ASAP

Lettre 5

Avril 2021

## Comprendre la socialisation des expatriés atypiques : les prêtres missionnaires africains en France



La multiplicité des identités professionnelles comme personnelles conduit l'individu à vivre une plasticité identitaire forte (Caza et Wilson, 2009; Vora et Kostova, 2007). Le contexte de l'expatriation apparaît comme une situation où cette fluidité est interrogée. Le succès des tâches proposées aux expatriés dépend de leur capacité à mobiliser la diversité des identités possédées comme de celle d'en acquérir de nouvelles. Si la littérature est riche d'enseignements pour l'expatriation classique de cadres mariés de longue durée, en revanche les formes atypiques d'expatriation comme celle des célibataires pour de courtes missions, moins de trois ans restent moins connues. Le but de ce travail est de comprendre l'adaptation d'une forme atypique jusqu'ici, à notre connaissance, n'ayant fait l'objet d'aucun travail empirique : les missionnaires prêtres africains venus en France comme des expatriés pour travailler dans les paroisses catholiques de France. Fondé sur 40 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 45 minutes avec des prêtres africains, l'analyse des données dégage plusieurs résultats qui sont porteurs d'enjeux tant sociétaux, organisationnels qu'individuels.

Sociétalement, comprendre comment des prêtres africains s'insèrent dans leur communauté catholique en France constitue un apport à la réflexion autour de la question du pluralisme religieux dans notre société pluriculturelle. Organisationnellement, cette recherche interroge l'Eglise sur les conditions d'une mission à rebours. Elle lui indique qu'elles sont les éléments facilitant ou entravant le travail d'intégration de ces prêtres africains dans sa structure en France. Enfin, sur un plan individuel, cette recherche montre la capacité d'adaptation propre à cette population de prêtres africains capables de s'insérer dans un contexte peu favorable aux migrants.

Trois résultats principaux se dégagent de ce travail de recherche.

Premièrement, le prêtre africain s'appuie sur une valorisation de son identité professionnelle. Plusieurs d'entre eux soulignent la qualité de leur formation initiale. Ce ne sont pas des prêtres de seconde catégorie mais de vrais professionnels. Leur professionnalisme s'appuie aussi sur une expérience en paroisse forte : *« je suis venu en tant que prêtre, j'ai fait ma formation dans les séminaires de mon pays pendant plusieurs années requises par le saint siège, puis j'ai fait mon expérience de prêtre dans des paroisses de mon pays avant d'être envoyé en France. »*

Deuxièmement, le prêtre africain valorise ses compétences interculturelles en s'adaptant aux nouvelles

exigences qu'imposent la société française et plus particulièrement l'Eglise en France. Ils sont confrontés à un nouvel apprentissage des valeurs culturelles et religieuses françaises. « *En réalité notre formation reçue au séminaire en Afrique ne suffit point à elle seule pour une parfaite socialisation en France ; il nous faut apprendre à être prêtre en paroisse de France et c'est le plus difficile* ». Cela suppose que ces expatriés découvrent en France des réalités qui peuvent être différentes des réalités de paroisses africaines. Certains évoquent l'adaptation « à la volonté des fidèles qui paraissent très accrochés à leur tradition ; c'est à nous de respecter leur pratique et de nous conformer à leur manière de faire sur les paroisses ». Les difficultés évoquées par certains missionnaires proviennent de leur non-respect de la tradition des paroissiens ; cela suscite le plus souvent des tensions entre prêtres et fidèles. Pour autant, on voit clairement le développement de compétences interculturelles.

Troisièmement, ces expatriés atypiques valorisent leur compétence à gérer plus facilement les fidèles migrants mieux que les prêtres locaux.

« *Provenant peut-être de la même origine ou ayant la même ethnie ou la même culture que de nombreux migrants, nous nous sentons beaucoup plus sollicités par eux ; ils sont plus disposés à travailler avec nous sur les paroisses* ». Dans de plusieurs circonstances paroissiales l'Eglise s'appuie sur ses missionnaires africains pour développer et animer la pastorale des migrants.

En définitive, la socialisation des expatriés atypiques que sont les prêtres africains en France témoigne de l'émergence d'une dynamique gagnant-gagnant. Malgré les difficultés propres au contexte, cette socialisation rime avec intégration de ces expatriés atypiques, optimisation du fonctionnement de la vie paroissiale et intégration des paroissiens migrants.

[François Grima](#) et Isaac Houngue

## Comprendre l'opposition et ses modalités dans le processus d'innovation organisationnelle



L'innovation organisationnelle et managériale en ce qu'elle introduit une nouvelle pratique organisationnelle ou managériale a souvent pour corolaire l'émergence de résistances. Quelles sont ces résistances et plus particulièrement qui sont ces opposants qui empêchent un projet de se développer ? Comment réussir à surpasser ce phénomène ? Pour apporter une meilleure compréhension à ce phénomène, nous avons menés 32 entretiens avec des parties prenantes à des projets d'innovation organisationnelle. Ces entretiens semi-directifs ont duré en moyenne une heure et vingt minutes nous ont donné un éclairage intéressant sur ces questions.

Au terme de ces entretiens, l'analyse en cours laisse apparaître trois contributions. Premièrement l'opposition à l'innovation organisationnelle s'incarne de trois manières : hostile, inertielle et loyale. Alors qu'avec la première l'opposant se montre dogmatique et frontale dans son action avec la seconde il adopte une position de retrait entrant la dynamique d'adhésion à l'innovation organisationnelle. A l'inverse dans le dernier cas, il s'oppose en cherchant à amender le projet dans un sens qui lui convienne. Deuxièmement, l'opposant comme un porteur d'innovation mobilise un ensemble de soutiens qu'il pilote faisant preuve de capacités politiques fortes. Enfin, ce rôle d'opposant rime avec une trajectoire de carrière souvent peu favorable.

### Innovation organisationnelle et RH, un tandem facteur de performance

L'innovation, considérée comme un facteur de performance, est au cœur des préoccupations des entreprises. Au demeurant, l'emploi du vocable innovation est utilisé pour évoquer l'innovation technologique. Mais, à la lumière des résultats de l'enquête « Community Innovation Survey (C.I.S.) » menée en France par [l'I.N.S.E.E.](#) pour Eurostat, force est de constater que l'innovation organisationnelle et managériale représentent une part importante des innovations en France puisque

« les sociétés innovent plus fréquemment en organisation ou marketing (42 %) qu'en produits ou procédés (33 %) » (Duc, 2018).

L'innovation managériale ou organisationnelle est donc une innovation non-technologique qui ambitionne de modifier les politiques d'entreprise ou la pratique managériale autrement dit ces innovations concourent à la transformation d'une organisation. Si innovation et RH semblaient incompatibles à l'aune de l'innovation technologique, il s'avère que les ressources humaines investissent dorénavant le champ de l'innovation et contribuent à la transformation organisationnelle.

Si ces transformations sont pilotées par des agents du changement, comme le champion (Howell & Higgins, 1990), elles ne se développent pas sans difficultés. Dans l'écosystème d'innovation, les agents du changement sont nombreux. Afin de comprendre leur contribution, l'analyse de ces acteurs et de leurs relations est nécessaire.

Il n'y a pas d'innovation sans acteur. Ce travail d'analyse des acteurs a été initié dans les années 1960. Toutefois, l'analyse de l'opposition, de son incarnation dans le rôle d'opposant, est encore timide à ce jour. Pourtant, développer une meilleure compréhension de ces agents perturbateurs est nécessaire et indispensable pour permettre une mise en œuvre plus rapide et efficace des projets innovants. Pour cela, il convient préalablement de prendre en considération des raisons qui expliquent non seulement leur émergence mais aussi leurs comportements et leurs finalités. L'implication opérationnelle d'une telle recherche et de permettre un alignement plus rapide de la nécessaire transformation organisationnelle avec la stratégie de l'entreprise.

## L'opposant, un acteur au centre d'un écosystème

Le rôle d'opposant semble s'être construit en miroir de celui de champion. Sa stratégie notamment d'influence semble se calquer sur celle du champion. Si au début de notre recherche, l'opposant nous apparaissait comme un acteur isolé, marginalisé par le champion, il est rapidement devenu évident qu'il n'en est rien et, comme pour le champion, c'est tout un écosystème qui se dessine.

Ainsi, de même que dans l'écosystème du champion, l'opposant (s') est entouré de nombreux acteurs. L'opposant articule autour de lui des acteurs en vue de porter et disséminer l'opposition. Pour ce faire, il utilise comme relais d'informations internes, comme des membres de son équipe ou encore des élus du personnel, mais aussi externes, sur certains projets étudiés, des personnalités politiques locales ou le recours à la presse locale ont été autant de leviers utiles pour exercer son opposition à un projet d'entreprise.

## Trois nuances d'oppositions

L'opposition hostile. Pris dans son sens littéral, l'opposition est l'action par laquelle on met des obstacles. En ce sens, une des manifestations de l'opposition réside dans l'hostilité. Une hostilité qui est farouche et qui n'a d'autres objets que de s'opposer à la transformation organisationnelle. En tant que manager, il faut dépasser cet état de fait pour comprendre les ressorts de cette forme particulière que prend l'opposition. Cette hostilité trouve son origine dans des justifications assez variées. Les plus courantes demeurent la mise à l'écart du projet et à la perte de pouvoir.

L'opposition inertielle. Cette force d'inertie qui empêche l'innovation organisationnelle de se mettre en place trouve son origine dans des contextes particuliers : celui de la multiplication des projets d'innovations organisationnelles. En effet, les organisations particulièrement dynamiques qui enchainent les projets en vue de conserver notamment leur avantage concurrentiel génèrent comme externalité négative la démotivation des acteurs. La succession de projets lourds et chronophages épuisent et ce plus particulièrement lorsque les projets précédents n'ont pas eu le succès escompté.

L'opposition loyale. Si dans son sens premier l'opposition s'entend comme hostile ou qui a trait à deux éléments qui ne peuvent coexister sans se nuire, il semble pouvoir en aller différemment dans la mise en place d'innovation organisationnelle.

C'est en effet un registre coopératif de l'opposition qui ressort de nos entretiens et qui rejoint les résultats de Markham (2000 ; 1991). A contre-courant des représentations que l'on se fait, il ressort de notre étude que le rôle d'opposant loyal se retrouve fréquemment au sein des représentants du personnel. Si bien entendu l'opposition hostile des IRP peut s'inscrire dans la veine des [militants ardents et combattants](#), ce sont aussi des représentants experts que les porteurs de projets peuvent avoir face à eux. Ils sont experts en ce que c'est une manière pour eux d'être consultés et de voir reconnues des compétences et des situations qu'ils vivent au quotidien.

## Une trajectoire de carrière corrélée à la modalité de l'opposition

Chacune des trois modalités d'expression de l'opposition a pu avoir, avec plus ou moins d'intensité, des conséquences sur la carrière des opposants.

La fidélité paye, c'est ainsi que pourrait se résumer les conséquences d'une opposition loyale. Dans quelques cas, l'opposant a vu sa carrière évoluer ou prendre une nouvelle trajectoire. Ainsi en va-t-il d'un représentant du personnel qui au terme de son mandat s'est vu proposer une mutation au sein des ressources humaines. De la même manière, des opposants ont pu suivre un parcours de formation en gestion de projet et ont pu évoluer, au sein d'organisation, dans ce domaine d'activité comme chargé puis chef de projet.

