

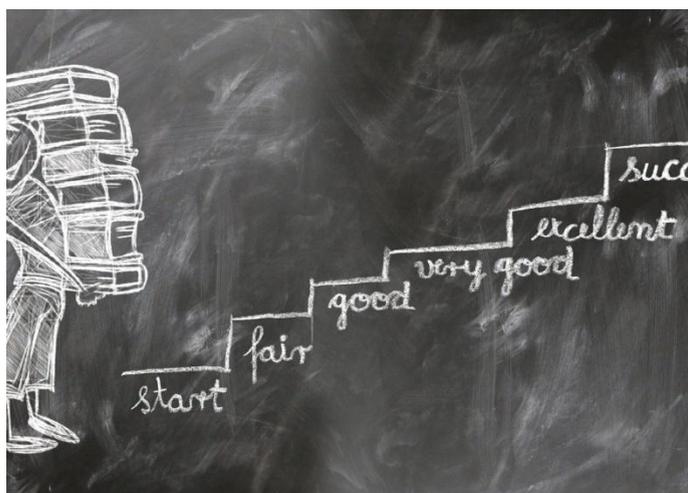


Les lettres de l'observatoire ASAP

Lettre 6

Juillet 2021

## 100 Décideurs de l'enseignement supérieur en Sciences de gestion demandent la diversité des voies d'accès et une procédure de recrutement nationale



### **Nous soutenons la diversité et la multiplicité des voies de recrutement des Professeurs des Universités en Sciences de gestion et du management**

Le rapport HCERES, produit à la demande du Ministère en juin 2019, a souligné la volonté de la communauté des Sciences de gestion de maintenir le concours d'agrégation du supérieur en Sciences de gestion et du management, voie historique d'accès au statut de Professeurs des universités créée en 1977, pour préserver la pluralité des voies de recrutement et offrir des possibilités variées d'évolution de carrière. Plusieurs rapports ont démontré les vertus de la pluralité des voies de recrutement des Professeurs des universités, souligné le fait que les profils des candidats aux différentes voies de recrutement des Professeurs des universités étaient complémentaires, et cette complémentarité est bénéfique à la vitalité de notre discipline.

Les dispositifs nationaux de recrutement (concours d'agrégation, évaluation du CNU...) sont cohérents avec notre statut de fonctionnaire d'Etat par ailleurs fragilisé par certains articles de la LPR.

Nous affirmons par conséquent que le concours d'agrégation a toute sa place dans les voies de recrutement des Professeurs aux côtés des voies dites du 46.1 et du 46.3, et attestons avec force de sa dimension formatrice via notamment la préparation du concours.

La voie du concours d'agrégation constitue un moyen d'accélérer la carrière des jeunes collègues, la rendant ainsi plus attractive pour toutes et tous. En effet, et contrairement à une idée reçue, les femmes représentent une majorité des lauréats des concours récents [1]. Par ailleurs, des collègues Maîtres de Conférences, en poste dans des endroits peu visibles, sans moyens, n'auraient probablement jamais réussi à évoluer vers les fonctions de Professeur si l'agrégation n'avait pas existé.

En outre, le concours permet aux lauréats de changer d'environnement professionnel, de découvrir de nouvelles pratiques académiques et de nouvelles priorités de recherche. La mobilité qu'elle peut entraîner est souvent redoutée, et parfois peu confortable, mais elle reste une expérience très enrichissante tant pour l'université d'accueil que pour le candidat.

Passer le concours d'agrégation est un projet important dans la vie de celles et ceux qui s'y inscrivent et le préparent, c'est une expérience extrêmement formatrice, exigeante, favorisant un accroissement très important et rapide des connaissances et nécessitant d'allier expertise et transversalité. La qualité des enseignants-chercheurs ainsi devenus Professeur et leur implication forte dans les activités et responsabilités académiques, sont affirmées rapport après rapport. Le concours favorise à ce titre la cohésion de la discipline, les interactions avec les collègues de toutes spécialités des Sciences de gestion et conduit souvent à enrichir leurs perspectives de recherche.

**L'organisation d'un nouveau concours d'agrégation en 2021 permettra à tous les Maîtres de Conférences, chercheurs de haut niveau, titulaires ou non d'une Habilitation à Diriger les Recherches, ayant l'opportunité ou non d'être accompagnés par leur établissement dans leur projet d'avancement de carrière, de pouvoir être candidats aux fonctions de Professeur. Il nous appartient à nous, collègues de la communauté des Sciences de gestion et du management, d'œuvrer dans les universités où nous officions, pour que des postes de Professeurs soient mis au prochain concours d'agrégation afin que celui-ci soit attractif et offre un nombre de postes significatifs.**

De plus, en vertu des règles du contingentement, ce rééquilibrage permettra d'augmenter mécaniquement le nombre « contingenté » de postes publiables par les voies dites du 46.1 et 46.3. Enfin, l'augmentation du nombre de postes offerts permettra de répondre au sentiment de frustration, voire d'échec, des collègues qui ont eu la joie d'être qualifiés Professeurs mais la déception de ne pas trouver de poste pour concrétiser leur qualification. Il s'agit de faire preuve de solidarité et de mettre en place un élan collectif, pour favoriser la promotion des collègues Maîtres de Conférences en leur laissant le choix de la voie de recrutement. Tout est possible, ce dispositif est entre nos mains.

Nous sommes des enseignants-chercheurs concernés et responsables, et nous sommes favorables à :

- l'ouverture de postes au concours d'agrégation pour le recrutement de Professeurs des universités en 2022 ;
- l'ouverture consécutive de davantage de postes aux voies de recrutement dites du 46.1 et 46.3 ;

- la diversité des voies d'accès qui enrichit le corps de profils variés et offre à chacune et chacun de pouvoir faire progresser sa carrière quel que soit le contexte dans lequel il se trouve.

## **SOUTENONS TOUS ENSEMBLE UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE DE PUBLICATIONS DE POSTES MOBILISANT TOUTES LES VOIES DE RECRUTEMENT**

[1] Page 18 du rapport 2019

Hcéres : [https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/Rapport%20Gestion\\_version%20d%C3%A9finitive\\_0.pdf](https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/Rapport%20Gestion_version%20d%C3%A9finitive_0.pdf)

### **Signataires**

AGERON Blandine, ALBERTINI Thérèse, AUBERT François, AUBERT Nicolas, BARBELIVIEN Dominique, BARNETO Pascal, BARREDY Celine, BATTEAU Pierre, BERTRAND Philippe, BIDAN Marc, BOCQUET Rachel, BOISSELIER Patrick, BOLLECKER Marc, CABY Jérôme, CAMUS Sandra, CEGARRA Jean-jack, CHANGEUR Sophie, CHARREIRE-PETIT Sandra, CHATELAIN-PONROY Stéphanie, CHALAYE Marie-Noëlle, COLLIN-LACHAUX Isabelle, CÔME Thierry, COUTELLE Patricia, DE PECHPEYROU Pauline, DEFELIX Christian, DEJEAN Frédérique, DENIS Jean-Philippe, DES GARETS Véronique, DESBRIERES Philippe, DEVILLE Aude, DIALLO Mbaye Fall, DIDI ALAOUI Mohamed, FABBE-COSTES Nathalie, FLECK Nathalie, FOLUS Didier, FOUILLOUX-THOMASSET Jessica, FULCONIS François, GAJEWSKI Jean-François, GEORGESCU Irene, GILLET Roland, GODOWSKI Christophe, GOSSE Béangère, GRANDIN Pascal, GRIMA François, GUERY Loris, GUIBERT Nathalie, HABIB Johanna, HAMET Joanne, HERNANDEZ Solange, HERRBACH Olivier, HERRMANN Jean-Luc, HLADY-RISPAL Martine, JAMEUX Claude, KUHN Antony, KUSZLA Catherine, LACROUX Alain, LAMARQUE Eric, LANDE Evelyne, LAROCHE Patrice, LASSALE Frederic, LEBRATY Jean-Fabrice, LEGALL-ELY Marine, LEMOINE Jean-François, LESCA Nicolas, LOBEZ Frederic, MAATI Jérôme, MALEVERGNE Yannick, MARTINET Alain-Charles, MEIER Olivier, MERCIER Samuel, MERIC Jérôme, MORAUX Franck, MORVAN Jeremy, NEGRE Emmanuelle, ONNEE Stéphane, PACHE Gilles, PANTIN François, PIRIS Yolande, PLANE Jean-Michel, POILPOT-ROCABOY Gwenaëlle, POINCELOT Evelyne, POULAIN-REHM Thierry, REYNAUD Emmanuelle, RIVAL Madina, RIVIERE Arnaud, ROCHER Sébastien, SAUVIAT Isabelle, SCHIEB-BIENFAIT Nathalie, SERRET Vanessa, SEVERIN Eric, STEVENOT Anne, SZOSTAK Béangère, TALBOT Damien, TIBERGHIEEN Bruno, TOULOUSE Nil, TOURNOIS Nadine, TOURON Philippe, TRAVAILLE Denis, URIEN Bertrand, VALAX Marc, VALETTE-FLORENCE Pierre, VENTOLINI Séverine, ZOUKOUA Eric-Alain

## Entretien auprès de Philippe Anton



Entretien par [Denis Cristol](#), mené auprès de Philippe Anton, chargé de mission DGS à la Mairie de Limoges.

### **Aujourd’hui, qu’est-ce qui vous semble le plus important pour vous dans vos fonctions de chargé de mission au sein de la Mairie de Limoges ?**

En tant que chargé de mission DGS au sein de la municipalité de Limoges, je considère aujourd’hui que l’aspect le plus important concerne les aspects méthodologiques. C’est en effet la question des méthodologies dites innovantes qui me semblent essentielles, pour animer et dynamiser les territoires.

Il est en effet fondamental que ces méthodologies inspirantes puissent infuser dans les territoires et que les acteurs traditionnels guidés par leurs vieux réflexes bureaucratiques s’impliquent.

### **Comment dans les faits, un territoire apprend ?**

Bonne question. En fait, un territoire peut apprendre, en développant au sein de son écosystème, une approche prospective et participative. Une telle démarche pourrait notamment se traduire à différents étages stratégiques, intermédiaires et opérationnels. Cela passe par un management de communautés de pratiques de différents formats et styles, dans lesquels la construction et la médiatisation des instruments psychologiques et sociaux constituent des leviers d’apprentissage inter-organisationnels.

Il faut ici être conscient que les soutiens dans ce type de démarche sont fondamentaux, notamment la Direction des Ressources Humaines (voir sur ce point, les travaux d’Henri Savall à ce sujet).



La question qui pourrait être intéressante serait de voir comment concrètement on peut arriver à innover au sein d'un territoire donné, sans les soutiens des RH, et l'apport de l'exécutif politique et administratif.

### **Que risque-t-on de ne pas innover ?**

Le risque est de s'enfermer dans un gel des pratiques, qui risque de produire des actions routinières issues du passé et peu en lien avec les attentes du territoire.

Un autre risque concerne naturellement les effets liés à l'automatisation et la routinisation opératoires (cf. champ clinique de l'activité) qui limitent l'initiative, l'expérimentation et l'innovation terrain.

### **Quelle intelligence collective susciter pour créer de nouvelles valeurs ajoutées sur le territoire ?**

Au regard de ce qu'on peut voir dans différents travaux centrés sur l'intelligence collective, il existe plusieurs écueils dans le domaine des démarches participatives. Une telle approche ne va pas nécessairement de soi et demande attention et précaution.

Cela nécessite notamment la construction de formes d'espaces hybrides avec une ingénierie de ces espaces, dont le point cardinal pourrait s'appuyer sur la construction d'un *socle valoriel* travaillé dans une démarche de préfiguration. C'est à cette condition que l'on peut envisager de manière raisonnable et efficace, de vraies innovations sur le territoire.

## Entretien auprès de Didier Poulhazan, accompagnateur de transitions dans le domaine de la tranquillité publique et de la résilience territoriale (gestion de crise)



Entretien mené par [Denis Cristol](#)

### **Aujourd'hui qu'est ce qui est important pour vous dans votre métier ?**

Après un parcours diversifié en tant que policier, mais aussi comme acteur de sécurité globale, cadre de sécurité territorial et chargé de formation interministérielle et interprofessionnelle, je me rends compte qu'au fil des années j'ai forgé une identité professionnelle porteuse des valeurs qui me caractérisent. C'est tout l'objet de ce qui est important pour moi : mettre mes valeurs d'entraide, d'ouverture, d'écoute, de solidarité, mais aussi d'empathie, de bienveillance et de fraternité, au service de causes et d'actions pour lesquelles je souhaite agir afin d'y apporter mes petites pierres à l'édification de projets communs.

