



**OBSERVATOIRE**  
Action sociétale  
Action publique

Les lettres de l'observatoire ASAP

Lettre 7

Octobre 2021

## Entretien auprès d'Alain Rocca, conseiller à la Présidence pour la stratégie éditoriale, pédagogique, et de développement international (Institut National de l'Audiovisuel – INA)



Entretien mené par [Michel Barabel](#)

### **Bonjour Alain, pouvez-vous présenter en quelques mots le Centre de Formation Professionnelle de l'INA?**

Le Centre de Formation Professionnelle de l'INA accueille aujourd'hui près de 3000 stagiaires par an, intermittents du spectacle, salariés de l'audiovisuel ou d'autres secteurs, particuliers en recherche d'emploi ou en reconversion, désireux de faire évoluer leurs compétences dans les métiers de l'audiovisuel et des médias numériques. Il dispose d'une équipe permanente de 22 responsables pédagogiques, complétée d'une vingtaine de personnes dédiées à l'organisation des stages, fait appel à une communauté de 250 intervenants externes, et bénéficie d'un plateau technique ultramoderne de 7000 m<sup>2</sup> réparti sur deux sites, à Bry-sur-Marne et à Issy-Les-Moulineaux.

Son offre de formation se répartit sur treize filières, qui couvrent une grande partie des métiers de l'audiovisuel et des médias numériques, et propose un catalogue qui recense plus de 450 formations possibles.

### **Comme tout centre de formation professionnelle, celui de l'INA a dû s'adapter au contexte de la Covid-19 ? Quelles ont été les actions mises en place ?**

Effectivement, lorsqu'arrive le premier confinement le 16 Mars 2020, aucune de nos formations parmi les 450 du catalogue n'est encore 100% dématérialisée<sup>[1]</sup>.

Face à cette situation inédite, nous avons fait en sorte de garder le lien en ligne avec nos stagiaires. Cela nous a amenés à opérer différents mouvements :

- (1) la « bascule » de l'ensemble des responsables pédagogiques vers l'utilisation quotidienne des outils de réunion en ligne. Ces outils (majoritairement Zoom ou Teams, ce dernier étant privilégié par la DSI de l'INA) sont utilisés d'abord pour assurer un suivi « unilatéral » des formations en cours, en appui de la plateforme LMS maison, et bien évidemment servent également de support à l'ensemble du travail collaboratif permettant de gérer la continuité opérationnelle de l'activité. Dans une moindre mesure, nous avons également eu recours à plusieurs dispositifs de classes virtuelles.
- (2) la transformation immédiate en « 100% dématérialisé », par une demi-douzaine de responsables pédagogiques, de plus d'une vingtaine de sessions de formations, en s'appuyant soit sur la plateforme LMS maison soit sur une plateforme « standard »
- (3) la création ex nihilo de modules en ligne gratuits, sans certification ni évaluation (vidéos d'acculturation, webinaires, classes virtuelles...). Initiée par la direction pour faire participer à sa manière le centre de formation professionnelle à la contribution de l'INA, en tant qu'entreprise de l'audiovisuel public, la mise à disposition gracieuse de contenus audiovisuels « culturels », entendus au sens large a immédiatement rencontré l'approbation de nombreux responsables pédagogiques. Ce sont ainsi près de vingt heures d'acculturation aux problématiques de l'audiovisuel qui ont été produites et mises en accès libre sur internet par le centre de formation professionnelle. Au point de classer en mai 2020 l'INA sur le podium des meilleures plateformes gratuites de cours et formation en ligne !

L'ensemble de ces actions ont pu être réalisées grâce à la conjonction d'une mobilisation absolument exceptionnelle de la petite équipe du PADLe (notre équipe en charge de l'ingénierie pédagogique digitale), avec la disponibilité et l'engagement de nombreux collaborateurs de l'équipe pédagogique et administrative du centre de formation professionnelle.

Au-delà des réussites opérationnelles constatées, cette période a ainsi permis de constater que la grande majorité des collaboratrices et collaborateurs étaient en capacité de s'approprier les outils de la dématérialisation de leur activité... sous réserve d'avoir choisi d'être les acteurs de cette appropriation !

### **Quels enseignements tirez-vous de la situation ?**

Peu à peu, à des rythmes peut-être différents, la direction et les équipes du centre formation professionnelle réalisent que la situation inédite et disruptive imposée par la pandémie, va avoir des conséquences durables sur leur activité.