L'inertie et l'opposition hostile des acteurs en revanche, elle, ne paie pas voire, pour certains de ceux qui font le choix de ne rien faire, il leur en a coûté. En effet, une partie des opposants que nous avons étudié ont quitté l'organisation dans les mois qui ont suivi. Licenciés, ils laissent apparaître l'impression que leur manque d'implication a été l'élément déclencheur des procédures qui ont été initiées. En l'état actuel de l'analyse, il nous semble que le champion ne semble pas souffrir la contradiction surtout lorsque cette dernière n'a pas vocation à porter son projet. Ainsi, pour toutes les occurrences d'opposants étudiées, dès lors que le choix de l'opposition hostile a été préférée aux deux autres, l'opposant a quitté l'organisation durant ou à la suite du projet.

Il ressort donc que selon la modalité avec laquelle s'exerce l'opposition, la trajectoire de carrière se trouvera affectée avec autant d'intensité.

En conclusion, l'opposant est un acteur à comprendre et à considérer. En dehors d'une opposition pure et dure pour tenir une posture dogmatique, l'opposition doit être accueillie et entendue. Les porteurs de projets innovants peuvent avoir un intérêt, tant dans l'avancement du projet que de son succès, à la



prendre en compte car ce rôle et la compréhension des raisons de son émergence sont potentiellement autant de résistance au changement futur qui seront gommées.

[Sébastien Knockaert](#) et [François Grima](#)

### Références

Duc, C., (2018), « La moitié des sociétés procèdent à des innovations », Insee Première, n° 1709, Septembre 2018.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). « Champions of Change : and Supporting Champions Innovations. » *Organizational Dynamics*.

Markham, S. K. (2000). « Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective. » *Organization Science*, 11(4), 429–447. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.429.14599>

Markham, S. K., Green, S. G., & Basu, R. (1991). « Champions and antagonists : Relationships with r&d project characteristics and management. » *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(3–4), 217–242. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(91\)90012-G](https://doi.org/10.1016/0923-4748(91)90012-G)

## Digitalisons la logistique de la santé !



Le secteur de la santé en France connaît une transformation radicale ces dernières années visant à réduire les coûts tout en améliorant la qualité de du service vers le patient. La logistique peut jouer un rôle stratégique dans cette transformation et dans la création d'un nouveau système de santé performant (Landry et Beaulieu, 2001 ; Ageron et al., 2018 ; Bentahar et Benzidia, 2019). Cependant, nous pouvons remarquer un retard important de la logistique de la santé par rapport à la logistique des autres secteurs industriels. En effet, en 1999, Rickles soulignait que la logistique de la santé avait 20 ans de retard sur celle des secteurs agro-alimentaire et de commerce du détail. Deux décennies plus tard, plusieurs enquêtes montrent encore des coûts logistiques plus élevés dans le secteur de la santé comparativement à d'autres industries (Beaulieu et Roy, 2019). La variété des flux (médicaments, linge, restauration, déchets...), la complexité des processus et les contradictions entre la logique administrative et la logique professionnelle des soins peuvent expliquer en partie cette mauvaise performance de la logistique de la santé (Husson, 2007 ; Bentahar et Benzidia, 2019). Celle-ci pâtit également d'un faible intérêt stratégique et d'un manque de *sponsorship* par le *top management* limitant les investissements, et les innovations technologiques et managériales nécessaires au développement des approches logistiques.

### Crise, logistique et digitalisation

La crise exceptionnelle de la Covid19 a montré la vulnérabilité de la logistique de la santé et sa dépendance à une chaîne globalisée centrée sur le tout économique au détriment des critères de robustesse, d'agilité et de durabilité. L'échec des stratégies d'approvisionnement et de distribution des masques et des vaccins en France montre un manque de considération, de compétences et de moyens technologiques pour la logistique de la santé. Cette fragilité de la logistique de la santé est une problématique majeure auxquelles les pouvoirs publics et les chercheurs devraient apporter des réponses structurées et non aléatoires sous l'effet de l'urgence. Le retard de la logistique de la santé peut être comblé en partie par l'implémentation des technologies innovantes de [la digitalisation](#). En effet, nous avons pu observer dans le cadre de nos recherches l'impact positif de la digitalisation de la

logistique sur l'efficacité, la réactivité et la durabilité des organisations de la santé (Benzidia et al. 2021 ; Beaulieu et Bentahar, forthcoming). La digitalisation de la logistique de la santé peut bénéficier du développement des technologies traditionnelles (eg. ERP, RFID, véhicule à guidage automatique (AGV)) et des technologies innovantes comme le big data, l'intelligence artificielle, l'internet des objets et la blockchain.

Nos observations portant sur l'automatisation de la logistique des flux des hôpitaux en France via l'implémentation des [AGVs](#) montrent une réduction des coûts de travail et une amélioration des conditions de travail des agents logistiques (Benzidia et al. 2018). De plus, la qualité de service vers le patient se retrouve améliorée grâce à la décharge du personnel soignant des tâches logistiques. Enfin, les AGVs créent une meilleure transparence dans la gestion des déchets par les acteurs ce qui favorise l'efficacité de la logistique inverse et la réduction de l'empreinte écologique des hôpitaux. L'association de la blockchain aux AGVs peut apporter une meilleure traçabilité et sécurité dans la gestion des différents flux de la santé.

## Perspectives et champs d'applications

L'application de l'analyse big data associée à l'intelligence artificielle (BDA-AI) dans le secteur de la santé a ouvert plusieurs opportunités pour les soins médicaux, la recherche médicale et la logistique hospitalière. Du point de vue de la logistique, le BDA-AI permet l'adoption d'un modèle de prise de décision efficace pour faire face au contexte dynamique des hôpitaux (multi-produits, multi-périodes, multi-fournisseurs, multi-acteurs) et pour améliorer leur résilience et leur performance organisationnelle et durable. Notre récente étude quantitative sur un échantillon de 160 hôpitaux en France montre comment le déploiement réussi des technologies BDA-AI facilite la coordination interne et la collaboration avec les fournisseurs et ainsi la performance environnementale des hôpitaux (Benzidia et al. 2020). Par exemple, le BDA-AI offre aux décideurs un système d'aide à la décision pour le choix des fournisseurs en fonction de critères environnementaux alignés sur les intérêts des différentes parties prenantes. Les managers logistiques peuvent également s'appuyer sur le BDA-AI pour mesurer l'empreinte carbone de chaque fournisseur et décider l'équilibre à trouver entre les objectifs économique et environnemental. Alors que nous vivons la crise sanitaire de la Covid19 qui perturbe les relations inter-organisationnelles, les organisations s'orientent de plus en plus vers la construction de supply chains virtuelles et durables. Les managers logistiques dans les hôpitaux peuvent profiter de cette opportunité afin de créer une logistique digitale intelligente favorisant le partage d'information et soutenant l'implémentation d'approches environnementales proactives.

La digitalisation de la logistique de la santé se focalise principalement sur l'implémentation des technologies innovantes et les déterminants de leur adoption (Ageron et al. 2020). Il est important d'étendre cette vision aux innovations managériales logistiques qui touchent les processus internes ainsi que les relations inter-organisationnelles entre les hôpitaux du public et du privé, les fournisseurs et les partenaires. Nous avons déjà commencé l'exploration de cette nouvelle piste de recherche dans le cadre du projet Région Grand Est-ANR sur le renouvellement du management hospitalier et l'adaptabilité des organisations ([ReMHAO](#)). Ce projet vise à comprendre les problématiques rencontrées par les acteurs de la santé lors de la crise de la Covid19 et à identifier les innovations managériales développées et les conditions de leur émergence. Ces approches innovantes peuvent être adaptées et transposées à d'autres hôpitaux en France grâce à la production de savoirs et connaissances



actionnables rapidement sur le territoire. Des approches, des outils et des méthodes managériales seront co-construites avec les acteurs et testés pour améliorer la résilience de la *supply chain* et l'agilité de l'organisation face à une potentielle future crise sanitaire.

[Omar Bentahar](#), [Smail Benzidia](#) et [Julien Husson](#)

### Références

- Ageron B., Bentahar O., Gunasekaran A. (2020) Digital Supply chain: challenges and future research directions, *Supply Chain Forum: an International Journal*, 21(3), 133-138.
- Beaulieu M., Bentahar O., (forthcoming) Digitalization of the healthcare supply chain: a roadmap to generate benefits and effectively support healthcare delivery.
- Beaulieu M., Roy J., (2019) La chaîne logistique du secteur de la santé : ses coûts et ses économies potentielles. Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, Montréal.
- Bentahar O., Benzidia S., (2019) (Dir.). *Supply Chain Management de la Santé*, EMS Editions, Management & Société. 432 pages.
- Benzidia S., Ageron B., Bentahar O., Husson J., (2018) Investigating Automation in Healthcare Logistics: A Case Study Based Approach, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 22(3), 173-293.
- Benzidia S., Makaoui N., Bentahar O., (2020) The impact of big data analytics and artificial intelligence on green supply chain process integration and hospital environmental performance, *Technological Forecasting and Social Change*.
- Husson, J. (2007) L'hôpital en quête de performance: perspectives méthodologiques pour un nouveau risk-management hospitalier. *Gestion 2000*.

## Droits nationaux et sociétés transnationales : le cas des risques environnementaux (1/2)



À l'échelle nationale, le non-respect des [DESC](#) par les États leur permet, dans le cadre d'une promesse d'investissement, de faire jouer la concurrence entre les États les moins respectueux des DESC et de négocier un moins disant social en leur faveur. À l'échelle extraterritoriale, les sociétés transnationales bénéficient de l'absence de réglementation (aussi bien au niveau national qu'international) pour agir en toute impunité dans des pays étrangers (non reconnaissance de voies de recours pour les victimes, dissolution de la responsabilité à travers les filiales et sous-traitants, etc.). En revanche, si les obligations des traités internationaux ne concernent effectivement que les États, les droits consacrés dans les traités internationaux relatifs aux droits de l'Homme, s'adressent eux directement aux personnes : l'État est débiteur d'obligations (respecter, protéger et mettre en œuvre les droits) et la personne est créancière de ces droits (elle est alors légitime à revendiquer le respect de ses droits par les États). Ainsi quand une société viole les droits de l'Homme sans être condamnée et sans que les victimes puissent porter plainte, c'est l'État qui est en cause. En effet, dans un certain nombre de pays, les sociétés transnationales jouissent d'une impunité totale au plan judiciaire, bénéficiant de législations clémentes, de systèmes de corruption, pour ne jamais assumer leurs responsabilités. Il s'agit alors de démontrer le caractère déterminant du lien capitalistique entre la société mère et la société filiale pour donner compétence à la juridiction de l'État de la première.

Face à cette impunité, les droits nationaux ont développé de nouvelles techniques juridiques permettant de rendre responsables les sociétés transnationales de leurs agissements et les contraindre à respecter les droits humains et la préservation de l'environnement.

Par des techniques de [soft law](#), les obligations de due diligence deviennent des règles de hard law. Ces principes deviennent contraignants. Ainsi, le non respect de ces nouveaux principes de due diligence peuvent être sanctionnés devant les tribunaux. Les sociétés transnationales sont contraintes dans leurs agissements et pourront voir leur responsabilité engagée en cas de non-respect de ces règles de droit. A l'origine des règles de soft law, les mécanismes de transnationalisation du droit permettent de sanctionner les sociétés transnationales pour le non-respect de règles de hard law.

Par ailleurs, la société transnationale est désormais assujettie à un principe dit « obligation de vigilance pour risques environnementaux » dégagé par les juges étatiques et d'arbitrage international. Ce principe de droit est un principe de droit transnational reposant sur la soft law d'entreprise qui permet aux juges nationaux et aux arbitres internationaux d'appliquer aux sociétés transnationales le droit international des droits de l'homme et de l'environnement et de délimiter concrètement cette obligation. Ce principe est encore peu connu car, quant à sa nature, c'est un principe prétorien de droit transnational « découvert » seulement depuis quelques années par des juges dans des textes nationaux, internationaux ou transnationaux de plus en plus nombreux qui prévoient un duty of care, des due diligence, ou de vigilance, tout particulièrement dans le secteur extractif et en matière environnementale.