### **Comment un territoire apprend ?**

Apprendre, pour un territoire, passe toujours par l'enjeu de la mise en œuvre d'une « intelligence collective ». De quels territoires parle-t-on pour étudier l'exercice de la mise en œuvre de cette intelligence ? Un territoire local (une commune) ?, un département ? une région ?... Si, au niveau collectif, à l'échelle d'un territoire, on ne sait pas toujours que l'on apprend, il est certain qu'il y a un bien commun reposant sur un triptyque de connaissances, d'expériences et de compétences. Pour autant, il me semble qu'un territoire commence à apprendre réellement lorsque le plus grand nombre de personnes y vivant et/ou y agissant, porte un regard collectif, prospectif et réflexif sur et à partir de ce triptyque. C'est ce qui ressort de l'analyse d'initiatives portées, par exemple, par l'UNESCO dans le cadre du programme sur les [villes apprenantes](#). Pour ma part, dans le contexte de la crise sanitaire, j'ai

eu l'occasion de réfléchir à la mise en œuvre d'un programme de développement de la résilience territoriale sur les territoires. Dans ce projet, l'apprentissage territorial repose sur trois piliers : l'observation et la veille (compréhension et proaction), la formation et l'accompagnement (du plus grand nombre d'acteurs concernés), l'organisation d'ateliers d'intelligences collectives et d'implications citoyennes. A chaque fois, on y apprend parce qu'il y a pratique. L'esprit et la main.

### **Que risque t-on à ne pas innover ?**

Est-ce que finalement, innover n'est pas « faire du neuf avec du vieux » ? Du coup, le risque à ne pas innover est tout simplement de rester statique, de ne pas comprendre la nécessité d'adapter l'existant au nouveau, à l'imprévu, à l'évolution du besoin et de la demande. L'autre enjeu, lorsque l'on refuse cette évolution, est de rester dans le quant à soi individuel ou collectif. Un individu ne se remettra pas en question par peur du changement. Une entité pourra rester ethnocentrée pour les mêmes raisons. Je suis policier depuis plus de trente ans. La police est une institution porteuse de valeurs dont les missions sont essentielles dans une démocratie. C'est aussi une institution d'autorité et qui exerce des prérogatives de la force et donc de pouvoir exorbitantes du droit commun. Face à l'évolution de la société, des citoyens, des problématiques, cette institution est aujourd'hui un exemple d'une structure au sein de la laquelle ses membres doivent innover tout en préservant leurs fondements et leurs raison d'être. J'ai participé au projet « [Policité](#) » et il me semble nécessaire de développer des initiatives de [participation citoyenne](#) sur le sujet du rapport police-population. Dans ce domaine, à ne pas innover, nous pourrions voir se démultiplier des événements de violences urbaines et/ou nous pourrions assister à des réactions exclusivement répressives dont on sait qu'elles ne peuvent traiter le fond des problèmes. La sécurité publique est un bien commun qui risque d'être confisqué par des « spécialistes » et/ou des politiciens hors champs démocratique et républicain, si l'on ne devait pas innover.

### **Quelle intelligence collective susciter pour créer de nouvelles valeurs ajoutées sur le territoire ?**

Pour répondre à cette question, je vais m'appuyer sur deux métaphores : celle du brainstorming, littéralement « la tempête dans un cerveau » et celle des connexions neuronales qui pourrait, d'ailleurs, en être déclinée.

La création de nouvelles valeurs ajoutées sur le ou les territoires sera permise grâce à l'intelligence collective, elle-même stimulée par des collectifs capables d'organiser des débats, des altérités fructueuses. Pour cela des dynamiques territoriales impliquant le plus de citoyens possible doivent être générées. Des décideurs doivent impulser des conférences citoyennes, voire accepter que ces initiatives viennent des citoyens eux-mêmes. Des exemples de réussite existent et démontrent que c'est possible. Je pense notamment à la pratique de la [démocratie participative](#) initiée par Jo Spiegel lorsqu'il était maire de Kingersheim (de 1989 à 2020) ou à la [convention citoyenne](#) mise en œuvre en Occitanie.

Les sujets à aborder sont souvent liés à des thèmes du quotidien. Pour autant, dès lors qu'ils impliquent différents protagonistes et qu'ils suscitent des tensions, ils deviennent complexes. Au regard de la démultiplication des facteurs de complexité, il nous faut développer :



- une vision globale (intelligence collective permettant une vision à 360 degrés) adaptée au local (la vraie vie, pas seulement celle de la carte, mais celle du territoire) ;
- les confrontations (par une gestion des altérités) notamment intergénérationnelles (articulation de l’expérience, de la sagesse, avec celle de la jeunesse, du nouveau, de l’énergie) ;
- les hybridations en articulant les interdisciplinarités (articulation des cœurs de métiers) avec les transdisciplinarités (sujets transverses à appréhender pour mieux les traiter).

Dans cette vision de l’intelligence collective au service d’un territoire, toutes les parties prenantes d’un territoire sont invitées à articuler le global, le local, l’individuel, le collectif, deuxième métaphore, dans une altérité maîtrisée (le brainstorming), première métaphore.

## Les impacts socio-économiques du dispositif public des Ateliers Santé Ville



En 2000, le [Comité interministériel des villes](#) a encouragé des expérimentations en matière de santé sur les territoires prioritaires de la politique de la ville et a introduit le dispositif des Ateliers Santé Ville (ASV), piloté par des agents communaux. Ces commissions de travail, organisées à l'échelle des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), ont pour objectif de réduire les inégalités sociales et territoriales dans l'accès aux droits de santé, à la prévention et aux soins. Sont réunis associations, habitants, établissements sanitaires, professionnels de santé libéraux, institutions et collectivités territoriales du territoire.

Si les ASV sont perçus comme un levier de la démocratie sanitaire locale, certains élus doutent de leur efficacité. Malgré les données existantes (Motard, Tessier 2016), les Mairies peinent à démontrer les impacts socio-économiques de ce dispositif. Comment évaluer ces impacts ? Une recherche-intervention, conduite par l'ISEOR en 2018-2019, utilisant la [méthodologie de l'évaluation socio-économique](#) (Savall, Goter, 2021), a permis d'identifier et de mesurer les performances cachées des ASV. 2 quartiers ont été choisis pour une approche contrastée. 62 personnes, dont 33 à deux reprises, ont été interviewées pour recueillir les impacts sociaux et économiques (Savall, Goter, Bondin, 2019).

Sur le plan social, les ASV assurent une meilleure interconnaissance des partenaires. La connaissance des missions et rôles respectifs permet de développer davantage de coopération et de synergies dans le cadre d'actions telles que, par exemple, le dépistage du cancer du sein. Les réunions de travail favorisent la remontée d'informations de terrain. Les groupes de travail favorisent la découverte de solutions communes. Une montée en compétences des partenaires est constatée, tant sur l'ingénierie de projet que dans le domaine de la santé. En identifiant les besoins des usagers par des partenaires sur le terrain, l'ASV propose des actions stratégiques plus pertinentes et efficaces du point de vue de la santé publique.

Sur le plan économique, la mutualisation des compétences et des ressources matérielles permet de réaliser des actions qui n'auraient pu voir le jour sans le travail en réseau. Elle permet de réaliser des économies et autofinance le travail en réseau. D'autre part, les partenaires ASV gagnent du temps dans la mobilisation de leur réseau, dans les projets et l'accompagnement des usagers. Deux types d'impacts



économiques ont été identifiés. Ils constituent des performances cachées d'un dispositif public, car ils ne sont habituellement pas mesurés :

- des coûts évités : Les ASV évitent des dépenses de santé et réduisent les temps passés par l'ensemble des acteurs agissant sur le parcours de santé des usagers.
- des captations de ressources : Les ASV mobilisent des ressources matérielles, financières et de temps passés par tous les acteurs consacrés à améliorer la santé des usagers.

### **Captation de ressources**

Gains de subventions d'actions de promotion et de prévention de la santé  
 Co-construction d'activités de santé publique avec les habitants  
 Montée en compétences des structures associatives et des professionnels

### **Coûts évités**

Mutualisation de moyens sur les événements  
 Meilleure orientation et accès aux droits et aux soins  
 Amélioration de l'hygiène de vie des usagers  
 Moindre augmentation du nombre de bénéficiaires de l'Affection Longue Durée (ALD)  
 Accès rapide à l'information pour les partenaires et informations croisées  
 Doublons d'actions de santé évités  
 Gains de temps sur la réalisation d'un diagnostic et sur la mise en place d'un projet  
 Synthèse de la nomenclature des coûts évités et des captations de ressources

Exemple de calcul co-produit avec des partenaires ASV : le groupe de travail ASV organise des activités physiques visant à réduire l'isolement des femmes moins coûteuses que les activités physiques de droit commun. 50 habitantes du quartier participent aux ateliers : 50 habitantes x 10 % x 3493 € (dépense moyenne par personne liée à une maladie cardio-vasculaire), soit plus de 17 100 € de dépenses de santé évitées.

Dans le quartier A, la performance économique dégagée est de 925 600 € par an, grâce à l'affectation et à la mobilisation de 8 personnes (ETP : partenaires, coordinatrices, chef de la mission santé). Dans le quartier B, elle est de 747 700 € (8,75 personnes ETP).

	Performances cachées totales	Coûts évités	Captations de ressources
Quartier A	925 600 €	498 200 €	427 400 €
Quartier B	747 900 €	687 000 €	60 700 €

En conclusion, les ASV génèrent des performances cachées : celles dont on ne parlait pas et que l'on n'avait pas mesurées. Ainsi la Ville a les moyens de pérenniser le dispositif ASV qui dégage une performance socio-économique pour le territoire, supérieure à ce qu'il coûte (budgets alloués, temps passé par les agents de la Ville). Ces résultats montrent que le dispositif ASV, intéressant du point de vue de la santé publique, est économiquement viable (Savall, Cappelletti, Raphan, 2020).

[Françoise Goter](#) et [Véronique Zardet](#)

### **Références**

Savall H., Goter F., Bondin L. (2019), *Évaluation socio-économique des Ateliers Santé Ville*, Rapport

ISEOR, 333 p.

Savall H., Goter F. (2020), « Comment évaluer les impacts socio-économiques d'un dispositif public ? », Article publié dans l' *Observatoire ASAP*.

Motard C. & Tessier S. (2016). « Les démarches Ateliers santé ville : la promotion de la santé à l'œuvre dans les territoires », *Santé Publique*, 6(6), 729-733.

Savall H., Cappelletti L., Raphan P. A. (2020), poster le CNAM et ISEOR, « La méthode des coûts-performances cachés : outil stratégique et opérationnel d'évaluation des politiques publiques », Les rencontres de l'évaluation, *Assemblée Nationale*, 13 février 2020.

Savall H. et Zardet V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, prix Harvard l'Expansion de management 6<sup>e</sup> stratégique, Economica, édition en 2015. (Traduit en anglais : *Mastering Hidden Costs*, IAP, Charlotte : NC, 2008).

## ONLYLYON, une organisation unique de promotion territoriale



ONLYLYON est la marque officielle de la ville de Lyon et une organisation en réseau dont l'ambition est de développer l'attractivité territoriale de Lyon. L'organisation associe des acteurs publics et privés, et s'appuie sur 27.000 ambassadeurs qui font la promotion de la ville. Comment fonctionne cette organisation unique qui fait rayonner la ville de Lyon en France et à l'international ? Pour répondre à cette interrogation, nous allons présenter les caractéristiques de l'organisation et le rôle de ses ambassadeurs avant de mettre en relief les résultats de la collaboration territoriale engagée.

### **Une organisation d'acteurs publics et privés pour développer l'attractivité de la ville**

Créé en 2007 à l'initiative du maire de la ville, ONLYLYON fédère 13 membres fondateurs qui sont des acteurs institutionnels et économiques du territoire lyonnais et dix entreprises partenaires qui sont fortement implantées dans la région (voir Tableau). La [création de la marque ONLYLYON](#) leur permet de partager leurs moyens pour développer des actions communes ayant un impact plus fort sur leur territoire. Les acteurs associés coopèrent dans l'objectif de contribuer au développement et au rayonnement de la ville.