La nouveauté du régime de ce principe est l'identification d'un nouveau fautif : la société mère. C'est, en effet, parce qu'elle a commis des fautes personnelles – un défaut de vigilance, un défaut dans son obligation de prévention dans sa sphère d'influence, ses filiales et sous-contractants – que sa responsabilité est retenue pour des dommages environnementaux nés dans cette sphère d'influence. Cette faute personnelle qui permet de « percer le voile de la personnalité morale » a pour conséquence de donner un nouveau juge mais aussi une loi nouvelle – civile et pénale – à l'action en responsabilité en raison d'un dommage environnemental.

Il s'agit ici d'un nouveau mode de régulation des « normes ». Le droit de la responsabilité pour dommages environnementaux est en pleine transformation. [L'action en justice de l'ONG Milieudéfensie contre Shell](#) pour non-respect d'une obligation de vigilance en matière climatique en est exemplaire. L'action se fonde en effet sur le devoir de vigilance (duty of care) de l'article 6:162 du code civil néerlandais. Cette action permet de comprendre qu'un nouveau principe de droit s'impose désormais aux sociétés transnationales : le devoir de vigilance pour risques environnementaux. Ce principe de droit permet la mise en jeu de la responsabilité des sociétés mères – les sociétés transnationales – devant un juge. Cette action illustre ainsi le bouleversement actuel des plus anciennes catégories juridiques du droit international des affaires. La pratique des acteurs du commerce international remettant en cause les catégories traditionnelles du droit, les juges, ainsi que les arbitres, essayent de faire appliquer certaines réglementations grâce au prisme de l'ordre juridique qui leur permet de rendre applicable certaines normes.

En l'espèce, la poursuite vise à contraindre la société Shell à s'aligner sur la trajectoire de réduction de gaz à effet de serre de [l'Accord de Paris](#) qui vise à contenir le réchauffement climatique à 1,5°C maximum au-dessus du niveau de l'ère pré industrielle. L'action est donc aussi fondée sur le non-respect du droit international. Et ce alors que le droit international ne s'impose pas aux sociétés, seulement aux États. Cette affaire illustre ainsi parfaitement le passage du droit international à un droit « transnational » qui s'applique directement aux sociétés transnationales sans que les États n'aient à le



transposer dans leur ordre juridique national. La poursuite vise la personne morale de la société mère Shell pour des dommages causés par ses filiales et sous-contractants tels les utilisateurs de ses produits pétroliers. Il suffisait auparavant de créer une filiale ou une sous-traitance pour que les sociétés transnationales soient irresponsables civilement et pénalement en raison du principe de la personnalité de la responsabilité. Cela marquerait ainsi la fin du « voile de la personnalité morale » qui permettaient aux sociétés transnationales d'échapper tant à la responsabilité civile qu'à la responsabilité pénale.

[Marine Fouquet](#)

## Références

Lhuilier G., *Droit transnational*, Dalloz, 2016, 522 p.

Branellec G., Cadet I., Le devoir de vigilance des entreprises françaises : la création d'un système juridique en boucle qui dépasse l'opposition hard law et soft law, 12ème Congrès du RIODD : « Quelles responsabilités pour les entreprises? », RIODD, Oct. 2017, Paris, France.

## Entretien auprès de Pascal Chatagnon et Yann Bergot



Entretien par [Denis Cristol](#), mené auprès de Pascal Chatagnon, adjoint au maire en charge de la participation citoyenne, de la vie associative, de la proximité et de la ville apprenante, et de Yann Bergot directeur général des services d'Évry-Courcouronnes, labellisées « ville apprenante » par l'Unesco.

**Bonjour à vous deux, comment développer une ville apprenante ? Pouvez-vous l'illustrer à travers le cas du territoire d'Évry-Ville-Nouvelle.**

La démarche engagée prend racine dans l'histoire du territoire d'Évry-Ville-Nouvelle, ville monde. Depuis de nombreuses années, la jeunesse et la diversité de sa population ont conduit à une très forte attention aux questions d'éducation dans les quartiers et à ne rien s'interdire en termes d'expérimentation, comme avec l'approche relative aux « cités éducatives » menée en étroite collaboration avec l'État et l'Éducation nationale depuis 2019. Être une ville apprenante, c'est presque une « philosophie de la ville nouvelle ».

Plutôt que d'aborder la diversité de la population comme un poids, il s'agit de construire un levier d'action, de partage d'expérience et d'enrichissement mutuel pour renforcer le sentiment d'appartenance sociale et la citoyenneté. En 2018, les villes d'Évry et de Courcouronnes ont engagé un processus de création de « commune nouvelle ». À partir de ce moment, les échanges qui ont eu lieu avec l'État, le rectorat se sont concentrés sur la volonté de mettre en avant des richesses du territoire pour en augmenter l'attractivité notamment avec les établissements supérieurs, le Génopole, l'université d'Évry attachée à Paris-Saclay XIVE, université au classement de Shanghai. La « couleur » de la ville apprenante s'est naturellement détachée avec l'idée de « culture scientifique comme projet partagé ».

Le processus de maturation à la labellisation Unesco a été ponctué d'un hackathon pour préparer la candidature. Toute la communauté éducative locale, incluant les associations, a pu s'agréger comme le Réseau réciproque d'échange des savoirs (RERS), un GIP (groupe d'intérêt public) associé à des missions de recherches franco-québécoises pour progresser et s'enrichir, par exemple avec

l'expérimentation dès 2011 du dispositif de prévention du décrochage scolaire « Alternative suspension » et plus globalement agir sur les thématiques de « persévérance scolaire » et de « réussite éducative ». Un élu porte et suit de près le projet.

### **Quelles ont été les différentes initiatives et actions menées ?**

Sur le territoire, il y a des habitudes de travail (culture de la concertation), un réseau d'équipements et beaucoup de sujets ayant trait à la politique de la ville. Il est donc plus facile de mobiliser des acteurs associatifs. Les acteurs tels que le Génopole et les grandes écoles nécessitent encore d'être apprivoisés pour apprendre à travailler ensemble. Mais cela coïncide à un moment où les grandes écoles ont besoin d'ouvrir leurs murs, d'irriguer la ville et ses habitants et d'être pleinement reliées aux territoires dans lequel elles sont pour faire valoir la qualité de leur formation et contribuer à l'attractivité. Lors des rentrées universitaires, cela permet de faire le lien entre la qualité des formations offertes et l'offre du territoire pour mener des projets à partir de cette dynamique, de nouveaux projets de coopération naissent, comme la réponse en coalition d'acteurs du territoire à un challenge lancé par la communauté européenne ICC (ville intelligente). La journée de lancement du label en présence d'un représentant de l'Unesco est marquée par l'installation d'une « microfolie » qui a pour objectif de promouvoir cette culture scientifique visée par la ville. Il s'agit d'installer une proximité avec les approches scientifiques et de faire découvrir le numérique, les potentialités des fab labs, mais également de s'initier à la réalité virtuelle en lien avec une grande chaîne de télévision, d'offrir un espace pour mettre en scène la science, car la dimension culturelle fait partie de la ville apprenante. Ce temps de lancement et les initiatives qui vont perdurer participent à la création d'un patrimoine de mémoire et d'imaginaire pour les temps à venir.

### **Comment qualifier une telle dynamique ? Pour quels résultats ?**

La dynamique de ville apprenante enclenchée est avant tout une fonction d'entraînement de tout le territoire où chacun peut apporter son propre champ d'activité au bien commun. Une ville apprenante est en effet une ville qui mobilise effectivement ses ressources et tous les acteurs de son territoire pour dynamiser et multiplier les opportunités d'apprendre à tout âge et valoriser toutes les formes de savoirs.

Dans un territoire avec beaucoup d'initiatives et de richesses, il y a un enjeu de pilotage et d'animation. La production de la candidature a permis de fédérer de nombreux acteurs d'horizons différents, propices à des collaborations fructueuses. Elle a aussi contribué à inscrire durablement la concertation dans les modes de faire, et permis de construire une base identitaire commune.

## Entretien avec Pierre-Yves Bournazel



**Dans vos récents travaux à l'Assemblée Nationale sur la question de la contrefaçon, vous parlez d'informer davantage les consommateurs sur l'impact négatif de celle-ci. Quels sont pour vous les dangers de la contrefaçon tant sur le plan économique que sociétal ?**

Avec mon collègue Christophe Blanchet, nous avons mené un vrai travail de fond sur la question de la contrefaçon. Notre objectif est de faire comprendre à l'ensemble de la société les dangers de la contrefaçon. D'abord, la contrefaçon est un danger pour notre savoir-faire, pour nos emplois, notre attractivité puisque c'est un contournement de la loi par la reproduction d'objets mais également de bien d'autres choses sur différents marchés. Pour nous, il faut donc protéger ses emplois et ses savoir-faire.

Deuxièmement, au-delà que c'est clairement une atteinte à la liberté intellectuelle, c'est aussi un problème écologique parce que ces produits sont souvent très mal conçus avec l'utilisation de matériaux très polluants et ensuite c'est aussi l'esclavage notamment d'enfants dans différents continents notamment sur le continent asiatique. Ce qui en fait un véritable danger pour notre avenir. Enfin, je dirai la contrefaçon est un danger car c'est le financement de filières mafieuses, de réseaux de trafics, de réseaux de drogue jusqu'au terrorisme. La contrefaçon est donc un danger, il faut lutter à l'échelle internationale contre la contrefaçon, à l'échelle européenne pour avoir des outils pour protéger nos emplois et nos savoir-faire et en même temps à l'échelle nationale. Il faut aussi mobiliser les consommateurs, avoir un vrai plan positif d'éducation et de formation à la lutte contre la contrefaçon pour mieux consommer, consommer écologique pour protéger nos emplois et nos savoir-faire.

**Vous aviez comme premières préoccupations la propreté et la sécurité à Paris. Est-ce toujours le cas ? Quelles mesures pourriez-vous appliquer dans ce sens ?**

La sécurité et la propreté sont deux sujets importants mais ce ne sont pas les seuls, il y a aussi la vision écologique de la ville, la transformation de son modèle de production et de consommation, le

développement des vélos, la vie inclusive en matière de logement, la place de la jeunesse, la solidarité vis-à-vis des plus précaires, l'attractivité économique, le numérique. Sécurité et propreté c'est un peu au fond le quotidien. La propreté c'est d'abord avoir un plan prévention, prévention pour bien expliquer que « nous sommes des citoyens qui devons bien entretenir et respecter notre ville » et je pense que là aussi on a besoin d'une véritable communication pour expliquer le tri, la manière qu'on doit se comporter dans la rue, la question du recyclage, ça c'est important et il faut faire toujours plus de pédagogie. Donner moyen aussi aux agents d'avoir du bon matériel de qualité et d'être bien présents aux bonnes heures sur la question du balayage. Et puis le ramassage et la collecte des ordures ménagères dont j'avais proposé une réorganisation plus ciblée et plus efficace et j'avais proposé aussi des sanctions et notamment la mise en place de travaux d'intérêt général « tu casses, tu ré pares » « tu salis, tu nettoies » qui concernait donc la question de la propreté. Et puis sur la sécurité et la tranquillité publique j'ai proposé à l'époque seul mais j'ai été rejoint depuis par beaucoup de forces politiques et je m'en réjoui notamment la maire de Paris la création d'une police municipale de proximité, à pied et à vélo, en charge à la fois de la prévention pour être en lien avec les citoyens, les commerçants, les associations, les gardiens d'immeuble et pour être visible sur le terrain. Qui dit visible dit dissuasif, qui dit visible dit aussi réactif. Et cette police municipale pourrait limiter les incivilités et la petite délinquance du quotidien afin de traiter des problèmes vraiment de terrains. Si on ajoute à cela des travaux d'intérêt général on a une réponse très concrète. Partout où on met en place une police municipale de proximité avec des travaux d'intérêt général, les incivilités et la petite délinquance qui ruinent notre quotidien reculent dans les quartiers. On se rappelle que ma proposition de travaux d'intérêt général a été reprise par notre groupe à l'Assemblée Nationale Agir Ensemble soutenu par le garde des Sceaux Éric Dupond-Moretti et on a maintenant tout un cheminement législatif pour qu'on puisse appliquer ces travaux d'intérêt général. Ces travaux d'intérêt général c'est une lutte contre la récidive aussi car lorsque vous avez une réponse, que vous ayez cassé un abri de bus, détruit des vélib's, dégrader une cage d'escalier, aujourd'hui il n'y a pas vraiment de poursuites, le parquet est embolisé et la réponse ce n'est pas la prison pour ces incivilités ou ces petits actes de petite délinquance. Il faut une réponse ciblée. J'avais aussi proposé que cette police municipale travaille en complémentarité d'une police nationale qui elle soit plutôt sur la question de la remontée des filières, des réseaux mafieux qui posent des lourds problèmes dans nos quartiers que ce soit dans des trafics de drogue, le prosélytisme ou le sujet des ventes illégales que je connais bien notamment dans la partie est du XVIIIème.

### **Êtes-vous satisfait de la police municipale mise en place ou souhaiteriez-vous aller plus loin ?**

Je me suis battu avec d'autres collègues parlementaires pour que dans la loi soit créé cette police municipale. Elle est historique, nous aurons permis la création de cette police municipale, on a donné la possibilité à la ville de Paris de se doter de véritables pouvoirs d'actions. Je vous donne un seul exemple : Nous avons inscrit dans la loi la possibilité, je dis bien que c'est une possibilité car c'est aux mairies de mettre en œuvre la police municipale qu'elle souhaite, par exemple la verbalisation de ceux qui font une vente illégale, par exemple les ventes de cigarettes contrefaites, et pouvoir saisir les biens qu'ils vendent de manière illégale. Ça a un impact concret, on lutte contre ces vendeurs mais aussi contre les réseaux qu'il y a derrière en les empêchant en fait de se livrer à leur activité. On a mis ça dans la loi et c'est la mairie de Paris qui décidera si elle souhaite se saisir de ces prérogatives. En tout cas je souhaite qu'elle le fasse car je pense que ça sera très utile pour améliorer la sécurité, la tranquillité dans de nombreux quartiers de Paris. Je crois en matière de sécurité et de tranquillité à la coproduction, il y a ce que doit faire l'État, la préfecture de police, et donc la police nationale qui est



plutôt sur la remontée des filières, des mafias, le démantèlement de ces filières. Il faut s'attaquer à ceux qui se nourrissent de ces filières et puis à côté il faut le volet proximité, maillage du quotidien, d'une police municipale, à l'écoute des habitants, plus proche des réalités et du terrain et qui puisse lutter aussi concrètement contre les incivilités et la petite délinquance en s'appuyant sur de nouveaux dispositifs, des dispositifs nouveaux, des travaux d'intérêt général. La sécurité est une chaîne où il y a plusieurs maillons et il faut que les maillons soient bien imbriqués pour que ça fonctionne bien.

**Quelles mesures souhaiteriez-vous mettre en place pour rallier Paris à la cause environnementale ?**

Je pense qu'on a besoin de transformer notre modèle de production et de consommation. Pas la transition, transition ça va pas assez loin car l'enjeu écologique est l'enjeu majeur du XXème siècle. Alors on doit agir à l'échelle internationale, à l'échelle européenne, à l'échelle nationale, à l'échelle des villes comme Paris, à l'échelle du Grand Paris. Déjà ce que j'ai dit tout à l'heure pour le logement, ne pas faire l'hyper densification mais faire de la qualité notamment sur la construction, sur le plan écologique comme architectural. Ensuite il faut développer nos espaces verts et lutter contre le bétonnage dans Paris qui est une ville à très forte densité. S'engager contre le processus de bétonnage, favoriser les espaces verts, miser sur la qualité des constructions, faire en sorte de développer des transports en commun de qualité, ça me paraît fondamental. La priorité est aux bus, aux métro, le vélo, le développement du vélo, avec des pistes protégées, on a un plan aussi métropolitain qu'on appelle vélopitain qui me paraît fondamental pour permettre la dynamique à l'échelle du Grand Paris de la part du vélo, il faut renforcer les dispositifs pour interdire les véhicules les plus polluants notamment ceux diesels, il faut créer des îlots apaisés pour dans les quartiers de Paris pour permettre des circulations douces et la protection des piétons qui sont les plus vulnérables sur la chaussée. J'avais aussi des propositions aussi sur le bien-être animal à Paris, sur la souffrance animale, permettre la place des animaux dans la ville, les protéger. Assurer un plan de biodiversité aussi pour que dans la ville on puisse permettre cette biodiversité, la préserver et la développer, je souhaiterais aussi expérimenter le transport 24h/24 à commencer par le vendredi et le samedi sur les lignes automatisées du métro, et puis progressivement généraliser sur d'autres lignes. Pour que Paris soit une ville où la mobilité et l'attractivité soient assurées en misant sur le dynamisme et la lutte contre la pollution.

Entretien mené par le groupe **Politikment**

## La fusion PSA – Fiat Chrysler, la perte d’un fleuron industriel français?



Le 16 janvier 2021, le groupe PSA (Peugeot Société Anonyme) et Fiat Chrysler Automobiles (FCA) réunissent leurs activités pour créer la société Stellantis. Cette fusion marque-t-elle la perte d’un fleuron industriel français ? Pour répondre à cette question d’actualité, nous allons présenter les deux groupes avant de nous interroger sur l’ancrage territorial de Stellantis.

### PSA et Fiat Chrysler, deux acteurs historiques de l’industrie automobile

Le groupe PSA, qui détient les marques Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel et Vauxhall, constitue l’un des premiers employeurs en France : près de 50 000 salariés (sur 208 000) travaillent dans l’Hexagone, notamment dans les usines de Sochaux, Mulhouse, Rennes, Poissy et Hordain. Le groupe est dirigé par le Portugais Carlos Tavares. En 2019, l’entreprise vend 3,5 millions de véhicules, avec un chiffre d’affaires de 74,7 milliards d’euros et un résultat net de 3,2 milliards d’euros. Son principal marché est constitué par l’Europe où elle réalise 86,8 % des ventes.

La société Fiat Chrysler Automobiles (FCA) est issue de la fusion, en 2014, du groupe italien Fiat, qui possède les marques Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Lancia et Maserati, et du groupe américain Chrysler, qui détient les marques Chrysler, Dodge, Jeep et RAM. L’entreprise emploie 192 000 salariés et possède une centaine de sites de production, dont la plupart sont localisés en Italie et en Amérique. Le groupe est dirigé par l’Anglais Michael Manley et présidé par l’Italo-Américain John Elkann, l’un des héritiers de la famille Agnelli qui a fondé et dirigé le groupe Fiat. En 2019, l’entreprise vend 4,5 millions de véhicules, avec un chiffre d’affaires de 108,2 milliards d’euros et un résultat net de 6,6 milliards d’euros. Elle réalise l’essentiel des ventes en Amérique du Nord (54,7 %), en Europe (25,6 %) et en Amérique latine (12,8 %).

### Stellantis, un constructeur mondial marqué par ses origines européennes

[La nouvelle société Stellantis](#) devient le quatrième constructeur automobile mondial, avec plus de 8 millions de véhicules vendus.

Les objectifs affichés sont ambitieux : créer un acteur clé de l’industrie automobile pour saisir les opportunités liées à la mobilité durable; offrir une gamme élargie de modèles, de marques et de services ; gagner en taille et renforcer l’équilibre géographique ; s’appuyer sur l’organisation mondiale de la

R&D (recherche et développement) ; réaliser des synergies (plus de 5 milliards d'euros par an) ; construire un groupe plus stable et plus résilient.

Le siège social de Stellantis est établi à Amsterdam et la société est cotée sur Euronext Paris, à la Borsa Italiana à Milan et au New York Stock Exchange. [Ses principaux actionnaires](#) sont la famille Agnelli (via la holding Exor) (14,4 %), la famille Peugeot (via FFP, la société d'investissement des Etablissements Peugeot Frères) (7,2 %), l'Etat français (via Bpifrance) (6,2 %) et le constructeur chinois Dongfeng Motor (5,6 %), qui a prévu de se désengager. Une clause spécifique autorise la famille Peugeot à racheter les titres détenus par Dongfeng Motor et une partie des titres de Bpifrance afin que les deux holdings familiales Agnelli et Peugeot disposent d'une part de capital équivalente. La nouvelle entreprise est dirigée par Carlos Tavares et présidée par John Elkann.

Le groupe Stellantis affiche l'ambition de devenir un leader de l'industrie automobile mondiale, mais reste fortement marqué par ses origines européennes. Cette influence se manifeste à plusieurs niveaux : (1) la structure du capital, avec la présence des familles Agnelli et Peugeot et de l'Etat français, (2) l'équipe dirigeante, avec Carlos Tavares comme Président Directeur Général et John Elkann, l'un des héritiers de la famille Agnelli, comme Président, (3) le portefeuille de marques, avec cinq marques italiennes (Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Lancia et Maserati), trois marques françaises (Peugeot, Citroën et DS Automobiles), une marque allemande (Opel) et une marque britannique (Vauxhall), (4) l'importance des sites de production en France et en Italie et (5) le poids du marché européen, avec plus de 4 millions de véhicules vendus en 2019.

## Les effets de la crise économique et sanitaire sur l'ancrage territorial de Stellantis

L'analyse proposée dans cet article montre que la société Stellantis reste très ancrée sur le territoire français, avec les marques emblématiques Peugeot, Citroën et DS Automobiles, plusieurs usines de production localisées en France, la présence de la famille Peugeot et de l'Etat français comme actionnaires et Carlos Tavares, l'ancien Président du groupe PSA, comme Président Directeur Général. Toutefois, [la crise économique et sanitaire](#) liée à la pandémie du Covid-19, qui engendre une chute des ventes automobiles à l'échelle mondiale, pourrait contraindre le groupe Stellantis à [remettre en cause certains engagements](#). Des fermetures d'usines et des licenciements pourraient toucher l'Hexagone et réduire l'ancrage territorial de l'un des fleurons de l'industrie automobile française.

[Ulrike Mayrhofer](#)

### Références

- Chalençon, L. (2017), Les stratégies de localisation et la création de valeur des fusions-acquisitions internationales, Londres, ISTE Editions.
- Mayrhofer, U. (éd.) (2011), Le management des firmes multinationales, Paris, Vuibert.
- Mayrhofer, U. (2017), Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle, Paris, Vuibert.
- Meier, O. & Schier, G. (2019), Fusions Acquisitions, 6ème éd., Paris, Dunod.

## La majorité silencieuse n'en veut pas !



L'acceptabilité sociale est la formule à la mode. [Elle a quitté la boîte à outils conceptuels des sciences sociales pour s'imposer sur les prompts, sous la plume des éditorialistes comme dans le vocabulaire des décideurs français.](#) Elle a balayé la recherche d'efficacité ou la volonté de simplification et même la nécessité de l'évaluation dans la nov'langue des gens qui comptent. La place réservée aux [instruments de surveillance et de contrôle dans la gestion de la crise sanitaire](#) (débat sur la santé), [la longue controverse autour du 80 km/h](#) (débat sur la sécurité routière), [la révolte des gilets jaunes](#) (débat sur la tolérance à l'impôt) ont fait de l'acceptation sociale un incontournable dans notre représentation du bon gouvernement.