Membres fondateurs d'ONLYLYON	Entreprises partenaires d'ONLYLYON
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grand Lyon la Métropole</li> <li>• CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne</li> <li>• Invest in ONLYLYON</li> <li>• ONLYLYON Tourisme</li> <li>• Ville de Lyon</li> <li>• Université de Lyon</li> <li>• Lyon Aéroport</li> <li>• Centre de Congrès de Lyon</li> <li>• EUREXPO Lyon</li> <li>• CPME Auvergne-Rhône-Alpes</li> <li>• Chambre de Métiers et de l'Artisanat Auvergne-Rhône-Alpes Lyon-Rhône</li> <li>• MEDEF Lyon-Rhône</li> <li>• Rhône Le Département</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDF (Électricité de France)</li> <li>• Eiffage</li> <li>• Enedis</li> <li>• GSF Propreté &amp; Services</li> <li>• JCDecaux</li> <li>• Keolis</li> <li>• Renault Trucks</li> <li>• Rhônexpress</li> <li>• Sanofi</li> <li>• Veolia</li> </ul>

Composée de dix personnes, l'équipe opérationnelle d'ONLYLYON est chargée de gérer et de communiquer sur les activités et les projets de l'organisation. Elle soutient les initiatives prises par les membres fondateurs et les entreprises partenaires, et anime le réseau des ambassadeurs. Elle organise des événements mensuels, appelés « One and Only », pour réunir les ambassadeurs autour d'une thématique d'actualité liée à la ville.

### Un réseau de 27.000 ambassadeurs pour faire rayonner la ville

ONLYLYON s'appuie sur un réseau de 27.000 ambassadeurs, c'est-à-dire des personnes qui font la promotion de la ville de Lyon en France et à l'international. Il s'agit de Lyonnais de naissance ou d'adoption qui contribuent à promouvoir Lyon par leurs activités et leur attachement à la ville. Ils peuvent choisir les actions qu'ils souhaitent développer, par exemple, promouvoir les activités proposées par la ville, inviter des personnalités dans la ville et mettre place des relations entre les acteurs du territoire lyonnais et d'autres régions ou pays. En contrepartie, les ambassadeurs actifs reçoivent des récompenses telles que la « Lyon City Card » (qui offre de nombreux avantages pour visiter la ville), le « Lion Rouge » et des billets gratuits pour des manifestations culturelles et sportives, qui sont offerts par ONLYLYON, les membres fondateurs et les entreprises partenaires.

5.000 ambassadeurs vivent à l'étranger et [font rayonner la ville de Lyon](#) rayonner la ville de Lyon dans le monde entier. L'organisation a nommé des correspondants étrangers pour animer les communautés lyonnaises dans des métropoles comme Sao Paulo, Sydney, Moscou, Boston, Montréal, Bruxelles, Londres, Pékin, New York et Tokyo. Leur mission consiste également à identifier des opportunités de collaborations économiques, culturelles ou universitaires pour la région lyonnaise.



## **Lyon est devenue l'une des villes les plus attractives en Europe**

La création d'ONLYLYON a permis de développer la collaboration entre les acteurs publics et privés dans la promotion de la ville et de mettre en place un vaste réseau d'ambassadeurs qui font rayonner Lyon en France et à l'étranger. La ville figure régulièrement dans les [classements des villes les plus attractives](#) en Europe. En 2019, elle remporte la première place à l'occasion du concours « Capitales européennes du tourisme intelligent », organisé par l'Union Européenne.

En 2020, les lecteurs du célèbre magazine américain « Condé Nast Traveller » classent la capitale des Gaules dans le [Top 10 des meilleures villes du monde](#) Top 10 des meilleures villes du monde.

Ces récompenses témoignent du rayonnement de la ville qui ne cesse de se développer grâce aux nombreuses actions de promotion territoriale qui sont mises en place par les acteurs publics et privés associés au sein d'ONLYLYON, à l'aide d'un vaste réseau d'ambassadeurs qui font « briller » la ville en France et au-delà des frontières.

[Stefano Valdemarin](#) et [Ulrike Mayrhofer](#)

### **Références**

- Bartoli, A. et Blatrix, C. (2015), *Management dans les organisations publiques*, 4ème éd., Dunod.
- Mayrhofer, U. (2017), *Management stratégique*, 4ème éd., Editions Bréal, Coll. Lexifac.
- Valdemarin, S. (2019), *Network development in international organizations : the case of ONLYLYON*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon.
- Whittington, R., Régner, P., Angwin, D., Johnson, G., Scholes, K. et Fréry, F. (2020), *Stratégique*, 12ème éd., Pearson.

## Comment évaluer les impacts socio-économiques d'un dispositif public ?



Dans son rapport publié en 2020, le Conseil d'État souligne que « les évaluations ex post sont encore rares, alors qu'elles seules permettent de mesurer les conséquences des politiques publiques et d'en tirer des enseignements ». Si la LOLF (1) a permis de professionnaliser le contrôle de gestion des organisations publiques, ces dernières n'ont toujours pas les éléments pour évaluer la pertinence économique de leurs actions. L'extrême prudence des décideurs publics les conduit à évaluer la performance économique des actions qu'ils pilotent uniquement à travers leur budget et une gestion « efficiente » de leurs ressources (Cappelletti, Khenniche, 2017). Comment conduire davantage d'actions à budget équivalent ou moindre ? Cette approche est particulièrement réductrice lorsque l'on observe la valeur ajoutée apportée, notamment par la sphère publique territoriale, et la création de valeur du travail en réseau réalisée par les intervenants sur un territoire. Or, lorsqu'un dispositif public n'est pas évalué, cela fait courir le risque de sa disparition.

### La méthode ISEOR

Depuis 47 ans, les travaux de l'ISEOR ont porté sur l'identification du concept de [coûts-performances cachés](#), qui a permis d'élaborer une méthode d'évaluation des impacts socio-économiques d'un dispositif public. Il est ainsi possible de mesurer les performances socio-économiques cachées d'un dispositif public dont les élus et managers publics n'ont pas connaissance. Cette méthodologie a été élaborée à partir de problématiques publiques telles que l'insertion des jeunes dans les quartiers, la lutte contre l'illettrisme (Savall, Bonnet, 1988) l'attractivité des dispositifs des ateliers santé ville dans les quartiers prioritaires de la ville (Savall, Goter, Bondin, 2019). Les résultats précis de l'évaluation des ateliers santé ville ainsi que le maintien de ce dispositif grâce à l'évaluation des impacts socio-économiques se trouvent dans l'article « Les impacts socio-économiques du dispositif public Atelier Santé Ville ».

### L'exemple ateliers sans ville (ASV)

Prenons l'exemple des Ateliers Santé Ville (ASV), qui ont pour objectif de réduire les inégalités sociales et territoriales dans l'accès aux droits de santé, à la prévention et aux soins. Ils réunissent, pour chaque quartier prioritaire d'une Ville, les associations, les habitants, les établissements



sanitaires, les professionnels de santé libéraux, les institutions et les collectivités territoriales présents sur le territoire. Ils procèdent, grâce à une méthode par groupes de travail, à l'échange d'informations clés entre les acteurs associatifs ou professionnels de santé ainsi qu'au montage d'actions, d'événements et d'information des habitants sur l'accès aux droits et aux soins. Comment évaluer si les ASV ont un effet bénéfique sur l'accès aux droits et aux soins ? Comment en évaluer les impacts socio-économiques ? Voici les étapes clés :

1. Identifier une variété d'acteurs impliqués pour assurer une « intersubjectivité contradictoire » (Savall et Zardet, 1995, 2004) des opinions collectées lors des entretiens semi-directifs approfondis. Que vous apporte votre participation à un Atelier Santé Ville ? Quelles sont les principales actions menées ? Quels sont les effets positifs, mais aussi les difficultés rencontrées ?

2. A l'échelle d'une grande ville : 2 quartiers ont été choisis pour une approche contrastée et 62 personnes interviewées : 16 acteurs du quartier A, 21 acteurs du quartier B et 13 partenaires institutionnels (Mairie, CPAM, CHU, Hôpitaux et prévention santé, Association pour la santé, Médecin chef de service projets, Écologie urbaine, Délégués du préfet...);

3. Suite aux entretiens, nous avons obtenu 3 types de résultats : des impacts sociaux au bénéfice des usagers, des impacts sociaux au bénéfice des partenaires associatifs ou des professionnels de santé et une pré-identification des impacts économiques.

4. Pour approfondir l'évaluation socio-économique : une deuxième série d'entretiens a été menée auprès de 33 parmi les 62 acteurs interviewés pour quantifier les performances cachées. Cette méthode met en évidence deux types d'impacts économiques qui constituent des performances cachées d'un dispositif public :

– des coûts évités : Les ASV évitent des frais de santé et réduisent les temps passés par l'ensemble des acteurs agissant sur le parcours de santé des usagers du territoire.

– des captations de ressources : Les ASV permettent de mobiliser des ressources matérielles, financières et de temps passés par les partenaires associatifs, professionnels de santé et institutionnels au bénéfice de l'amélioration de la santé des usagers du territoire.

5. Une présentation contradictoire des résultats a été faite aux acteurs interviewés, puis aux élus territoriaux, au Directeur Général des Services et au Directeur Général Adjoint de la Mairie. L'évaluation socio-économique aide les acteurs à orienter leurs décisions de politiques publiques. Ainsi, la Direction du développement territorial a proposé un avenant au Contrat Local de Santé tiré de l'évaluation socio-économique.

[Henri Savall](#) et [Françoise Goter](#)

## Références

Cappelletti L., Khenniche S. (2017), « Développer la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie », *Revue Politiques et Management public*, n°34/1.

Savall H., Goter F., Bondin L. (2019), *Évaluation socio-économique des Ateliers Santé Ville*, Rapport ISEOR, 333 p.

Savall, H. Bonnet, M. Moulette, P. (2000). *Sauvegarder les emplois personnels de premier niveau de qualification in Illettrisme et monde du travail*. La documentation Française.

Savall H., Bonnet M. (1991), *Méthode socio-économique de lutte contre l'illettrisme : enseignements retirés d'expérimentations réalisées dans une entreprise et dans une ville*. Rapport de synthèse : janvier.

Savall H., Bonnet M. (1988), « Expériences du traitement de l'illettrisme en entreprise industrielle : cas d'une intervention socio-économique dans une verrerie », *Revue Actualité de la Formation Permanente*, Centre INFO, septembre 1988, 3 p.

## Le management stratégique dans les organismes publics de recherche : Tensions et spécificités



La crise sanitaire actuelle nous rappelle à quel point les connaissances scientifiques et techniques produites par les organismes publics de recherche (E.P.S.T ; E.P.I.C ; Fondations à caractère scientifique) sont vitales pour relever les défis sociétaux présents et futurs. Au-delà des règles de fonctionnement liées au régime juridique de ces organisations, il est nécessaire de s'interroger sur les tensions générées par la volonté d'institutionnaliser une logique managériale dans ce champ d'action publique.

### Des organisations marquées par un pluralisme institutionnel

Les logiques dites institutionnelles se définissent comme un système de croyances et de valeurs fondamentales (source d'identité, d'autorité et de légitimité) sur lesquelles reposent les principes jugés légitimes (gouvernance, modes pilotage et mécanismes de contrôle) par un ensemble d'acteurs. La logique de référence d'un organisme de recherche peut être assimilée à celle d'une d'organisation professionnelle au sens de Mintzberg (1982). Le sommet stratégique exerce un pouvoir limité et le fonctionnement est principalement déterminé par l'activité de spécialistes bénéficiant d'une importante autonomie que leur autorise la maîtrise d'une expertise inconnue des autres. Contrairement au système de management traditionnel, la source d'autorité repose essentiellement sur l'expertise et non sur la position hiérarchique. De plus, ces spécialistes ont la particularité de s'identifier au moins autant à leur groupe professionnel (communauté scientifique, corps des ingénieurs de l'état, ...) qu'à l'organisation d'appartenance. Ces valeurs professionnelles ont conduit les opérateurs publics à adopter des formes de régulation spécifiques (évaluation par les pairs, contrôle des recrutements, standards éthiques élevés) visant à garantir l'indépendance des chercheurs dans l'exécution et l'évaluation de leur activité.

Il reste toutefois important de ne pas négliger la diversité des identités professionnelles. Si les métiers de laboratoire sont habituellement catégorisés comme des professionnels du savoir, les différentes formes du travail de la connaissance (adaptation, application, création) conditionnent les représentations des différents groupes professionnels (ingénieurs, techniciens, chercheurs) en matière de management. D'autre part on retrouve dans ces structures des professionnels dont les missions

(recherche, appui à la recherche, administration...) et le statut (fonctionnaires, contractuels ...) peuvent varier.

En somme, les organismes de recherche sont caractérisés par une forme de pluralisme institutionnel, le rapport au travail y est par essence fortement hétérogène. Or l'intérêt de chaque groupe professionnel est de défendre les mécanismes de coordination conformes à sa logique de référence. Par conséquent lorsqu'il est question de faire évoluer le modèle institutionnel de ces organismes, la logique scientifique dominante (indépendance, autonomie) se confronte aux logiques concurrentes (bureaucratique, politique...) et plus particulièrement à la logique managériale (culture du résultat, recherche d'efficacité).

### La logique managériale au cœur des contradictions

En matière de gouvernance, la question centrale pour les opérateurs publics de recherche est de concilier le besoin de préserver l'excellence académique avec celui de renforcer l'impact de la recherche sur la société. D'ailleurs les débats actuels sur le développement du financement par projet soulèvent les ambivalences de ces principes de gouvernance. Alors que pour certains la [LPR](#) constitue une nécessité pour redynamiser la recherche (diversification des sources de financement, transfert et innovation...) d'autres y voient une manière de la privatiser (logique marchande, précarisation des emplois...).

Mais au-delà du financement, l'idée même de programmer la recherche est également sujet à controverse. Par exemple la mise en place de contrats d'objectifs de performance (COP) reposant sur une approche rationaliste du management stratégique (changement délibéré, objectifs prédéterminés) peut être perçue par les directeurs de laboratoire comme une atteinte à leur autonomie professionnelle. D'autant plus que dans les organisations dites [« pluralistes »](#) (pouvoir décentralisé, autonomie individuelle, objectifs divergents), la mise œuvre de ce type de démarche présente des risques majeurs (inertie collective, consensus inflationniste, dilution des initiatives) liés au faible attachement des acteurs aux orientations stratégiques.

Concernant les mécanismes de contrôle, on peut observer également des divergences importantes liées entre les valeurs organisationnelles (ex : recherche de performance) et professionnelles (ex : recherche d'indépendance). La communauté scientifique peut ainsi voir l'arrivée des méthodes de contrôle de gestion comme une forme de « managérialisation », où les chercheurs se voient de plus en plus soumis à des instruments gestionnaires (indicateurs de pilotage, planning...) dépourvus de sens.

### Vers un management stratégique hybride

La mise en perspective des différentes rationalités s'exerçant au sein des organismes publics de recherche conduit à s'interroger sur le type d'approche à adopter en matière de management stratégique. Ces dernières années la transformation des organisations publiques s'est souvent accompagnée par un renforcement de la normalisation des pratiques managériales. Pourtant au regard des spécificités institutionnelles évoquées, ce type d'approche montre d'importantes limites dans un champ d'action publique, où la logique de référence valorise l'autonomie professionnelle. L'approche alternative recommandée suggère d'adopter un management stratégique « [hybride](#) » conciliant



plusieurs logiques (rationnelle, collaborative, politique) de manière à articuler des changements planifiés et émergents et favoriser le dialogue sur les conditions d'application des nouvelles normes managériales.

[Julien Fernando](#)

### Références

Audoux, C et Tanguy, P.R. (2018), *Le management dans des organisations publiques : l'apprentissage d'une fonction de régulation*, La Revue des Conditions de Travail, ANACT, 2018, pp. 64-72.

Dennis, J.L., Langley, A. et Rouleau, L., (2004), *La formation des stratégies dans les organisations Pluralistes : Vers de nouvelles avenues théoriques*, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de la Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Favoreu, C. Carassus, D et Maurel, C (2016), *Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ?*, Revue Internationale des Sciences Administratives » 2016/3 Vol. 82 | pages 465 à 482.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation.

Thévenet, M. (2006), *Tous professionnels !* Revue française de gestion, 32(168-169), 15-34.

## Quand les foncières se musclent pour répondre aux enjeux du Grand Paris : le cas d'une fusion public-privé



Les actionnaires d'Icade et de Silic ont approuvé la fusion des deux foncières au 31 décembre 2013 afin d'avoir une nouvelle entité capable répondre aux enjeux du [Grand Paris](#). Icade est une société créée en 1954, pour faire face aux besoins de logements au niveau national. La société, alors liée à la [Caisse des Dépôts](#), a comme mission étatique de soutenir les grands développements économiques et sociaux dans le pays. Icade a une culture institutionnelle forte. De son côté, Silic est une plus petite entité mais est un acteur clé dans le développement urbain français car elle détient des emplacements stratégiques en région parisienne. La nouvelle organisation issue de la fusion est une société privée où la Caisse des Dépôts est actionnaire minoritaire (répartition du capital : 39 % pour actionnaires publics – 61 % actionnaires privés). Il ne s'agit donc pas d'une privatisation, mais dans cette opération, l'État intervient dans la stratégie de développement des entreprises pour assurer sa propre stratégie – via une opération de fusion en vue de sécuriser le projet du Grand Paris.

### Défis de l'intégration post-fusion

Effectuer une fusion était un défi en terme d'intégration des deux entités. Entre 40 et 60 % des fusions-acquisitions échouent dans leur objectif de création de valeur. La phase d'intégration de ces opérations engendre une confrontation directe entre deux entreprises distinctes avec leur culture, leurs processus et normes propres à chacun. L'intégration confronte ces structures et systèmes, peut-être compatibles, mais avant tout différents. De plus, le transfert de connaissances est un processus long et difficile car il implique de transférer les connaissances explicites mais aussi tacites entre la société absorbée et celle absorbante. Par exemple, le « savoir-faire » relève d'une connaissance dite tacite, et son appropriation par les deux sociétés, ne peut se résumer à une communication écrite ou verbale. Cependant, ce transfert de connaissances est déterminant pour assurer le succès d'une fusion entre deux entreprises car la création de valeur post-acquisition dépend de la capacité de l'organisation absorbée à partager ses informations avec la société absorbante, et inversement. En ce sens, une possible création de valeur lors de l'intégration émane tout d'abord d'un transfert de connaissances réussi.

### Un transfert de connaissances facilité

Le transfert de connaissances a été jugé comme positif un an après l'intégration post-fusion. Alors que le transfert de connaissances était unilatéral en début d'intégration (domination institutionnelle de l'acquéreur), deux éléments « facilitateurs » ont été identifiés, permettant une valorisation des



ressources des deux entités regroupées. En d'autres termes deux étapes ont été à franchir pour assurer un transfert de connaissances réussi, qui tienne compte des spécificités propres aux deux sociétés regroupées publique et privée. Premièrement, il s'agissait de solliciter l'aide d'anciens top-managers de la société absorbée – Silic (issue du privé)- pour dresser un état des lieux et des axes de progression peu de temps après la signature de l'opération. Les top-managers de la société absorbante se sont en effet appuyés sur l'expertise de deux anciens top-managers pour engendrer une compréhension globale de l'organisation et des enjeux de celle-ci et miser sur l'innovation commerciale et le développement de nouvelles activités. Deuxièmement, des connaissances existantes en interne mais sous-exploitées ont pu être mobilisées. La revalorisation de la compétence clé de la société absorbée (dans le domaine de la relation client) au sein du nouvel ensemble a ainsi participé à la réussite de l'intégration post-fusion et favorisé des relations d'interdépendance stratégique (synergies de croissance) entre les deux parties.

En 2021 et au regard des défis qui les attendent, la structure continue à se développer pour conquérir les nombreux appels à projet, lancés dans le cadre du Grand Paris. Afin de mieux répondre à la crise actuelle, la nouvelle organisation, dotée de ressources stratégiques complémentaires (légitimité institutionnelle et efficacité économique), se focalise désormais sur l'[impact de la crise sanitaire dans le domaine du logement et des bureaux](#), en misant sur l'expérimentation et l'adaptation locale.

[Anne-Sophie Thelisson](#)

### Références

- Meier, O., Schier, G. (2019) « Fusions acquisitions », 6eme ed., Paris, Dunod.
- Thelisson A.S. & Meier O. (2020) « Le rôle des minorités actives dans le processus d'intégration symbiotique post-acquisition. Une étude longitudinale d'une fusion dans le cadre du Grand Paris », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE)*, vol. 2020/3, n° 40, pp. 45-67
- Thelisson A.-S. (2018) « Le transfert de connaissances en intégration post-fusion : enseignements d'un cas », *Management & Avenir*, Vol. 6, n° 96, pp. 73-92.
- Steigenberger, N. (2017) « The challenge of integration: A review of the M&A integration literature », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, n° 4, p. 408

## 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.

## La déviance positive : Une solution face à la recrudescence des accidents du travail dans les métiers de la collecte des déchets



Après avoir observé les bénéfices de l'approche de la déviance positive dans [les milieux carcéraux](#) et [hospitaliers](#), nous nous penchons ici sur les effets de cette démarche dans la prévention des accidents du travail dans les métiers de la collecte des déchets. En effet, la collecte des ordures ménagères est une activité à risque qui exige la connaissance et le respect des règles de sécurité. Durant les tournées, il n'est pas rare d'assister à des scènes dramatiques comme celle observée en juin 2020 où un éboueur de 39 ans a trouvé la mort alors que son collègue, chauffeur d'un camion à ordures, reculait dans une impasse sur la commune de Grisolles (Tarn-et-Garonne). Selon une étude de l'[INRS](#), le nombre d'accidents du travail pour 1 000 salariés dans le traitement des déchets ménagers est plus de 2 fois supérieur à la moyenne nationale. Par ailleurs, ces accidents (1 salarié sur 8 accidentés chaque année) sont parmi les plus graves.

### Le constat de l'échec de la stratégie technique et descendante

En matière de réduction des accidents du travail, la norme organisationnelle consiste à mettre en œuvre des solutions techniques telles que l'achat de nouveaux camions, l'installation de dispositifs électroniques pour détecter les problèmes lors du ramassage des ordures, le suivi GPS en temps réel pour optimiser les itinéraires ou encore la mise à jour fréquente des équipements de protection individuelle des équipes. Or, ces lourds investissements et efforts ne produisent pas nécessairement les résultats escomptés. En réalité, ces mesures descendantes et pilotées par des experts peuvent même produire exactement le résultat inverse : plus la mairie semble investir dans la sécurité, plus les résultats sont mauvais (Dubois et Levis, 2013 ; Levy, 2020). Ces conséquences s'expliquent à la fois par des contournements des règles sécuritaires établies tels que le contournement des dispositifs électroniques dans les camions ou par la création de nouveau risques tels que l'isolement des risques de la circulation créer par les bouchons dans les oreilles.

Vouloir régler la question des accidents du travail par une approche purement technique, descendante et ne tenant pas compte de l'ancrage culturel du risque construit au fil du temps par le collectif de travail, c'est se risquer à une inadéquation entre la pratique prescrite et celle réellement mise en place (Dejours, 2008). Les apports de la sociologie du risque donnent un éclairage intéressant sur la perception du danger (Peretti-Watel, 2003). Ainsi, la prise de risque semble être au cœur de l'identité professionnelle d'un éboueur. Pour faire face à un métier objectivement pénible, difficile et socialement dénigré, les éboueurs ont développé des stratégies individuelles et collectives pour supporter les risques et affronter les dangers inhérents à l'exercice de leur profession (Corteel et Stéphane, 2013).

### La création de pratiques sécuritaires par la déviance positive

Le travail réalisé par Levy (2020) sur la prévention des accidents du travail au sein des métiers de collecteurs de déchets dans une grande ville française permet d'illustrer via le témoignage de trois éboueurs les apports des comportements de déviance positive dans la prévention des risques.

- Ancien rappeur, un éboueur relate filmer son équipe en action avec des commentaires humoristiques. Le visionnage répété et collectif des vidéos a permis à l'équipe de prendre conscience des nombreux risques qu'elle prenait. L'équipe a alors "corrigé" par elle-même sa pratique. Elle n'était désormais plus obligée à être « le premier équipage » à terminer sa route. Ils ont commencé à prendre le temps de revoir collectivement leurs vidéos d'action chaque semaine, en apportant des changements progressifs qui ont amélioré la sécurité. Au fil du temps, ils ont développé un plus grand sentiment d'appartenance, d'autonomie et de cohésion. Cette équipe a eu beaucoup moins d'accidents que les autres équipes.
- Champion d'arts martiaux, un autre éboueur décrit souligner constamment l'importance de la vigilance aux membres de son équipage – d'être dans le moment présent, dans l'ici et le maintenant. Il a partagé l'importance de l'écoulement, c'est-à-dire d'éviter la force brute et a inculqué une conscience de la forme, c'est-à-dire une posture correcte lorsqu'il s'agit de soulever des objets lourds. Plus important encore, son équipe avait intériorisé les pratiques sans l'intervention d'experts.
- Du haut de ses 61 ans, un troisième éboueur prend son temps. Il connaît et parle avec tout le monde sur son parcours. Lorsqu'il sent que les déchets ne sont pas correctement triés, il sonne à la porte, l'explique aux propriétaires et ce toujours avec un grand sourire. Les accidents dans son équipe sont rares. Son équipe est attentive au rythme de ses actions et fait les choses lentement avec une plus grande conscience globale. Et parce que cet ancien enseigne aux citoyens comment trier plus efficacement les ordures, il est rare de trouver sur son chemin des sacs poubelles lourds qui traînent en dehors des poubelles. Cela qui signifie pour les éboueurs de ne pas avoir besoin de soulever eux-mêmes ces sacs. Moins de levage se traduit par moins de problèmes musculo-squelettiques, moins d'arrêts maladie et moins d'accidents.