### Un déplacement de la légitimité de l'intervention publique

Dans les propos des acteurs comme dans les dispositifs de pilotage de l'action publique, l'acceptabilité a rejoint la légalité, l'efficacité ou encore l'efficience parmi les principaux objectifs à atteindre. Selon cette logique, [le défaut d'acceptabilité est invoqué pour les gouvernants, afin de justifier leur refus d'agir ou au contraire brandi par les autres parties prenantes pour dénoncer leur passivité.](#) La référence à cette notion indique ainsi ce qu'il est politiquement opportun de faire. Elle distingue l'idéal du faisable et renvoie ainsi à la cible étroite dans laquelle le gouvernement peut inscrire les mesures qu'il préconise en ayant des chances d'être obéi de façon « légitime ».

Mais cette attention renforcée à l'acceptation sociale est loin d'être anodine. Elle s'inscrit dans la contestation de la démocratie représentative et de l'expertise technique ou scientifique. La recherche de l'acceptation constitue en effet une manifestation concrète des nouveaux impératifs délibératifs au sens de Habermas, censés favoriser les débats publics et accompagner les transformations de la démocratie. Mais, pour les spécialistes de la démocratie participative, le recours à cette notion est pour le moins ambiguë, au sens où l'obtention de l'acceptation d'une population suggère un travail de « mobilisation » et « d' enrôlement » (au sens de Callon et Latour) de celle-ci qui n'a finalement que peu à voir avec la volonté de susciter la délibération telle que peut la définir Habermas.

### Un outil analytique plus qu'un levier pour l'action

L'acceptation sociale apparaît moins comme une donnée que le produit de différentes techniques. Certains la construisent intuitivement (ressenti), [à l'exemple de ceux qui mettent en avant les variables](#)

[comportementales et culturelles](#) pour expliquer le rejet ou au contraire le consentement face au port du masque ! Mais le plus souvent, on a recours aux fameux sondages d'opinion. Dès lors, l'acceptabilité et l'acceptation sociales ne sont souvent rien d'autres qu'une mesure, en amont ou en aval, de l'opinion publique, via un outil un peu « frustré » qu'est le sondage d'opinion ! Bref, les deux notions tendraient à indiquer si [« la majorité silencieuse » en veut ou n'en veut pas](#) (quasiment au *feeling* ou au ressenti de l'immédiateté du moment) ! Ainsi réduite à une mesure de l'état de l'opinion à un moment donné (celle-ci pouvant en effet évoluer au cours du temps), il devient difficile d'en faire un outil de transformation de la démocratie et même une mesure utile à la fabrique des politiques publiques.

[Saisir l'acceptation sociale exige de déconstruire la notion autour d'indicateurs aujourd'hui bien identifiés](#). L'acceptation est, par exemple, associée à la légitimité de ceux qui portent l'innovation ou le changement dans l'action publique. Un gouvernement à la peine, soumis à des sondages défavorables, aura des difficultés à faire passer ses mesures. La qualité des actions et les résultats éventuels ne peuvent pas toujours compenser la faiblesse de l'image publique. La mesure doit aussi apparaître « politiquement juste ». L'acceptabilité demande par conséquent la défense du principe d'équité entre les destinataires de la mesure dans un contexte où le politique se voit de plus en plus contraint de rendre des comptes, sous la pression de l'opinion, des médias ou des juges. L'usage « politique » de la notion ne peut totalement ignorer ces indicateurs et facteurs d'acceptation des politiques bien identifiés par ceux qui font profession de les évaluer.

Les limites d'une approche trop relâchée de l'acceptation sociale peuvent donc conduire à des erreurs. La première est de croire que via les sondages ou des manifestations, on puisse véritablement identifier une volonté générale claire et cohérente (stable). La seconde erreur est de croire que l'on peut convaincre et motiver l'ensemble d'une population sur des enjeux macro (parfois jugés abstraits), alors qu'en réalité, celle-ci est vulnérable et changeante, façonnée par ses propres préoccupations quotidiennes et parfois par l'air du temps. Aussi, mieux vaut se souvenir que la volonté du peuple est davantage le produit, et non pas la force motrice, de l'action politique.

## Comment en faire un levier de réussite de l'intervention publique ?

Si l'acceptation sociale est devenue une norme de référence, du point de vue de l'analyse des politiques publiques, l'attention portée à cette notion, ne peut suffire. La réussite d'une politique publique dépend tout autant, voire davantage, du degré d'acceptation politique et professionnelle de l'innovation politique ou sociale mise en œuvre. En effet, pour obtenir l'application efficace d'une mesure ou la réalisation d'un programme d'action publique, il faut d'abord motiver et impliquer les acteurs qui en ont la charge et notamment les agents de l'administration qui la mettent en œuvre. Il convient aussi d'obtenir le soutien des élus, c'est-à-dire de ceux à qui cette politique va être imputée, en raison de leur proximité au terrain. Convaincre les acteurs et les intéresser à la démarche se révèlent primordial.

Deux thèmes de réflexion voire deux axes de travail s'imposent alors. Le premier concerne la définition des populations dont l'acceptation se révèle essentielle à l'efficacité politique de l'innovation. Il conduit à s'intéresser non pas simplement à l'acceptabilité des « publics » mais aussi à [l'acceptabilité des agents en charge de l'exécution de l'action gouvernementale](#) et aux risques de résistance au changement (résistance active, résistance passive, inertie). Le second porte sur les



conditions et la production politiques de l'acceptabilité. Une des tâches essentielles des pouvoirs publics est alors bien de travailler à l'acceptation d'un système pouvant être vécu comme contraignant et donc sujet à controverses. Cela peut passer par un travail de mobilisation et d'enrôlement des « parties prenantes » ou « porteurs d'enjeux » concernés.

Pour mieux saisir l'acceptation d'une politique publique, il convient ainsi de bien cerner les causes potentielles d'inertie organisationnelle ou collective et les formes potentielles de résistance au changement (perte de contrôle, faible gestion de l'incertitude...). L'acceptation passe également par une meilleure interrogation sur les acteurs collectifs à mobiliser (rôle pivot des managers opérationnels, importance des acteurs prescripteurs), les répertoires d'actions à emprunter (entre accélération et temporisation), la structure des opportunités politiques (le contexte favorable ou défavorable à la mobilisation), afin d'affiner la connaissance (diagnostic partagé) sur les conditions d'acceptabilité de l'innovation politique et sociale par les professionnels et les élus concernés. Le suivi du processus (tableaux de bord) et la délicate gestion du temps (temps stratégique, politique et opérationnel) constituent également des facteurs déterminants dans la réussite d'une telle démarche.

C'est de cette façon que l'on pourra réussir à éclairer les responsables politico-administratifs sur la pérennité et l'efficacité d'un nouvel outil ou d'un programme de gouvernement. Il en va de notre intérêt à tous.

[Fabrice Hamelin](#) et [Olivier Meier](#)

## La mise à disposition de données de consommation et de confort comme levier de changement de pratiques énergétiques



### Contexte et objectifs

Le [projet DULCE](#) s'intéresse à la mise à disposition de données de consommation, aujourd'hui proposée par des acteurs publics et privés, et au changement des pratiques énergétiques domestiques. Il interroge les conditions d'adoption de ses données de consommation sous un angle pluridisciplinaire, à travers la psychologie, la sociologie et les Sciences de l'ingénieur.

Le projet est construit autour de la mise à disposition de données de consommation et de confort dans un format innovant. Il s'intéresse en particulier aux changements de pratiques énergétiques en observant et évaluant la mise à disposition de données chez des foyers volontaires, en interrogeant les enjeux matériels et géographiques du déploiement des dispositifs d'accompagnement aux changements et leur articulation.

### Méthodologie

Le dispositif d'enquête pluridisciplinaire combine instrumentation des foyers, enquêtes sociologiques (via des entretiens de type ethnographique) et psychologiques (via des questionnaires). Nous proposons donc une analyse croisée de données qualitatives et quantitatives, issues d'une approche mêlant psychologie sociale, sociologie et Sciences de l'ingénieur.

La recherche implique des foyers volontaires, recrutés au sein d'une communauté de communes de Bretagne. Ces foyers ont été équipés pendant presque 2 ans de capteurs enregistrant les consommations générales d'électricité et de gaz ainsi que les températures et l'humidité intérieure et extérieure. L'instrumentation était sans fil, non intrusive, facile et rapide à déployer et maintenir. Nous avons porté une attention particulière au parcours des données de consommation et de confort, depuis la collecte et jusqu'à la restitution finale aux membres des foyers, en traitant les données de manière anonyme. L'instrumentation se voulait volontairement légère mais qualitative.

Nous avons proposé aux foyers instrumentés de recevoir leurs consommations d'électricité, de gaz, et de confort sous format de livret, un par saison. Les données restituées étaient des informations consolidées et agrégées sur des périodes assez longues, en s'appuyant sur des données collectées finement (pas de temps 10 minutes). Il s'agissait de : données de consommations journalières, données de consommation horaires, en semaine vs. week-end, une synthèse des deux éléments précédents (consommation journalière et horaire), températures intérieures et extérieures (moyenne, minimum et maximum), humidité relative intérieure et extérieure (moyenne, minimum et maximum) et une synthèse des données de température et humidité relative représentant le confort.

Un groupe contrôle a été recruté en fin d'expérimentation pour consolider les données, il n'était pas instrumenté.

## Principaux enseignements

### ***La mise à disposition de données de consommation participe plutôt à une culture de l'énergie***

La mise à disposition de données de consommation constitue un levier favorable aux changements durables dans nos manières de consommer l'énergie mais [le bénéfice des informations se situerait moins dans les économies liées aux actions immédiates ou de court terme](#), même si elles peuvent être bien réelles, que dans la constitution d'une culture de l'énergie acquise par apprentissage sur un temps long. Autrement dit, on peut espérer beaucoup plus de bénéfices, même s'ils restent difficiles à quantifier, d'une montée collective et individuelle en compétences que de la mise en œuvre d'actions immédiates, certes mesurables mais souvent réversibles.

### ***La mise en forme des données est un enjeu central***

L'hypothèse généralement admise est que le dévoilement des données techniques pourrait à lui seul provoquer une prise de conscience et une rationalisation des comportements énergétiques. Or, ces données techniques « objectives » se heurtent à des représentations sociales qui structurent les modes de vie et donnent sens ou au contraire font obstacle à ces informations. Proposer une information ne garantit donc pas son appropriation, encore moins la qualité de son interprétation et la pertinence des actions mises en œuvre. Il ne suffit pas de rendre les données de consommation simples, attractives, ludiques pour qu'elles soient accessibles. Il convient donc de réfléchir à des mises en forme alternatives pour lever les obstacles repérés. Nous avons par exemple testé l'absence d'unité de valeur sur les visuels concernant la consommation d'énergie en faisant l'hypothèse que ces dernières faisaient plus obstacle à la compréhension qu'elles ne facilitaient l'interprétation. Il apparaît que seule une minorité de personnes ont remarqué l'absence d'unité de valeurs et que, parmi ces dernières, très peu se sont déclarées gênées ou déstabilisées. L'absence d'unité de valeur laisse chaque lecteur libre de projeter ses propres références sans qu'une unité de valeur non maîtrisée vienne faire obstacle à la compréhension.

### ***Des risques induits à ne pas négliger***

Les risques induits sont en effet tout aussi nombreux que les bénéfices que l'on peut en attendre car les données de consommation et les façons de les présenter ne sont pas neutres. Incompréhension, décision contre-productive, surconsommation, effet rebond, sentiment de perte de maîtrise de son environnement peuvent être observés. Lorsque l'injonction au changement (comparaison avec les autres par exemple) est comprise comme une injonction morale difficile à atteindre, les informations peuvent induire un sentiment de honte et de disqualification sociale. Les modalités de représentations des données testées



dans le cadre de l'expérimentation DULCE semblent échapper à cet écueil mais peuvent produire en contrepartie un sentiment d'impuissance chez les personnes qui ne s'estiment pas compétentes.