Ces trois exemples témoignent bien du fait que les questions de sécurité ne peuvent être isolées des pratiques mises en place par les éboueurs eux-mêmes. Ces pratiques perçues hier par la Direction comme transgressives et non désirables sont aujourd'hui des stratégies innovantes de réductions des accidents du travail dans le secteur. Il ne s'agit donc plus d'aborder les questions de sécurité uniquement par des réponses normatives descendantes pouvant conduire à une culture anxigène et



stigmatisante mais plutôt de les aborder en recherchant dans le collectif de travail lui-même les déviances positives reflètes de bonnes pratiques à valoriser.

[Jeanne Le Roy](#) et [Mathilde Brière](#)

### **Références**

*Corteel, D., & Stéphane, L. E. (2013). Les travailleurs des déchets. Eres.*

*Dejours, C. (2008). Essai de psychopathologie du travail, Paris, Bayard.*

*Dubois, C., & Lévis, G. (2013). Reprendre collectivement la main sur l'activité pour plus de sécurité: le cas des éboueurs. Sociologies pratiques, (1), 27-40*

*Levy, G. (2020). Reducing Workplace Accidents: "Positive Deviant" Practices of Garbage Collectors in France*

*Peretti-Watel P. (2003). Sociologie du risque, Paris, Armand Colin.*

*Thompson, S.C. (1981). Cela fera-t-il moins mal si je peux le contrôler ? Psychological Bulletin, 90(1), 89-101.*

## Performance socio-économique de l'insertion des jeunes



Le déficit public de la France met en tension les budgets sociaux et ceux liés à l'éducation des jeunes, d'autant plus que les besoins augmentent avec la crise actuelle. Les décideurs sont donc tentés de faire des économies sur toutes les dépenses considérées comme des charges à maîtriser. De nombreux sociologues alertent pourtant sur les risques d'exclusion sociale durable de toute une partie de la jeunesse, alors même que l'on anticipe en France une baisse de la population en âge de travailler et un accroissement socialement peu acceptable du poids des retraites.

Le diagnostic habituel des difficultés d'insertion des jeunes est largement partagé :

- Échec partiel du système éducatif pour apporter aux jeunes un niveau de formation suffisant, leur permettant de s'adapter aux nouvelles technologies et à un recours croissant à l'écrit et au digital.
- Évolution des valeurs et des attentes des jeunes, qui sont davantage à la recherche de sens à donner au travail, à l'équité, et à des relations professionnelles participatives plutôt qu'autoritaristes.
- Transformation de la société en raison de l'érosion progressive du lien social, à la fois au sein des familles, entre les générations et entre les classes sociales.

Face à ces difficultés, les valeurs républicaines de méritocratie, d'égalité et de fraternité sont mises à mal. On peut notamment citer quelques faits :

- Montée du taux de chômage des jeunes de 18 à 25 ans à un niveau supérieur à 20 % en France, ce qui a des effets délétères sur les perspectives d'emploi futur, en particulier dans les quartiers défavorisés où le taux de chômage des jeunes dépasse parfois 50%.
- Augmentation de la violence et des actes d'incivilité de plus de 60 % au cours des dix dernières années.

- Progression des addictions et des conduites à risque, notamment avec la consommation et le trafic de drogue ou d'alcool, avec les impacts futurs sur la santé de cette génération.

Dans le cadre des politiques économiques d'inspiration néo-classique, telles qu'elles sont pratiquées en France, ces difficultés nécessiteraient des augmentations de budget publics considérables : augmentation des indemnités de chômage, salaire minimum de survie, indemnisation des coûts actuels et futurs liés à la santé, augmentation des effectifs de police pour tenter de contenir les violences urbaines, etc. Même en sous-traitant à des entreprises privées, les activités de sécurité et de mise à niveau des compétences dans une logique de « *new public management* » le volume de ressources nécessaires conduirait rapidement à une impasse budgétaire.

Des innovations sont donc nécessaires pour aider la France à surmonter le grave dysfonctionnement du manque d'insertion des jeunes. C'est le cas par exemple des expérimentations réalisées par le centre de recherche [ISEOR](#) pour construire une ingénierie du management de l'insertion conciliant les objectifs sociétaux d'insertion des jeunes et les objectifs économiques de réduction des budgets.

Ces expérimentations comprennent trois étapes :

- Le [calcul des coûts cachés](#) à court terme et à long terme induits par le manque d'insertion : ce montant dépasse parfois le million d'Euros par personne. Il est calculé au moyen de la méthode qualimétrique, consistant à impliquer de façon interactive toutes les parties prenantes pour la collecte des données.
- La réalisation d'un effet-miroir auprès des acteurs du territoire concerné par les actions d'insertion des jeunes : cela leur permet de prendre conscience de la nécessité de mieux coopérer. En particulier, cela permet de construire des projets territoriaux pour synchroniser les processus et actions relevant de la construction d'un projet de chaque jeune, de la formation intégrée, de l'apprentissage des règles de vie en société, et de l'insertion dans l'emploi.
- La mise en place d'[outils de pilotage socio-économique](#) des actions au niveau des quartiers et des territoires, afin de relier des données fragmentaires. Par exemple, les outils de balances socio-économiques montrent la très forte rentabilité à court et à long termes des actions d'insertion lorsqu'elles sont bien synchronisées, ce qui apporte à la fois de la création de valeur économique et une amélioration de la performance sociale.

Il s'agit donc d'informer les décideurs publics et les élus à ces méthodes innovantes d'investissement en développement du Potentiel Humain.

[Marc Bonnet](#)

## Références

- Bonnet, M. (2003). *Illettrisme et Emploi*. in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.
- Bonnet, M. & al. (2003). Enhancing the efficiency of networks in an urban area through Socio-Economic interventions. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 16, N°1: 72-82.

Savall, H., Péron, M., Zardet, V., Bonnet, M. (2015). *Socially Responsible Capitalism and Management*. Routledge.

Savall, H., Zardet, V. Bonnet, M. (dir). (2016). *Entreprises, valeurs et prospérité*. Economica

Abjean, A.; Bonnet, M.; Rochat, J.; Salmeron, J. (2017). Évaluer la performance cachée des structures d'insertion en tant qu'investissement en prévention de l'exclusion. Colloque IIC-American Accounting Association-Iseor.

## Pour une stratégie hybride face à la Covid



Le désastre actuel causé par la covid\_19 constitue le facteur mondial de déstabilisation de nos sociétés. En effet, la réponse à la crise sanitaire nécessite des mesures paradoxales. Le paradoxe réside dans l'écart entre la simplicité d'énonciation du problème et la difficulté de mise en œuvre de solutions. Le processus de vaccination en constitue une bonne illustration. Il est aisé d'annoncer que l'ensemble de la population sera vacciné, il est plus délicat de le mettre en œuvre. Ajoutons que ce désastre se produit dans un monde pour lequel les perceptions s'avèrent aussi importantes que les faits, si ce n'est plus. Les vagues d'informations propagées sur les réseaux sociaux constituent un des facteurs favorisant cette bascule.

Pour faire face, les administrations publiques comme privées ont mis en œuvre des moyens. Dans de nombreux pays occidentaux, ces moyens relèvent d'une approche stratégique que l'on qualifiera de « dominante ». C'est-à-dire, une planification centralisée se déclinant en modes d'actions qui seront réalisés par les niveaux subalternes. Ces niveaux à leur tour, déclineront les consignes reçues et intimeront des directives aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Le déroulement de ce mécanisme sera alors fonction de la longueur de la chaîne hiérarchique. Ce processus stratégique fondé sur la planification a largement fait ses preuves dans de nombreuses situations, et constitue d'ailleurs le fondement de l'action régaliennne. Cependant, pour que la stratégie soit efficace, elle doit être globale et intégrer l'ensemble des composants de l'environnement. Parmi ces composants, les différentes technologies numériques jouent un rôle vital. Ces technologies concernent autant les systèmes d'information des administrations, la prise en compte des administrés, que les flux d'informations issus des réseaux sociaux précédemment évoqués.

### Les « nouvelles » technologies

De manière logique, le management des technologies numériques, selon une stratégie de puissance, nécessite une maîtrise complète de ces technologies, tant au niveau de la conception et de la production, qu'au niveau des compétences d'emplois. C'est ici qu'on observe une inadéquation majeure. Dans une posture d'humilité, il convient de reconnaître qu'une grande partie de nos

administrations ne disposent pas d'une maîtrise complète de ces technologies. Le cas de la difficulté de mise en œuvre du concept de [cloud souverain](#) peut d'ailleurs servir d'illustration.

Pour autant, la lutte face au covid\_19 doit se poursuivre et aboutir. Aussi, nous proposons d'adopter vis-à-vis de ces technologies une stratégie « d'insurgé » (Galula, 2008). C'est-à-dire une stratégie qui postule que la position de l'acteur ne permet pas le contrôle complet de son environnement et que plus concrètement, dans un rapport fort / faible, l'acteur agissant est le faible. Ce type de stratégie a pourtant souvent mené à la victoire et les différents groupes employant ces méthodes (rebelles, insurgés, révolutionnaires etc.) ont remporté des succès. En regardant bien les stratégies employées, elles divergent fondamentalement de la stratégie de puissance évoquée plus haut, fondée sur la planification stratégique. Agilité, adaptation, acceptation des échecs tactiques et saisie d'opportunités non anticipées, utilisation de la foule comme levier d'action, constituent une partie des éléments de ce type de stratégie, qui pourrait être utilisé pour des actions liées à l'environnement numérique. A la différence du développement d'une application dédiée à la gestion de certains aspects de la crise, la stratégie d'insurgé consisterait à rechercher parmi les applications déjà existantes, celles dont l'objet pourrait être détourné pour répondre à un objectif associé à la gestion de la crise. Il s'agirait donc d'investir cette application pour faire infléchir son usage vers les objectifs voulus. Dans le cadre d'une [action régalienn](#)e, cette inflexion peut, et même se doit, de se faire en toute transparence couplée à une communication bien adaptée. Agir ainsi en insurgé numérique peut toutefois soulever encore des questions non résolues à ce jour. L'insurgé possède toujours, par exemple, un sanctuaire, c'est-à-dire un lieu dans lequel il peut se reconstruire sereinement. Dans le monde physique, il peut s'agir d'un maquis, d'une réserve forestière ou d'une ville. Dans le domaine du numérique, ce sanctuaire reste à définir, voire à imaginer. C'est une belle piste de recherche.

### Stratégie d'insurgés

Revenons au désastre covid\_19, et demandons-nous comment cette idée de stratégie d'insurgé peut participer à la résolution ou du moins à l'atténuation des effets de cette pandémie ? Un axe de solution pourrait être de mêler la stratégie de « dominant » pour, par exemple, réserver des lieux physiques dédiés à la vaccination et une stratégie d'insurgé pour gérer la partie numérique de management des données, qu'elles soient issues du monde physique ou du monde des réseaux sociaux. De manière plus concise, il s'agit de mettre en œuvre une stratégie hybride.

La notion d'hybridité n'est pas récente et pourtant elle demeure toujours d'actualité et sa mise en pratique dans le cadre d'une volonté délibérée s'avère délicate. Etymologiquement, hybride renvoie à la notion de « sangs mêlés », c'est-à-dire à l'unification en un même construit d'éléments d'origines différentes si ce n'est contradictoire. L'aspect contradictoire est lui issu du terme grec « d'hubris » signifiant l'excès. Si l'on prend en compte le construit conteneur de l'hybride, l'hybridité peut se décliner à plusieurs niveaux. Au niveau de l'organisation et comme l'indique Lobre (2021), l'hybridité organisationnelle peut se résumer à l'idée suivante : « Un contradictoire interne construit en réponse stratégique à un contradictoire environnemental imposé ». Au niveau des équipes, [l'hybridité](#) renverra à la composition d'équipes formées d'individus aux caractéristiques comportementales et aux compétences profondément différentes. Se pose enfin la question de l'hybridité cognitive. Peut-on

combiner plusieurs logiques et passer de l'une à l'autre, voire créer des synergies au sein d'un même individu ? Cette question peu abordée est pourtant déterminante. En effet, dans le cadre de la hiérarchie d'une organisation, si chaque décideur ne peut supporter qu'un seul mode de raisonnement, soit le dirigeant privilégiera un mode à un autre, soit une direction collégiale sera nécessaire, ceci n'évitant d'ailleurs pas de ne suivre finalement qu'un seul mode de raisonnement.