[Lolita Rubens](#), [Johanna Le Conte](#), Christèle Assegond et Raphaël Salvazet

## L'audiovisuel public que nous voulons



Voici près d'un siècle que l'orientation « informer, éduquer, divertir » de Lord Reith, premier dirigeant de la BBC, fait figure de table de la loi pour l'audiovisuel public dans le monde. Seulement voilà : en un siècle, le niveau moyen d'éducation – et d'éducation aux médias, en particulier – a cru dans des proportions saisissantes. Désormais, l'audiovisuel public ne dispose plus du monopole qui fut le sien, loin de là. Internet a étendu à l'infini le champ des possibilités aux dépens de la radio-télévision nationale, dont l'avenir et les perspectives font encore l'objet d'âpres discussions.

Ainsi, le [projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 5 décembre 2019](#), a pour motif explicite de faciliter le « tournant numérique » de nos radio-télévisions publiques. De quelle façon ? En rassemblant l'audiovisuel public sous une holding commune, intitulée « France Médias », afin de constituer une « BBC à la française », selon les mots du Président Emmanuel Macron.

Ce projet de réforme est symptomatique de l'interventionnisme de l'Etat français dans son rapport à l'audiovisuel public. Reliquats du passé, le repli national et la quête sans cesse recommencée d'une gouvernance optimale ne correspondent pas aux enjeux du moment. Nous proposons quelques propositions simples pour laisser les producteurs de radio et de télévision réinventer l'audiovisuel public de demain avec une plus grande liberté, que l'on pourrait résumer de la manière suivante : plus de publicité, moins de contrôle étatique et davantage d'Europe.

Proposition 1 : Supprimer la publicité sur le service public et financer le manque à gagner de cette mesure par une universalisation de la [Contribution à l'Audiovisuel Public](#) (CAP). Toutes les résidences (hors exonérations sociales) pourraient être assujetties à la CAP, qu'elles disposent d'un téléviseur ou non. Cette mesure, notamment en vigueur en Allemagne, poserait un symbole fort : comme l'hôpital, l'école ou l'université, l'audiovisuel public pourrait être financé par ceux qui les fréquentent, comme par ceux qui ne les fréquentent pas.

Proposition 2 : Libérer l'audiovisuel public français de sa tutelle politique. Limiter à une fois par quinquennat les discussions parlementaires sur le budget de l'audiovisuel, de façon proche à ce qui se fait dans les pays voisins de la France ([en Grande-Bretagne, la redevance est revue tous les dix ans](#) ; en



Allemagne, tous les quatre ans). Limiter les interventions du ministère des Finances sur ses financements. Réfléchir à la suppression du lien entre les composantes du service public audiovisuel français et le ministère de la Culture, relique de l'époque de la RTF. Enfin, envisager la suppression du droit offert au CSA de révoquer un président de groupe audiovisuel public avant la fin de son mandat.

Proposition 3 : Faire de l'appartenance de la France à l'Europe le levier de la réussite de son audiovisuel. Constituer au sein de chaque composante de l'audiovisuel public une « cellule UER », chargée de financer des programmes, des séries ou des documentaires impliquant au moins un autre [média de service public membre de l'UER](#) – c'est-à-dire européens, mais au sens large. Les producteurs choisis pour cette coproduction disposent, de plein droit et sans négociation, de la totalité du financement dont ils ont besoin ainsi que d'une case de diffusion, dans la grille ainsi que sur les espaces de replay du média financeur. Enfin, il s'agit de se donner pour objectif de faire adopter au Parlement européen un principe d'« exception culturelle », excluant les activités de l'audiovisuel public du champ de la concurrence libre et non faussée.

[Gaël Villeneuve](#)

## Le principe de responsabilité pour risques environnementaux (2/2)



Le standard de comportement qui engage la responsabilité sur le fondement du devoir de vigilance est construit concrètement par [la soft law](#) – un plan de vigilance d’entreprise – imposé par de la hard law – un principe transnational de vigilance. La société transnationale extractive Shell, dans son plan de vigilance, faisait référence aux accords de Paris visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. La nature de ces « renvois » est incertaine, soit que la société s’engage, par une forme particulière de « choix » de droit, soit que la société contribue à créer un usage international impératif. En tous cas, cette soft law d’entreprise transnationale relie l’obligation de droit national, le duty of care, et l’obligation de droit international, les accords de Paris.

Reposant sur un mécanisme de « vigilance », cette nouvelle responsabilité est essentiellement une responsabilité civile à visée « préventive » même si elle permet bien évidemment de sanctionner civilement ou pénalement la société transnationale. Il ne s’agit pas d’un droit transnational laissé au bon vouloir des « marchands » mais appliqué par les juges étatiques ou internationaux. La société transnationale est, en effet, désormais assujettie à un principe de droit transnational dit « obligation de vigilance pour risques environnementaux » dégagé par les juges étatiques et d’arbitrage international. Ce principe de droit est un principe de droit transnational car il permet aux juges nationaux et aux arbitres internationaux d’appliquer aux sociétés transnationales le droit international des droits de l’homme et de l’environnement par un mécanisme de transnationalisation du droit.

Le principe de responsabilité pour risques environnementaux est un principe prétorien qui s’appuie sur de nombreux textes épars, soft law, textes internationaux, lois, précédant, etc. Ce principe manifeste le [pouvoir grandissant du juge](#) qui se détache de plus en plus de la seule interprétation de la règle de droit textuelle à la faveur de la reconnaissance de principes de plus en plus nombreux. Ce pouvoir de créer des principes est justifié par la crise des pouvoirs exécutifs et législatifs qui peinent à transposer des règles de droit internationales, en particulier en matière d’environnement et de droits de l’homme,



et créent ainsi une demande sociale de justice, à l'origine d'un [nouveau contentieux environnemental](#). Cette demande sociale renforce la légitimité politique de l'autorité judiciaire dans un monde contemporain marqué par un effondrement général de la confiance dans les autorités politiques. Le droit de l'environnement est ainsi aujourd'hui naturellement [le domaine de création de principe de droit](#) par lequel les juges donnent une portée effective à des règles internationales ou nationales bien peu effectives.

Le mécanisme de droit pour donner une réponse à cette demande sociale est transnational, comme les questions environnementales elles-mêmes : les juges utilisent la soft law que constituent les règles d'entreprise comme « norme de comportement, standard » pour interpréter ou créer une obligation de vigilance qu'ils rattachent soit à la coutume internationale, soit à un traité international, soit à un principe jurisprudentiel tel le duty of care en pays de Common Law, soit une loi en pays de droit continental tel les dispositions du code civil sur le droit de la responsabilité ou le droit pénal instituant le délit d'imprudence.

C'est par ce mécanisme de droit transnational que les règles créées dans l'entreprise vont donner une force à des règles nationales ou internationales qui ne s'imposaient pas auparavant aux sociétés. Ce mécanisme est ainsi utilisé par les cours de justice nationales. Dans [l'affaire Erika](#), la Cour de cassation en 2012 retient la culpabilité de la société Total SA (Total), pour délit pénal et civil de pollution involontaire. Pourtant, Total était étrangère aux accords portant sur le transport d'hydrocarbures par le navire. Ces contrats ne concernaient que sa seule filiale, la société Total Transport Corporation (TIC). La Cour a ainsi « percé le voile de la personnalité morale » en estimant que la création de cette filiale n'avait pour but que de faire échapper Total à la responsabilité en cas de dommages lors de transport. La filiale de Total ayant conclu le contrat de transport était une coquille vide qui n'avait « aucun effectif, pas de locaux au Panama où elle était immatriculée (...) pas d'autonomie ni juridique ni financière ». L'important dans cet arrêt est que le pouvoir de contrôle de Total sur l'Erika est caractérisé de la soft law qui prévoyait notamment l'obligation pour le capitaine de permettre à Total – pourtant tiers au contrat de transport -, « de vérifier le soin et la diligence avec lesquels la cargaison était transportée, la capacité du navire et de l'équipage à réaliser le voyage envisagé ».

Les obligations de due diligence de soft law servent ainsi de fondement à l'imputabilité matérielle du délit pénal et civil de pollution. L'engagement volontaire des sociétés, – la RSE – « constitue donc une norme de comportement, un standard utilisé par le juge pénal pour évaluer le caractère fautif ou non des agissements du prévenu, à l'image du standard bien connu du « bon père de famille ». Dès l'affaire Erika, pour la doctrine, avec l'essor de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des règles de reporting et due diligence, la question environnementale s'est ainsi imposée, se traduisant par une multiplication des engagements éthiques allant au-delà des exigences légales. Ceci s'est dès lors accompagné d'une extension de la responsabilité civile et pénale des entreprises sur le fondement du [délict pour faute d'imprudence](#).

[Marine Fouquet](#)

## Références

Lhuillier G., « MNCs Obligations in their 'Sphere of Influence' », in Radi Y. (Ed.), *Human Rights and*

*Investments*, Edward Elgar publishing, Research Handbooks in International Law series, december 2018, chapter 10.

Parance B., « Moins de règles, plus de principes ? Le nouveau rôle du juge ; Qu'en est-il en droit de l'environnement et du développement durable ? », in *Mélanges en l'honneur de Laurent Aynès Liberté, justesse, autorité*.

Huglo C., *Le contentieux climatique : une révolution judiciaire mondiale*, Bruylant, coll. Droit (s) et développement durable, 2018.

Deumier P., « Les sources de l'éthique des affaires », in *Libre Droit, Mélanges P. le Tourneau*, Dalloz, 2008, p. 355.

## Les perspectives de développement de l'École internationale d'études politiques



[L'École internationale d'études politiques](#), partenaire institutionnel de l'Observatoire ASAP, s'installera progressivement à Fontainebleau dès septembre 2021. La première année de licence de science politique sera accueillie au sein du site bellifontain de [l'École des Mines de Paris](#) et les masters dans des locaux mis à sa disposition par le conseil départemental et la Ville. A partir de 2022, l'École s'installera dans ses locaux définitifs sur le nouveau campus de l'UPEC, caserne Damesme, après des travaux financés par l'Etat dans le cadre du plan de relance, avec le soutien du conseil départemental et de la Ville de Fontainebleau.

Plus qu'un simple déménagement, notre installation dans cette ville d'histoire, internationalement reconnue, marque une nouvelle étape dans le développement stratégique de l'École. Elle lui permettra de déployer son identité interdisciplinaire et internationale, aussi bien en matière de recherche que de formation, en bénéficiant d'un écosystème local, national et international, particulièrement favorable.

### Une recherche qui repose sur des laboratoires et des observatoires

Le [Laboratoire interdisciplinaire d'étude du politique-Hannah Arendt](#) (LIPHA) constitue l'équipe d'accueil des doctorants et l'unité de recherche accréditée par le MESRI et rattachée à notre École. A son image, elle est composée d'enseignants chercheurs de sept disciplines dont l'étude des controverses éthiques, de la gouvernance et de l'histoire sociale des idées politiques constituent le dénominateur commun.

Le [Living lab Algopo](#) est l'espace de recherche qui permet d'associer des enseignants-chercheurs de plusieurs laboratoires de l'Université Paris Est, des collectivités territoriales, des acteurs de la société civile autour de recherches sur les enjeux politiques du numérique. Cet espace créatif et innovant vise notamment à imaginer des outils du numérique pour une démocratie délibérative inclusive.



[L'Observatoire Action sociétale et action publique \(ASAP\)](#) ouvre l'École à de nouveaux partenaires scientifiques dans les domaines de l'éducation, de l'audiovisuel, de l'armée ou encore de la santé. Créé à l'initiative des membres de la Chaire ENA- X- ENSCI - Sciences Po mais aussi d'enseignants-chercheurs de l'EEP et de l'Université Paris Est, cet Observatoire vise à analyser l'impact des transformations sociales et sociétales sur l'action publique. Sa structure permanente constitue un support naturel au développement national et international de l'École, notamment en ce qui concerne l'accès à différentes bases de données, la possibilité de collaborer avec des acteurs d'univers et de disciplines différents (économie-gestion, droit, sociologie, sciences sociales...). Il permet aussi d'accompagner les acteurs de l'action publique dans leurs missions via des programmes de recherche-intervention, d'expertises et de formation. L'Observatoire ASAP regroupe plus de 80 enseignants chercheurs (Professeurs et Maîtres de conférences) et experts en organisation (grandes administrations, organismes de formation, cabinets d'études et de conseil).

Enfin, le projet d'Observatoire des inégalités socio-environnementales regroupera des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'Université Paris Est et d'établissements scientifiques reconnus en France et à l'étranger. Il s'intégrera à l'École socio-environnementale du Grand Paris accueillie par l'École.

## [Une offre de formation interdisciplinaire structurée par de nombreux partenariats](#)

De la licence au doctorat, les formations de l'École sont adossées à de nombreux partenariats : avec la Faculté des Lettres, langues et sciences humaines pour la double licence d'histoire, avec les universités Leuphana de Lüneburg et Tor Vergata pour des doubles licences internationales franco-allemande et franco-italienne, avec l'Institut régional d'administration de Metz pour notre licence d'administration publique.

De même, **l'École internationale d'études politiques** bénéficie de doubles masters internationaux avec les universités de Catane, de Cluj, de Saint-Paul à Ottawa et avec l'université catholique de Louvain. Certains de ses parcours qui contribuent à l'ouverture de l'École vers les sciences, les technologies et la santé sont co-portés avec l'Institut Universitaire de Technologie de Sénart-Fontainebleau et la Faculté de santé. D'autres s'ouvrent aux Humanités, en intégrant l'École universitaire de recherche *Francophonies – Plurilinguismes – Politique des langues* financée par l'ANR.

Dans le cadre de l'installation à Fontainebleau, l'École envisage aussi de tisser des liens privilégiés avec plusieurs établissements d'enseignement, tels que le Lycée international François Ier, [l'INSEAD](#), [l'École des Mines](#) et avec le futur campus international des arts. La [Ville de Fontainebleau](#) constituera ainsi un cadre privilégié, propice à notre développement.

[Yves Palau](#) et [Olivier Meier](#)

## L'approche de la déviance positive au sein d'un environnement carcéral



Après nous être penchés sur l'utilisation de l'approche de la déviance positive (Pascale, Sternin et Sternin, 2010) pour la [prévention des infections nosocomiales](#), nous nous intéresserons ici aux difficultés rencontrées par le personnel des prisons danoises. S'il peut sembler incongru d'aborder les problématiques carcérales du Danemark en raison de la renommée internationale de son système pénitentiaire (réinsertion efficace, bas taux de récidives), des difficultés complexes subsistent. En effet, des menaces ou de violents incidents parmi les détenus et entre gardiens et détenus résultent en un environnement particulièrement stressant et de hauts niveaux d'absentéisme et de burnout. Malgré de nombreux efforts engagés pour créer de meilleures conditions de travail et de vie pour les gardiens, travailleurs sociaux et détenus, les améliorations observées se sont épuisées rapidement. Désireuse de penser différemment la mise en place de nouvelles solutions, la direction de l'innovation et du développement des prisons et services de probation a choisi d'implémenter une [approche de la déviance positive](#) entre 2008 et 2011, dans la grande prison d'état à haute sécurité de Nyborg (Thuesen et Munger, 2015).

Des ateliers ouverts pour le personnel et les managers de proximité ont ainsi été organisés sans autre condition que la volonté de discuter des préoccupations de chacun. Une quarantaine de personnes a participé aux premiers ateliers et s'est particulièrement montrée concernée par le risque de menaces et d'incidents violents ainsi que les difficultés de communication et de résolution de problème avec les détenus. Un premier consensus émergea : la réhabilitation des détenus ne pouvait aboutir et le stress et l'anxiété du personnel ne pouvaient être réduits à moins que les relations interpersonnelles ne soient durablement améliorées. En passant d'une logique bâtie sur le problème à une logique orientée par la solution, le personnel se mis à poser la question suivante : « Existe-t-il au sein de Nyborg des personnes entretenant de bonnes relations professionnelles avec les détenus ? ». Le processus

permettant d'identifier qui sont les déviants, ce qu'ils font et comment ils le font, se mis alors en route. Si de multiples stratégies comportementales ont été dégagées, deux d'entre elles furent particulièrement efficaces :

### La visite des lieux

Un gardien a relaté choisir de donner à chaque nouveau détenu une visite guidée de la prison lors de leur arrivée. Il leur dit bonjour, leur serre la main en les regardant dans les yeux, leur demande comment ils souhaitent être appelés et leur propose de découvrir ensemble les lieux. Il profite alors de la visite pour décrire les routines internes et aborder leurs éventuelles préoccupations. Un détenu témoigne : « Ça m'a complètement pris par surprise et ça m'a vraiment donné le sentiment que les gardiens voulaient faire ce qu'il y a de mieux », un autre souligne : « Le point crucial c'était sa façon de parler [...] et il utilisait toujours mon prénom ». En faisant preuve de considération envers les détenus dès leur arrivée, le gardien construit des relations respectueuses qui facilitent par la suite le travail de réinsertion et de formation professionnelle.

### Secouer ses clés

Lorsque les détenus ont été interrogés sur ce qu'ils considèrent être un bon gardien, l'un d'entre eux décrit la manière dont une gardienne réagit lorsqu'il demande de l'aide depuis sa cellule. Classiquement, lorsque les détenus demandent de l'aide via une sonnette, les gardiens attendent quelques minutes avant de réagir. Au lieu de cela, une des gardiennes quittait immédiatement la salle de surveillance et secouait ses clés afin que le détenu puisse l'entendre arriver. De plus, elle toquait systématiquement à la porte, demandait si elle pouvait entrer et tournait lentement la clé avant d'ouvrir. Ses comportements inhabituels ont été reconnus par le détenu comme étant de grande valeur étant donné le respect et l'attention portée à son espace privé. Un autre détenu rapporte : « Un bon gardien c'est quelqu'un qui dit un petit quelque chose quand il s'en va, comme un : *'je vais fermer la porte maintenant, au revoir'* ».

Suite aux ateliers, les managers ont joué un rôle crucial en aidant à construire et à diffuser des récits autour des comportements déviants afin que les autres membres du personnel puissent considérer l'adoption de tels comportements. A titre d'exemple, il était très inconfortable pour le garde proposant des visites guidées de partager cette pratique étant donné la norme implicite selon laquelle il n'est pas bon de fraterniser avec les détenus. En raison d'une culture du contrôle propre au milieu carcéral, le soutien et la facilitation des managers ont été essentiels à la diffusion de ces comportements déviants comme nouvelles pratiques professionnelles normalisées. Un des managers seniors relate : « le challenge pour nous a été de comprendre que les employés font partie de ceux qui ont les solutions durables, de réaliser que nous n'avons pas toutes les réponses. Fondamentalement cela a impliqué de nouvelles postures et de nouveaux rôles ».

Les différents interlocuteurs s'entendent aujourd'hui pour souligner l'impact positif de l'approche de la DP pour résoudre des problèmes complexes (Dearing, J. et Singhal, A., 2020). À Nyborg, elle a notamment permis une nette amélioration des relations entre détenus, gardiens et travailleurs sociaux, basées sur un respect mutuel et permettant un travail de réinsertion plus efficace. Par ailleurs, il a été observé une réduction de 13% de l'absentéisme et de 19% des taux de burnout au sein du personnel, une diminution de 44% des menaces et incidents violents parmi les détenus, de 14% des menaces et



violences envers le personnel, ainsi qu'une augmentation de 25% de la qualité du management perçue. Selon un gardien, « regarder les détenus dans les yeux crée bien plus de sécurité qu'un responsable sécurité ne pourrait faire [...], la sécurité n'est pas simplement une affaire de surveillance, c'est aussi une question de relations ».

[Mathilde Brière](#)

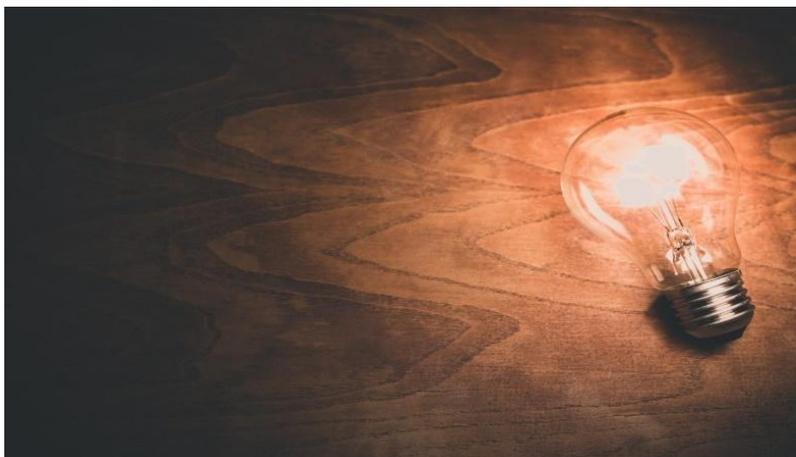
### **Références**

Dearing, J. and Singhal, A. (2020). New directions for diffusion of innovations research: Dissemination, implementation, and positive deviance. *Human Behavior and Emerging Technologies*,2(4), pp.307-313.

Pascale, R. T., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. Boston: Harvard University Press.

Thuesen, L. & Munger, M. (2015). Discovering Respect: a Social Change Driver. Building relationships shifts social attitudes and behaviours in a prison environment. In: *The Change Leaders, ed., Complexity Unravelled: The power of collaboration in successful change leadership*, 1st ed. Upfront Publishing, pp.39-50.

## Science, démocratie et innovation publique : l'apport des Living labs



### Le concept de Living Lab : histoire et définitions

Le concept de « Living Lab » (LL) est né aux États-Unis au début des années 1990. À l'époque, des enseignants-chercheurs utilisent l'expression « [living laboratory](#) » pour désigner un nouveau modèle pédagogique de type *learning-through-doing* (Bajgier et al. 1991). Cette expérimentation est développée dans le cadre d'un cours de recherche opérationnelle à la Drexel University de Philadelphie. Elle vise à mettre les étudiants de ce cours face à une situation de « vie réelle » dans la communauté de South Street, une importante zone commerciale et résidentielle de la ville. Pour les chercheurs encadrant cette expérimentation : « *the course's unique feature is its commitment to an interdisciplinary approach to problem solving* » (Bajgier et al. 1991, p. 708).

Le concept est ensuite repris par un professeur du Massachusetts Institute of Technology (MIT), [William J. Mitchell](#). Constatant les possibilités offertes par l'informatique et les technologies de l'information, Mitchell propose de passer de recherches *in vitro* à des expérimentations *in vivo*. Il suggère de créer des espaces d'expérimentation « vivants », comme un bâtiment ou une ville, en les équipant de systèmes de capteurs en vue d'analyser la manière dont les gens réagissent ou interagissent avec des solutions technologiques nouvelles dans la « vraie » vie. Il définit alors la notion de « Living Lab », un lieu où les concepteurs peuvent chercher des inspirations, clarifier leurs idées ou tester des hypothèses en les confrontant à des situations de « vie réelle ».