Si l'on revient au concept de stratégies d'insurgés, le principal cas pour lequel il y a eu cohabitation de logiques différentes est celui dans lequel un dominant luttant contre un insurgé adopte, aux côtés de sa stratégie conventionnelle, une [stratégie de contre insurrection](#) (Nagl, 2002). Or, cette dernière approche nécessite de s'adapter et donc d'adopter également une stratégie d'insurgé. De nombreux exemples de l'emploi d'une double stratégie ont alors fait apparaître une cohabitation plus qu'une hybridation. L'organisation suit une stratégie conventionnelle et une partie de l'organisation une stratégie d'insurgé. Une coordination est alors menée à un niveau hiérarchique élevé. Mais l'orientation principale demeure la stratégie conventionnelle. La stratégie américaine lors de la guerre du Vietnam illustre cette cohabitation. Il pourrait être intéressant de chercher dans l'histoire les différents types d'hybridation stratégiques. Le cas évoqué par K. Lobre du secteur coopératif bancaire français en constitue une piste.

Il n'en demeure pas moins que réussir cette hybridation constitue, de notre point de vue, une voie essentielle pour faire face au contexte actuel. Il s'agit donc de développer la faculté de mener à la fois une stratégie de fort et une stratégie de faible. D'un point de vue académique, la question de l'hybridité stratégique n'est finalement pas récente. La mise en place et le suivi de routines tout en ayant la capacité de suivre de nouvelles voies a depuis longtemps été mis en lumière. Il y a près de 30 ans le célèbre Chaos Computer Club mettait en avant d'ailleurs le paradoxe suivant : « sans ordre rien ne peut exister, sans chaos, rien ne peut évoluer » Le thème du « bricolage » en systèmes d'information a lui aussi plus de 25 ans (De Vaujany, 2011). Ce terme, non péjoratif, renvoie au besoin d'expérimentation face à des technologies naissantes qui ne demandent qu'à être façonnées. Le bricolage peut être vu comme l'un des éléments ayant contribué au développement de méthodes agiles, et à d'ailleurs à une forme d'hybridations des compétences au travers du concept de devops. Ajoutons que cette hybridité contribue à créer des synergies positives en enrichissant chacune des deux stratégies par des apprentissages croisés tout en conservant la spécificité de chacune.

Concluons enfin en soulignant que face à cette pandémie qui semble s'installer dans la durée, il n'est pas trop tard pour penser de nouveaux modèles d'action stratégiques qui, dans le cas de l'hybridité, permettent de conserver ce qui fonctionne tout en innovant pour les parties moins maîtrisées.

**Jean-Fabrice Lebraty**

## Références

De Vaujany, F.-X. (2011). Revisiter l'appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Ciborra. In C. Dominguez-Péry (Ed.), *Valeurs et outils de gestion – De la dynamique d'appropriation au pilotage*. Hermes Science Publications.  
<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00662773>



Galula, D. (2008). *Contre-insurrection – Théorie et pratique* (Préface pa). Economica.

Lobre, K. (2021, February). Hybridité : pourquoi les banques mêlent-elles modèle coopératif et capitaliste ? *The Conversation*.  
<https://theconversation.com/hybridite-pourquoi-les-banques-melent-elles-modele-cooperatif-et-capitaliste-154510>

Nagl, J. A. (2002). *Counterinsurgency lessons from Malaya and Vietnam: Learning to eat soup with a knife*. Praeger.

## Le Réseau Social d'Entreprise du Service Public : la nouvelle relation digitale avec les clients/usagers



La relation de Services Publics a évolué depuis les années 90 vers une plus grande écoute de l'utilisateur. Cette nouvelle relation citoyen/services publics nous fait assister à une évolution des rôles. Ainsi, l'utilisateur passe du rôle d'exécutant dans ses démarches avec les services publics à celui de client co-constructeur de services. Autrement dit, l'utilisateur/client passe d'une relation verticale et bureaucratique à une [relation holacratique](#) avec les services publics. A l'ère de tout digitalisation, le web social semble être le moyen optimal pour l'épanouissement de cette co-production usager-client/Services Publics. Quelles en sont les formes ?

### Les modèles classiques de Web sociaux

Le web social, aussi appelé web 2.0, est par définition un web de co-construction. Le principe est simple : la possibilité pour une communauté, au travers d'un support web (site, blog, forum,...), d'interagir par la discussion et la conversation avec une entreprise et/ou les autres membres de la communauté. Les principaux supports de ces interactions sont les media-sociaux, réseaux-sociaux et sites de réseaux-sociaux. Les media-sociaux sont essentiellement des outils de discussion comme *Whatsapp*, *Teams* ou *Zoom*. Les Réseaux-Sociaux sont constitués de *blogs*, *forums* et *wiki*. Enfin, les Sites de Réseaux-Sociaux sont composés de sites de contacts comme *Linkedin* et *Facebook* et de sites de contenus comme *Youtube* ou *Instagram*. Les entreprises privées et publiques utilisent ces supports dans le but de communiquer et d'écouter au plus près leurs clients/usagers. L'objectif du web social est avant tout de créer une relation de type informelle et

Lettre #6 - Observatoire ASAP - Juillet 2021

discussionnelle. C'est-à-dire une relation, où usagers et services publics sont dans une communication horizontale (relation Holacratique). L'objectif est de générer des informations co-construites sur les façons de finaliser des démarches administratives. Ces informations peuvent être générées entre les services publics et les usagers ou entre usagers. Pour cela, certains supports du web social sont plus aptes à générer de la co-construction que d'autres. Les forums d'entraides entre usagers sont nombreux. Nous pouvons, par exemple, citer ceux de Boursorama.com et Commentçamarche.com (entraides pour les impôts), roadtrippin.fr et village-justice.com pour l'obtention de passeports...

### **Vers un modèle Réseaux Sociaux d'Entreprises du Service Public**

Les entreprises du secteur privé proposent aussi des forums d'entraide sur leur propre site comme l'opérateur *Sosh*. Ce dernier propose à sa communauté de clients, en contrepartie d'un prix « low-cost », la prise en charge des demandes d'informations et de résolution de problèmes simples d'installation, de SAV ou d'utilisation. Ce sont les clients qui dépannent les clients en quelque sorte. L'intérêt de cette communauté est de limiter l'intervention des employés de la marque pour faire baisser les coût de production.

Si l'idée consiste à transposer ce modèle de [Réseaux Sociaux d'Entreprises](#) aux services public, l'objectif n'est pas ici de délivrer un service de faible valeur. Il s'agit au contraire de proposer une autre voie (support de communication) avec une autre voix (celles des usagers). En effet, face à des démarches souvent complexes et à l'importance des procédures, l'intention serait de les « vulgariser par la communauté des usagers utilisateurs, avec comme moyen d'accès, un « Réseau Social d'Entreprise du Service Public ». Celui-ci serait situé directement sur le site où l'utilisateur effectuerait ses démarches. Ce modèle « RSESP » reste naturellement à développer mais mérite une attention particulière, afin de permettre une nouvelle forme actualisée de relations entre les Services Publics et ses usagers Clients.

[Ronald Boucher](#)

### **Références**

David A. (2006), *Quelques enjeux contemporains de la relation de service public*, Politiques et Management Public, vol 24, n03, pp5-12

Weick K. (1995), *Sensmaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks California.

Boucher R. et Callot P. (2016), *Marketing et Vente des Services Associés*, Lire et Agir, Vuibert.

Mercklé P. (2004), *Sociologie des Réseaux Sociaux*, Repères, La Découverte.

*Lettre #6 - Observatoire ASAP - Juillet 2021*



## Ethique et enseignement supérieur : enjeux et défis à relever



En lien avec **les travaux de l'ACCSB** (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) et à partir de nos propres recherches, nous avons souhaité sensibiliser sur les problèmes de fraude et de corruption, tant dans le secteur privé que public. Il convient pour nous d'insister sur la nécessité de passer de la rhétorique à la pratique et de montrer que le plus important, pour lutter contre ces dérives et appliquer une [démarche éthique](#), ce sont les actions et non les mots. **L'éthique** ne doit donc pas être utilisée à des fins commerciales (améliorer l'image de l'entreprise, attirer les clients, faire une bonne publicité, etc.) mais être pleinement intégrée dans l'application quotidienne de l'entreprise (appliquer la réglementation, être digne de confiance, tenir ses promesses, éviter les formes de clientélisme, fraude, contrefaçon, harcèlement ou d'abus de confiance).

La société en général et nos étudiants en particulier sont conscients que l'éthique n'est malheureusement pas toujours appliquée et que **cette situation peut nuire à la crédibilité de leurs formations et des enseignements**. Il était donc nécessaire pour nous de leur montrer, à travers des exemples pratiques, que l'éthique peut être la clé du succès pour des entreprises qui se respectent. Ainsi, dans notre [livre sur l'éthique et la culture](#) publié à Paris en 2018 (2ème édition), avons donné les exemples de certaines entreprises et institutions japonaises qui appliquent concrètement l'éthique à tous les niveaux de l'organisation, avec un impact positif sur le développement des activités, le management des équipes, la gestion de la diversité, l'innovation sociale, sociétale et technologique. Nous avons souhaité utiliser les résultats de nos recherches, comme de véritables **études de cas** et exemples dans nos enseignements sur le management éthique, **en mettant en situation nos étudiants** en termes de prise d'initiatives (dispositifs d'alerte) et de responsabilités.

**Plusieurs défis** se présentent. Les défis les plus importants, c'est notamment de mettre l'accent sur les dysfonctionnements relatifs à la non application de l'éthique. Il faut avoir le courage de les signaler et ensuite d'amener les changements nécessaires pour pouvoir appliquer réellement l'éthique. L'essentiel



c'est ici que les étudiants comprennent que l'éthique n'est pas juste une théorie et que la non application de l'éthique nous pousse vers des dérives et l'inefficacité.

**Mais nous constatons déjà des avancées.** Ainsi, l'éthique a été introduite depuis quelques années dans les curriculums en tant que matière obligatoire pour la Licence ainsi qu'en Master et en MBA. Pour enseigner cette matière, on allie la théorie à des cas pratiques, des exemples et des exercices afin que cela soit le plus concret possible (jeux de rôles, entretiens, mise en situation, case studies). De même, les [\*Sustainable Development Goals\*](#) essaient d'être appliqués tant bien que mal au Liban, notamment auprès des grandes entreprises ou institutions (banques, universités, etc). Par exemple, en ce qui concerne le *Sustainable development*, nous observons souvent la mise en place du système solaire, du système photovoltaïque, du tri des déchets, etc. Sinon, pour le reste, notamment dans les universités, les SDG sont intégrées, directement ou indirectement, dans les cours ou via les conférences.

Le plus grand défi pour les business leaders, c'est par conséquent de pouvoir continuer leur activité d'une façon éthique dans un environnement en perte de repères et de stabilité. En lien avec l'ACCSB qui entend valoriser la qualité de leurs formations au management, **l'éthique devrait faire partie intégrante de la culture des établissements de l'enseignement supérieur. Elle doit être un thème transversal dans toutes les disciplines enseignées.** C'est de cette façon que les *Business Schools* pourront vraiment devenir un vecteur de changement positif et réussir à former des leaders responsables, pour contribuer à un meilleur lendemain.

[Olivier Meier](#) et [Carole Doueiry Verne](#)

*NB : Nous tenons à remercier l'ACCSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) pour l'intérêt porté à nos recherches sur l'éthique organisationnelle et pour la confiance qu'ils nous témoignent.*

### Références

Bazzo A-M. et al. (2016), *Enjeux éthiques de la profession d'enseignant*, ESF Editions.

Doueiry Verne C. , Meier O. (2018), *Culture et éthique*, Editions VA, 2<sup>ème</sup> édition.

Mbandakulu M. (2020), *L'éthique de l'enseignant*, Editions l'Harmattan.

Meier O., Schier G. (2009), *Gouvernance, éthique et RSE*, Hermès Lavoisier.

<https://www.aacsb.edu/data/data-reports/survey-reports>

## Les exécutives Mastères d'inspiration libérale : intérêts et points de vigilance



**Exécutive Mastère (EM)** est un titre générique désignant des formations à temps partiel destinées à des professionnels justifiant d'une expérience professionnelle significative (au moins 5 ans) et désireux d'approfondir ou d'élargir leur champ de compétences. Ces formations certifiantes ou diplômantes sont généralement construites autour d'une spécialité qui peut être sectorielle (ex : Immobilier, Grande distribution...) ou fonctionnelle (ex : DG, RH...).

### Principales Motivations

Les motivations réelles des participants à un Executive Mastère sont plurielles. Si certains cherchent avant tout à étoffer leur CV avec le nom d'une école prestigieuse, la plupart sont dans une démarche beaucoup plus réfléchie. Parmi eux, on trouve ceux qui souhaitent :

- Accélérer les carrières dans le domaine de spécialité de l'EM en changeant le regard sur leur parcours : adosser leur expérience à une légitimité académique,
- Accompagner/ se préparer à une prise de poste
- Modifier la trajectoire professionnelle pour se consacrer à un nouveau métier ou encore créer leur propre affaire.

Au-delà de ces finalités instrumentales, de nombreux participants sont également à la recherche d'une **respiration personnelle et intellectuelle**. Il s'agit de prendre de la hauteur et de se confronter à des formes de pensées plus élaborées que celles d'inspiration logico-mathématique auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien. Ces participants manifestent une irrépressible envie de mieux se comprendre et de mieux se situer humainement et professionnellement dans le monde d'aujourd'hui.

A l'évidence, de nombreux Executive Mastères répondent très bien au besoin d'acquisition de nouvelles compétences de ceux qui ont un projet professionnel concret. L'offre pédagogique de ces



EM est principalement *vocationnelle* car les savoirs partagés sont avant tout prescriptifs et expérientiels.

Plusieurs facteurs concourent à légitimer cette forme de connaissance. Tout d'abord, le parcours et le prestige des fonctions occupées par certains intervenants. Ensuite, les thématiques du programme dont la majorité répondent directement à des préoccupations opérationnelles. Enfin, la pédagogie qui favorise le storytelling et les études de cas en s'appuyant autant que possible sur les expériences des intervenants et des participants.

Cette omni-proximité professionnelle avec les enjeux sectoriels ou fonctionnels du programme est rassurante pour les participants et susceptible de renforcer la confiance qu'ils peuvent avoir dans leurs pratiques.

### Vers de nouvelles attentes

Beaucoup plus rares sont les Executive Mastères qui réussissent à satisfaire des attentes plus qualitatives et même existentielles de leurs apprenants. L'offre pédagogique d'une telle formation serait alors d'inspiration *libérale* dans la mesure où la raison d'être du programme devrait largement dépasser la simple transmission de connaissances techniques ou spécialisées et garderait ses distances avec la dramatisation ou l'édulcoration de la vie professionnelle.

En revanche, les participants seraient encouragés à développer leur capacité réflexive, c'est-à-dire appréhender la complexité organisationnelle et réfléchir délibérément sur leur façon de raisonner et de faire en vue d'améliorer leurs pratiques et leur impact sociétal. A cela s'ajouterait une relative liberté d'explorer les savoirs et les savoir-faire qui les préoccupent et qui feraient sens avec leur trajectoire personnelle.

Les EM Trajectoires Dirigeants et Ressources Humaines de Sciences Po Executive Education s'inscrivent dans cette nouvelle génération de programmes dédiés à celles et ceux qui aspirent à prendre de la hauteur professionnelle autrement que par l'accumulation de connaissances *vocationnelles*.

Les contenus de ces programmes permettent aux participants d'explorer des sujets et des disciplines a priori éloignées de leurs bases professionnelles et pourtant si nutritifs d'un point de réflexif. Par exemple, les participants de l'EM Trajectoires Dirigeants et de l'EM Ressources Humaines sont confrontés aux Sciences Politiques, à la Prospective, à la Démographie, à la Sociologie des Organisations et du Numérique ainsi qu'à la littérature contemporaine engagée.

Au premier abord, on pourrait penser qu'il suffit de sélectionner des intervenants iconoclastes et de convoquer des disciplines inattendues pour délivrer un **programme libéral au sens éducatif du terme**. Mais un tel affichage ne rend pas compte des critères de sélection des participants, de la façon dont la communauté d'apprentissage constituée est animée, ni de l'exigence intellectuelle des séquences et encore moins des liens qui se tissent progressivement entre les sujets tout au long du



programme. La partie immergée du curriculum apparaît davantage comme le fruit d'une alchimie pédagogique que d'une accumulation de connaissances vocationnelles.

Pourtant, **un tel programme n'est pas sans risque et le plus significatif d'entre eux est sans doute celui du dogmatisme.** À s'éloigner du confort des connaissances *vocationnelles* on évolue nécessairement dans des espaces à forte teneur idéologique où le pragmatisme et le réalisme peinent à s'imposer. Les intervenants peuvent alors ressentir la charge d'une mission d'intérêt général en faisant la promotion de leur idéal de société et de comportement dans la vie professionnelle. Dès lors, si une majorité d'intervenants partagent les mêmes idéaux, le programme se transforme assez vite en une école de pensée. Ce faisant, ils anéantissent l'impératif de liberté indispensable à une formation exécutive d'inspiration *libérale*.

Afin d'éviter cet écueil, la direction scientifique du programme doit notamment se prémunir contre toute connivence doctrinaire au sein de l'équipe pédagogique. Le but n'étant pas d'exposer les participants à une vérité absolue mais de les confronter aux différentes vérités qui s'opposent, révélant ainsi les ambiguïtés et les tensions inhérentes à toute activité professionnelle et plus généralement à la vie sociale organisée.

L'ambition réflexive d'un Executive Mastère libéral requiert donc beaucoup d'**audaces pédagogiques**, de **vigilance idéologique** et de **remises en cause des logiques cognitives dominantes**. Et pour concrétiser cette ambition, les directions de ces programmes devront, sans relâche, **faire preuve d'une exigence morale et intellectuelle**.

[Michel Barabel](#) et [Eric-Jean Garcia](#)

## Apprendre ensemble dans une organisation



L'association [Sol France](#) mène une recherche sur l'actualité des organisations apprenantes au regard des travaux de Peter Senge (1991). La recherche explore des îlots d'apprenance (Carré, 2005) allant d'équipes de travail à des collectifs élargis. Elle observe notamment le rôle du numérique, des déclencheurs d'apprenance, des collectifs, des formes d'accompagnement qui permettent d'apprendre et d'être motivé pour le faire.

### **La méthode : une recherche en intelligence collective**

Pour cela, l'association a organisé un « chercheur collectif » qui a été accompagné par un chercheur facilitateur. Les 32 participants se sont formés à l'ethnologie, à l'écoute, à la construction d'un questionnaire et à l'écriture collaborative. Le collectif a été filmé par un sociologue qui a suivi la progression du groupe dans sa professionnalisation épistémologique. Cet accompagnement a favorisé une réflexivité sur le matériau collecté. Le corpus collecté est constitué de 61 entretiens réalisés auprès de différentes organisations. Ils sont traités par le moyen de codage ouvert (plus de 450 mots clés identifiés pour qualifier les séquences d'apprentissage vécues), par une analyse des familles lexicales à l'aide de l'outil [Iramuteq](#). Dans une approche issue de la « théorie ancrée », les étapes de la recherche se composent au cours de l'avancement des investigations.

### **Les résultats**

Plusieurs points favorables à l'apprenance se confirment tels que, des déclencheurs d'apprenance collective qui partent de l'individu ou de l'environnement, la nécessité d'apprendre ensemble pour s'adapter, le rôle de l'adhésion individuelle et collective à la vision stratégique, la reconnaissance de l'initiative individuelle dans le collectif, le changement de poste ou de métier d'un individu et son accueil dans un collectif qui en bouleverse la dynamique, l'autonomisation des individus et des équipes est accélérée par les processus d'apprentissage à distance.

Par ailleurs 8 études de cas sont réalisées pour contextualiser ces apports et montrent comment l'apprenance est sujette à l'influence de facteur interculturel, comment l'apprenance est une attitude



qui se cultive au quotidien, comment l'apprenance est aussi une culture du lien qui s'élabore dans la durée et peut se mettre au service d'un projet de changement d'une culture organisationnelle, comment la création d'un écosystème d'apprentissage démultiplie les occasions d'apprendre ensemble, comment enfin, faire confiance donne confiance et permet d'apprendre ensemble pour se réorganiser et pour finir comment la mise en place de réseaux en ligne dans une organisation accélère les apprentissages sociaux.

En conclusion, si Peter Senge avait peu anticipé le rôle du numérique, l'apprentissage organisationnel sous contrainte et avec l'aide du moyen numérique fonctionne c'est un résultat de la recherche. Un deuxième résultat consiste à repérer la composition et le rôle du tissu humain. Il laisse à penser au rôle de la facilitation comme moyen de faire émerger les 5 autres.

Relativement au chercheur collectif, l'observation de son fonctionnement sous la forme de 16 entretiens vidéo-filmées montre toute la pertinence de mettre en abymes processus de recherche et objet de la recherche. Les membres du chercheur collectif ont en effet vécu les 5 disciplines comme principe d'action dans la recherche, se faisant, ils ont intégré de façon plus intime, ce qu'ils investiguaient. De façon implicite, les membres du chercheur collectif portaient l'esprit des 5 disciplines et la façon dont elles font système. Ce principe d'incarnation collectif de l'objet cherché permet probablement d'accéder à des dimensions inconscientes de ce qui est vécu chez les personnes enquêtées. Un documentaire sur le voyage de ce collectif sera présenté lors de l'événement « Great place to learn » pour rendre compte de l'exploration.

## **Bibliographie**

Carré, P. (2005). *L'apprenance. Vers un nouveau rapport au savoir*. Paris: Dunod, 212.

Senge, P. (1991), *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris : Management First.

[Denis Cristol](#)

## **En savoir plus sur la recherche et Sol France**

Les premiers résultats [en accès libre](#)

Le « Great Place to Learn », un événement et un voyage apprenant !

Les 9-10 mars prochain, nous vous invitons à embarquer pour vivre et explorer ensemble ce qu'est l'Organisation Apprenante.

Tenez-vous prêt à vivre une expérience inédite dans la joie d'agir et d'apprendre ensemble et découvrez un [programme surprenant](#).

## Territoire apprenant : analyses et réflexions pour mieux apprendre ensemble



Nous proposons de rendre compte dans un ouvrage que nous venons de publier (1), les résultats de nos recherches (analyses et réflexions) menées sur les territoires apprenants autour de la question centrale de l'*apprenance*. Ce travail est le fruit de 8 ans d'expérience professionnelle à agir sur les territoires pour développer de l'innovation collaborative, à partir d'une analyse de **l'ingénierie de développement territorial**. Ce travail d'analyse prend appui sur notre expérience professionnelle, des témoignages, des études de cas de perspectives qui montrent des usages et des imaginaires en cours de constitution pour rendre plus vivants des « territoires projets ».

### La valeur des territoires

Lorsque les échelles qui donnent sens au monde se brouillent que plus personne ne sait précisément où l'on va au sens de [Bruno Latour](#) (« Où atterrir ? »), ce qui est à proximité revêt une nouvelle valeur. La proximité de ce qui nous est familier est rassurante. A cet égard, les territoires que nous avons étudiés sont des espaces que nous habitons, leurs paysages possèdent une beauté à nulle autre pareille car s'y nichent nos affects et nos espérances. Ces territoires nous offrent, par leurs ressources et leurs résistances, une infinité d'opportunités d'apprendre ensemble. L'ouvrage que j'ai composé après 8 ans passés au [Centre National de la Fonction Publique Territoriale](#) (CNFPT) témoigne de **la vitalité de territoires projets**, au sein desquels des équipes de fonctionnaires, des entreprises engagées, des associations, de « simples » citoyens décident de s'unir pour produire une meilleure qualité de vivre et faire société ensemble.

Utilisant ma fonction nationale de directeur de l'ingénierie et des dispositifs pédagogiques du CNFPT, j'ai eu l'opportunité de rencontrer de nombreux décideurs publics et privés, de visiter *plus d'une centaine de tiers lieux, lab ou espaces aux fonctionnalités multiples d'apprentissage, d'innovation, de création et de test*. J'ai posé ainsi mon regard de chercheur et de pédagogue, pour comprendre des usages et des imaginaires qui s'inventaient de façon organique pour apprendre. J'ai découvert un monde « phygital » combinant la plus belle des natures, mais aussi des espaces ruraux particulièrement



conviviaux, des villes et les interventions humaines qui y prospèrent mais encore tout un déploiement de dispositifs numériques qui nous lient nous stimulent et parfois nous asservissent.