Sur la base de cette idée, plusieurs LLs sont lancés aux États-Unis. En Europe, l'idée se popularise à partir de 2006, lorsque la Commission Européenne soutient la création d'un réseau de 19 LLs, nommé « European Network of Living Labs » (ENoLL) (Dutilleul, Birrer, et Mensink 2010). Aujourd'hui, [ENoLL](#) compte plus de 150 LLs membres actifs et définit les Living Labs comme des “*user-centred, open innovation ecosystems based on systematic user co-creation approach, integrating research and innovation processes in real life communities and settings.*” Des travaux récents suggèrent que LLs contribuent à faire émerger des écosystèmes plus collaboratifs et inclusifs, particulièrement adaptés à l'innovation publique (Béjean, Picard, et Bréda 2021).

### Originalité et apport du concept

L'originalité du concept de Living Lab (LL) vient tout d'abord du fait qu'ils développent une approche participative de l'innovation dans laquelle les utilisateurs, pris dans leur « vie réelle », ne sont plus



réduits à de simples objets d'investigation vus de l'extérieur, mais sont intégrés en tant que protagonistes à part entière dans les processus de recherche et d'innovation. En ce sens, ils se rapprochent des [pratiques de co-conception](#) qui se sont développées ces dernières années dans le domaine du *design*. Ces approches répondent aux critiques formulées par certains à l'encontre des modes d'organisation de l'innovation hérités du XXe siècle, tels que les laboratoires de recherche et développement (R&D) et leurs grands bureaux d'études.

Par ailleurs, certains Living Labs sont porteurs de pratiques scientifiques originales : « [au sein des Living Labs], la 'paillasse' du laboratoire, qui confine habituellement le 'réel' à certains aspects restreints du phénomène étudié, cherche à s'ouvrir pour mieux intégrer les aspects de la 'vie réelle' des utilisateurs » (Béjean et Moisdon 2017). Dans cette optique, l'idée est « d'intégrer des observables et des paramètres qui n'étaient pas accessibles de l'extérieur', mais qui s'identifient et s'explorent lorsque l'on se plonge dans l'arène du système d'utilisateurs étudié » (*ibid.*). Ce faisant, [les Living Labs s'inscrivent dans une tradition de recherche immersive](#), où l'un des enjeux est de mieux articuler l'expérimentation scientifique avec les données expérientielles.

Dans le domaine de la santé, il s'agit, par exemple, de permettre aux patients de se réappropriier le cours de leur vie à partir de leur propre expérience de la maladie et de contribuer aux soins et à la recherche en santé grâce à leurs [savoirs expérientiels](#). Cette évolution de l'innovation sociale en santé, centrée sur l'individu, a une longue histoire depuis les travaux d'Enid Balint à la fin des années 60 en passant par la médecine personnalisée et narrative et l'éducation thérapeutique, jusqu'à la consécration du « patient acteur », « partenaire », « expert », voire « co-chercheur ». Dans les Living Labs, les savoirs expérientiels des patients, leur rapport à la maladie et leur vécu, constituent des leviers majeurs de la recherche et de l'innovation sociale.

### L'exemple du Forum des Living Labs en Santé et Autonomie (LLSA)

Le [Forum LLSA](#) n'est pas un Living lab en soi mais un réseau de Living labs et d'autres acteurs de la santé partageant des valeurs communes. Issu d'un rapport du Conseil Général de l'Économie en 2011, il a pris forme fin 2013 pour devenir aujourd'hui une Association Loi 1901 sans but lucratif. Il comprend 50 membres, dont près de 40 LLSA répartis sur l'ensemble du territoire national. Il défend une approche participative et citoyenne de la conception des nouveaux produits et services pour la santé et l'autonomie, au service de l'innovation, du développement économique et de la démocratie sanitaire. Ses statuts, modifiés en 2018, consacrent une orientation vers la recherche, le développement et la diffusion de connaissances expérientielles.

En 2017, le Forum LLSA a impulsé une initiative nationale nommée « CML Santé France ». Cette initiative vise une transformation des processus d'innovation dans les Medtech en vue d'établir « *un processus plus inclusif, lisible et structuré des processus d'innovation collaborative* » et de « *favoriser l'émergence de solutions désirables, accessibles et viables* ». L'initiative CML Santé est mentionnée dans le rapport public [« Réflexions stratégiques sur la politique industrielle en matière de dispositifs médicaux »](#). Au cœur du projet ANR Dynsanté – porté par l'UPEC, l'INSERM (Tech4Health), le Forum LLSA et Altran Recherche et Innovation – l'initiative CML Santé est un exemple de l'apport des Living Labs aux enjeux d'innovation et de transformation publique.

[Mathias Béjean](#)

### Références

Bajgier, S. M., H. D. Maragah, M. S. Saccucci, A. Verzilli, et V. R. Prybutok. 1991. Introducing



Students to Community Operations Research by Using a City Neighborhood As A Living Laboratory. *Operations Research* 39 (5). INFORMS : 701-9.

Béjean, M., et J.-C. Moisdon. 2017. Recherche-intervention et Living Labs, une même lignée de « recherches immersives » ? *Annales des Mines – Réalités industrielles* Mai 2017 (2). Annales des mines: 54-9.

Béjean, M., R. Picard, et G. Bréda. 2021. *Living Labs, innovation collaborative et écosystèmes: une analyse de l'initiative « CML Santé France » dans les Medtechs*. Innovations à paraître.

Dutilleul, B., F. A. J. Birrer, et W. Mensink. 2010. Unpacking European Living Labs: Analysing Innovation's Social Dimensions. *Central European Journal of Public Policy* 4 (1): 60-85.



## Partenariat entre l'Observatoire ASAP et le Living lab Algopo

Créé au sein de [l'École internationale d'études politiques](#) (EEP), le [Living lab Algopo](#), comme l'ensemble des [Living labs](#), est un espace de recherche associant des enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses de plusieurs laboratoires de [l'Université Paris Est Créteil](#) (UPEC), des collectivités territoriales, des acteurs et actrices de la société civile autour de recherches sur les enjeux politiques du numérique

Ce projet créatif et innovant correspond pleinement à la vision de l'Université Paris-Est, en se présentant comme un lieu d'échanges permettant de créer des connaissances scientifiques de haut niveau, de créer des liens avec les partenaires du territoire (académiques, institutionnels, entreprises et associations) et ainsi de créer une synergie entre l'université et le champ de l'action sociétale et publique.

L'[Observatoire Action Sociétale et Action Publique \(ASAP\)](#), créé à l'initiative des membres de la Chaire ENA- X- ENSCI – Sciences Po mais aussi d'enseignants-chercheurs de l'EEP et de l'Université Paris Est, a pour objectif l'analyse de l'impact des transformations sociales et sociétales sur l'action publique. L'Observatoire ASAP regroupe près d'une centaine de chercheurs et chercheuses (PR et MCF) et également des expertes et experts en organisation (grandes administrations, organismes de formation, cabinets d'études et de conseil. Les membres de l'Observatoire intéressés par les transformations sociales et sociétales sur l'action publique peuvent valoriser les résultats issus de leurs travaux scientifiques (thèses, projets ANR, missions de recherche) sur le site de l'observatoire qui favorise, en ce sens, le caractère dynamique des échanges entre la recherche et les acteurs et actrices de la société civile (collectivités, acteurs et actrices institutionnelles, sociétés savantes, associations, entreprises, etc.).

**L'Observatoire ASAP est aujourd'hui heureux de pouvoir pleinement prendre sa part dans le projet *Living lab Algopo*, en y apportant ses connaissances et son expertise, et en proposant des initiatives et actions au service de l'intérêt général** (veille, étude et enquête, recherche-intervention).

En effet, l'observatoire ASAP comme le Living lab AlgoPo sont des acteurs essentiels qui stimulent les liens entre la recherche à travers différentes disciplines (économie-gestion, droit, sociologie, psychologie, sciences sociales...) et les acteurs et actrices de l'action publique. Ils sont des lieux de rencontre et de co-construction possible entre des personnes qui ne travaillent pas toujours habituellement ensemble. L'observatoire ASAP, notamment à travers ses publications en ligne, sa lettre trimestrielle, ses tribunes et entretiens mais également ses relais institutionnels, pourra constituer une plateforme privilégiée pour accompagner la visibilité des travaux entrepris au sein du Living lab Algopo.

Lettre# 5\_ Observatoire ASAP\_ 2021



**Un grand merci à la Direction de l'École internationale d'études politiques de l'Université Paris Est et aux équipes innovation et numérique de la Chaire Innovation Publique pour leur confiance.**

[Olivier Meier](#) et [Lolita Rubens](#)



## Participation de ASAP au premier séminaire de co-construction du Living lab Algopo

Le 9 mars dernier était organisé le premier séminaire de co-construction du [Living lab Algopo](#). Se sont ainsi réunis des chercheurs et chercheuses, des acteurs et actrices de la société civile, des représentantes et représentants des territoires, de la fonction publique territoriale, d'entreprises, etc. Ce premier séminaire a été l'occasion de réaffirmer le caractère novateur du *Living lab Algopo*, structure qui permet de faire de la recherche avec des acteurs et actrices de la société civile auxquelles on reconnaît une véritable expertise scientifique. Le *Living lab Algopo* repose également sur une interdisciplinarité large et concrète pour travailler dans le champ de l'action publique, liée en particulier au numérique, à la santé et à l'environnement.

Le *Living lab Algopo* fait suite au [projet PEPS-ALGOCIT](#) qui portait les mêmes valeurs puisqu'il visait à développer un travail pluridisciplinaire sur le rôle des algorithmes dans la société, et en particulier sur l'algorithme d'APB et sa gestion des filières en tension. Il permet aussi la mise en place de dispositifs de co-décision numérique, un axe de travaux du *Living lab Algopo* mais aussi un mode de fonctionnement à part entière (avec notamment l'utilisation de [Decidim](#) dans les processus de prise de décision au sein du *Living lab Algopo*).

Le travail en ateliers mené dans la seconde moitié du séminaire a permis d'explorer ce que le projet inspirait aux personnes présentes, quelles valeurs, quelles activités de partenariat, et nous a permis de décrire quelles actions le *Living lab Algopo* pouvait mener. Il en est ressorti que les valeurs défendues par le *Living lab Algopo* étaient des valeurs partagées par l'ensemble des personnes présentes qui avaient la volonté de développer des projets ensemble. La transition numérique semble bien poser des questions liées à la démocratie et aux processus démocratiques et il y a un réel enjeu à travailler sur ces questions. Il faudra également garder une approche critique de la technologie, qui n'est pas toujours un objet naturel et évident, et qu'il s'agira de mieux cerner et comprendre, en la mettant au service du plus grand nombre.

Les projets menés au sein du *Living lab Algopo* ne devront cependant pas se limiter à de la codécision, mais devront aussi faciliter la mise en place de co-conception. De même, il faudra veiller à aller jusqu'à l'évaluation, en se posant la question de la meilleure façon d'évaluer l'impact de dispositifs, notamment de politiques publiques, et en testant ces impacts en vie réelle, au-delà des méthodes expérimentales qui se limitent parfois à des problèmes construits et/ou modélisés dans un monde clos.



Enfin, le *Living lab Algopo* pourra être un espace de réflexion privilégié en ce qui concerne la façon dont les résultats de recherche scientifiques sont proposés aux acteurs et actrices de l'action publique. En effet, et comme le soutient l'[observatoire Action Sociétale et Action Publique \(ASAP\)](#), il est possible de concevoir la politique publique autrement, et de l'accompagner par d'autres voies, notamment en mettant à disposition les résultats de recherche de façon accessible, intelligible et opérationnelle. Une réflexion, en partenariat avec l'observatoire ASAP est donc en cours et pourra être menée en termes de *policy design*.

[Olivier Meier](#) et [Lolita Rubens](#)