## Une réalité multiscalaire

La réalité que j'ai observée a été multiscalaire, celle de Gaia notre planète et de sa force de vie, celle plus macro des sociétés humaines qui ne manquent pas d'interpréter les territoires, mais aussi celle [des organisations et des collectifs qui s'auto-organisent](#) et qui innovent. Je me suis également intéressé à des individus singuliers, créateurs de génie, geeks, militants du climat et du vivre ensemble, marginaux sécants et culturels créatifs. A chaque échelle, j'ai constaté l'importance de **coopérer avec les autres** et d'imaginer sans cesse des usages, pour développer des projets structurants et novateurs, vecteurs d'innovation et de sens.

Ce travail de recherche action est donc un regard multi-facette sur les territoires et la façon d'apprendre (stratégies d'actions, création de connaissances, coopération pluri-acteurs), la manière dont ils peuvent devenir des ressources clés, un véritable bien commun pour se développer, en incluant chaque partie prenante. C'est donc un éloge original sur [l'ingénierie territoriale](#), où on ne donne pas de leçons ou de conseils, tout au plus l'envie de faire avec les autres dans une logique de permaculture humaine. A la lecture de ce travail, chacun pourra en ressortir avec des questions, des repères, des sensations sur ce que le territoire recèle de potentialités. Le lecteur pourra réapprendre à « faire alliance » avec les territoires, les agglomérations qui les composent, et avec les habitants pour mieux apprendre, entreprendre et innover ensemble.

[Denis Cristol](#)

## Références

Cristol D. (2020), *territoires apprenants : usages et imaginaire pour apprendre ensemble*, Territorial Editions. (1)

Latour B. (2017), *Où atterrir ? : comment s'orienter en politique*, La Découverte ?

Carré Ph. (2014), « L'Apprenance : une autre culture de la formation », *Cours de P.Carré à l'université Paris Ouest Nanterre*.

## L'usage du droit en matière de communiqués de presse



Si l'un des adages les plus fameux « Nul n'est censé ignorer la loi » (*Nemo censetur ignorare legem*) interdit de se prévaloir de son ignorance pour échapper à l'application de la loi, c'est bien à la condition que cette loi soit portée à la connaissance de tous. Ainsi, l'enjeu de la communication publique, c'est-à-dire l'échange et le partage d'informations d'utilité publique peut être l'opposabilité de la règle ainsi diffusée. Dans un tel cadre, est proposée une analyse des motifs et de la portée des messages diffusés par les personnes publiques par la voie des communiqués de presse. Pour quelles raisons les institutions ont-elles besoin de diffuser en grand nombre de communiqués de presse ? Ne disposent-elles pas déjà de réseaux de communication publique ? Les messages ainsi diffusés sont-ils dotés d'une autorité normative voire juridique ?

Portées par un double contexte – celui de l'essor des nouvelles techniques d'information et de communication et celui du renforcement de la transparence administrative-, de nouvelles façons d'interagir, de communiquer avec les administrés se développent. En résulte notamment une utilisation croissante des communiqués de presse que les personnes publiques (autorité administrative, ministère, Gouvernement, juridictions suprêmes) diffusent sur leur site internet. Présentés comme un pilier majeur de la gestion publique, les communiqués de presse font l'objet, en apparence, d'un usage strictement informatif. De la même façon, un soin particulier est attribué à la rédaction des communiqués de presse pédagogiques, ceux-là même qui tendent à faire comprendre, voire expliquer la décision prise par l'institution. Toutefois, cette pratique du communiqué de presse dépasse l'intention première de l'outil, celle d'informer. En effet, le communiqué de presse se présente aussi comme un moyen d'expression et d'affirmation de l'autorité de la personne publique dans son univers institutionnel (défense à l'égard des autres institutions). Il contribue également à parer la critique que le public formule à l'encontre de ses décisions.



Finalement, l'administration n'ignore que lorsqu'elle diffuse un message par la voie du communiqué de presse, ce canal d'information, pour le grand public, ne se distingue pas particulièrement d'une publication au Journal officiel. Si, pour le juriste, le second est le seul support de publication officielle de la loi. Pour le profane, il s'agit dans les deux cas d'un outil de communication publique. Dans les deux cas, c'est l'administration qui publie et explique son action. En résulte une relative autorité doctrinale et scientifique de ces messages.

Sont finalement identifiés des « communiqués de règlements » qui se présentent comme des outils d'orientation de la conduite humaine. Ces énoncés normatifs – d'anticipation d'une règle fiscale nouvelle ou dérogatoires à une règle générale – peuvent être qualifiés de juridique notamment par le  **juge administratif**  notamment lorsqu'ils sont de nature à produire des effets notables sur le comportement des personnes auxquels ils s'adressent.

Nul n'est donc censé ignorer tous les communiqués de presse. Reste à savoir si cette pratique ne doit pas être encadrée afin d'accompagner le citoyen dans l'identification des messages obligatoires portés par certains communiqués de presse.

**Claire Cuvelier**

## **Références**

Plessix B. (2018), *Droit administratif général*, LexisNexis, p. 1070-1071.

Zémor P. (2008), *La communication publique*, 4e éd. Paris, PUF, coll. Que sais-je ? [1995] rééd.

Sylvie Caudal (ss. dir., 2013), *La motivation en droit public*, Dalloz, Coll. Thèmes et commentaires.

Delaunay B. (1993), *L'amélioration des rapports entre l'administration et les administrés. Contribution à l'étude des réformes administratives depuis 1945*, LGDJ



# Le difficile arbitrage public entre éthique et transformation numérique

JUSTICE

Tandis que le ministère de l'intérieur développe la centralisation de ses renseignements

## Une division de l'informatique est créée à la chancellerie

En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels...

### « Safari » ou la chasse aux Français

Rue Jean-Baptiste à Paris-12, dans... En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels...

En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels...

### « Safari » ou la chasse aux Français

Rue Jean-Baptiste à Paris-12, dans... En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels...

En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels...

### « Safari » ou la chasse aux Français

Rue Jean-Baptiste à Paris-12, dans... En outre allié, les renseignements individuels... En outre allié, les renseignements individuels...

La protection des données portant sur des personnes physiques est née en France dans les années 70, suite à une controverse sur un projet dénommé « SAFARI », acronyme pour « Système Automatisé pour les Fichiers Administratifs et le Répertoire des Individus ». Ce système visait à construire une base de données mutualisant les données des citoyens en provenance des différentes administrations autour d'un identifiant unique, le numéro de sécurité sociale[1].

Au regard des débats populaires enflammés autour de ce projet, Pierre Messmer, Premier Ministre en fonction, l'a retiré et a créé la **Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL)** par une loi du 6 janvier 1978, la fameuse loi dite « Informatique et Libertés ». A l'origine, celle-ci visait donc à limiter le fichage numérique des individus par l'Etat et encadrer toute utilisation des données les concernant.

Internet s'est considérablement développé à partir des années 90, est devenu accessible au grand public et a pris une place croissante dans nos vies et celles des organisations. Nous sommes passés d'une société industrielle à une **société de l'information**[2]. Les administrations ont dû intégrer dans l'exercice même du service public la transformation digitale[3] qu'entraînaient Internet et les technologies numériques.

Les « **technologies numériques** » désignent ici l'informatique et les outils numériques, tels que les services dans le Cloud, les réseaux sociaux, l'intelligence artificielle, la blockchain, mais aussi l'Internet des objets, les drones, etc.

Ces technologies permettent de développer de nouveaux services et modes de communication mais offrent aussi la possibilité de surveiller et d'influencer de plus en plus facilement les individus à leur

insu, ce dont nombre d'entreprises privées peuvent aujourd'hui se targuer avec le recours massif au **Big Data** et au **profilage**. De la même manière, le recours aux technologies numériques peut permettre à l'Etat de devenir le « **Big Brother**<sup>[4]</sup> » tant redouté il y a presque 50 ans.

### **Atteintes aux droits et libertés fondamentaux**

Le Ministère de l'Intérieur a été rappelé à l'ordre par la CNIL en janvier dernier<sup>[5]</sup> pour avoir procédé à des vols de **drones** équipés de caméras en mai 2020, en dehors de tout cadre normatif<sup>[6]</sup>.

La CNIL a tiré la sonnette d'alarme dans son avis sur la proposition de loi « Sécurité globale »<sup>[7]</sup> sur la tentation « du « **solutionnisme technologique** », cette tendance à transformer des problématiques humaines, sociales ou encore sociétales en des questions dont la résolution passe essentiellement par des dispositifs techniques, alors que ceux-ci peuvent avoir des effets propres et potentiellement attentatoires aux libertés publiques dans le champ desquelles ils interviennent. <sup>[8]</sup> »

De la même manière, les différents cas d'usage de **l'intelligence artificielle** (IA), du secteur de la santé au militaire en passant par la justice<sup>[9]</sup>, ne sont pas encore tous connus et encore moins maîtrisés. Les technologies numériques peuvent évoluer d'une façon qui n'a pas été envisagée lors de leur conception. Si l'outil en lui-même n'est pas condamnable, les cas d'usage doivent être encadrés par une **éthique**<sup>[10]</sup> **des technologies** qui soit applicable et appliquée par le secteur privé et le secteur public<sup>[11]</sup>.

Au regard de l'évolution rapide de la **société de l'information**<sup>[12]</sup>, le législatif comme l'exécutif doivent se saisir du sujet, car la menace identifiée il y a 50 ans est plus forte que jamais, avec un contexte sociétal (à la fois historique, social et culturel) bien différent, propice à rogner une partie de nos droits et libertés fondamentaux<sup>[13]</sup>.

par Marie-Hélène Gostiaux

<sup>[1]</sup> Projet révélé dans un article du Monde du 21 mars 1974 intitulé « Safari ou la chasse aux français » de Philippe Boucher : <https://www.senat.fr/evenement/archives/D45/context.html>

<sup>[2]</sup> Peut se définir comme un « état de la société dans lequel les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle fondamental ».

<sup>[3]</sup> Les termes de transition digitale, transition numérique, transformation digitale, transformation numérique peuvent être utilisés pour désigner le même objet : le processus de mutation des organisations lié à Internet et au numérique avec l'assimilation des nouvelles technologies et outils de communication.

<sup>[4]</sup> Orwell G., 1984, Gallimard



[5] CNIL, Délibération SAN-2021-003 du 12 janvier 2021 <https://www.legifrance.gouv.fr/cnil/id/CNILTEXT000042960768> Le Conseil d'Etat avait par ailleurs rendu deux décisions sur le même sujet, mais à portée plus restreinte (surveillance des mesures de confinement et des manifestations à Paris) : Conseil d'État, 18 mai 2020, n°s 440442 et 440445 et Conseil d'Etat, 22 décembre 2020, n° 446155

[6] Les drones captaient des images sur lesquelles des personnes étaient identifiables. Peu important qu'un mécanisme de floutage était disponible a posteriori, la collecte des données était en clair et le floutage ultérieur pouvait être désactivé à des fins d'identification des personnes. En outre, le public filmé n'était pas informé de la collecte de leur image par drones (articles 13 et 14 du RGPD) et aucune analyse d'impact relative à l'utilisation de ces drones n'avait été communiquée à la CNIL.

[7] Notre propos vise en particulier les dispositions relatives à l'usage des drones, des caméras-piétons et caméras de surveillance fixe et à la reconnaissance faciale dans l'espace public. Proposition de loi relative à la sécurité globale (procédure accélérée) : <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pp120-150.html>

[8] La CNIL rend son avis sur la proposition de loi « sécurité globale », 3 février 2021, accessible <https://www.cnil.fr/fr/la-cnil-rend-son-avis-sur-la-proposition-de-loi-securite-globale>

[9] L'intelligence artificielle peut notamment être utilisée pour la prise de décisions automatisées ayant un impact juridique notable sur une personne physique (ex : décision d'octroi de crédit, de prêt, d'assurance, d'acceptation dans une école, décision de justice, etc.) ou pouvant infliger un dommage corporel à une personne physique (voitures autonomes, systèmes automatisés d'armes létales, etc.)

[10] En matière d'IA par exemple, l'OCDE et le Conseil de l'Europe ont publié des propositions, telle que la Charte éthique européenne d'utilisation de l'intelligence artificielle dans les systèmes judiciaires et leur environnement en 2018. <https://rm.coe.int/charte-ethique-fr-pour-publication-4-decembre-2018/16808f699b>

[11] Un pas a été fait via le RGPD, avec la formalisation de grands principes, tel que celui de « privacy by design » ou « penser le respect de la vie privée dès la conception ».

[12] Il s'agit d'évoquer l'évolution technique des outils numériques mais aussi l'évolution des pratiques (habitudes des consommateurs, procédés marketing, etc.)

[13] Zuboff, S. (2021, 31 janvier). Opinion | Facebook and the Surveillance Society : The Other Coup. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/01/29/opinion/sunday/facebook-surveillance-society-technology.html>

Zuboff, S. (2020). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power (Illustrated éd.). PublicAffairs.