Au-delà des considérations généralistes sur le télétravail ou des modifications de contexte causées par la nouvelle loi « Avenir », ce sont surtout deux points saillants qui sont perçus en interne sur cette période comme significatifs du nouvel avenir de la formation professionnelle à l'INA :

En premier lieu, la disparition du projet de holding de l'audiovisuel public de l'horizon opérationnel. Même si elle dépasse le seul périmètre de la délinéarisation, cette disparition a sur ce champ une conséquence claire : la trajectoire de dématérialisation de l'offre de formation professionnelle redevient de la pleine responsabilité des équipes et de la direction du centre. C'est à l'INA d'être capable, sans attendre une quelconque alliance ou regroupement, de conserver seule son statut de centre de formation de référence et d'activer pour se faire la trajectoire pertinente de dématérialisation.

En second lieu la constatation de deux injonctions, aussi majoritaires que paradoxales, en provenance de nos usagers :

- les retours qui remontent de nos interlocuteurs au sein de nos entreprises clientes : l'insistance de celles-ci de diminuer la part présentielle des sessions de formation qu'ils nous commandent, principalement afin de diminuer le temps d'absence de l'entreprise du salarié en formation. Déjà présente avant le confinement, cette pression pour plus de distanciel gagne en intensité dès le premier confinement, pour devenir une quasi-constante ;
- ceux de nos clients « particuliers », qui à l'inverse insistent sur leur fort attachement à la dynamique de groupe induite par la part présentielle de nos formations, et l'importance qu'ils attachent à cette dimension dans l'évaluation de la qualité de nos formations. Ces remontées conservent toute leur intensité même dans la période de réouverture du centre dans un environnement sanitaire particulièrement contraignant (masques, distanciation, absence de restauration collective...).

### **Le fait que vous soyez une entreprise de l'audiovisuel public change-t-il la donne ?**

Force est de constater qu'en tant que salariés de l'audiovisuel public, les collaborateurs de l'INA restent de fait mieux protégés que beaucoup de leurs concitoyens des conséquences économiques les plus graves de la pandémie (perte d'emploi et de salaire).

Nonobstant, dès le mois de Juillet, une évidence s'était cristallisée de façon très majoritaire au sein de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs : oui il faut accélérer la part dématérialisée de notre offre de formation professionnelle, mais en veillant à conserver tout ce qui fait son ADN et en particulier cette excellence qui s'incarne dans un collectif qui échange en présentiel autour de dispositifs techniques réels.



Bref, en route vers une dématérialisation maîtrisée capable d’associer le meilleur du présentiel avec les avantages du distanciel.... On pourrait parler de présentiel augmenté !

Ce qui était considéré avant le premier confinement comme une orientation stratégique de la direction, soutenue par une petite partie des responsables pédagogiques, et appréciée avec méfiance, voire contestée, par d’autres, est ainsi devenue en l’espace de quelques mois pour l’ensemble des collaborateurs et collaboratrices un chemin que le centre de formation professionnelle ne peut plus ne pas emprunter...

[1] 120 formations du catalogue bénéficient d’un accompagnement pédagogique dématérialisé, surtout constitué par de la mise à disposition en ligne de documents,

## Entretien auprès Jean-Luc Lagleize, député de la 2e circonscription de la Haute-Garonne



Entretien mené par le groupe Politikment

### **Comment la Covid 19 a-t-elle impacté l'exercice de vos fonctions ?**

C'est depuis ma caméra que j'étais en permanence en communication avec mes équipes, équipe parisienne, équipe toulousaine, et nous avons passé ce premier confinement à être en visioconférence tous les matins pour savoir ce que l'on pouvait apporter à la population. Nous avons décidé de mettre en place une newsletter et dont nous avons appris qu'elle était parfois le seul lien que certaines mairies de la circonscription avaient avec l'extérieur et donc nous en étions particulièrement fiers. Qu'est-ce que cela a changé depuis ? Depuis l'Assemblée Nationale se réunit systématiquement en demi-jauge, c'est-à-dire que dans l'hémicycle il n'y a qu'un député sur deux qui est présent de manière à éviter les contacts, c'est pareil en commission et ce n'est pas tout à fait la même chose dans la vie puisque nous avons repris une activité totalement normale, notamment en circonscription. Je reçois moins dans ma permanence et je vais plus sur le terrain, dans la circonscription, aller rencontrer les élus, aller rencontrer les associations sportives, les associations culturelles, aller rencontrer les chefs d'entreprises, d'entreprises qui gagnent notamment dans la distribution et l'agroalimentaire, mais également des entreprises fermées. Et qu'est-ce que j'en ai gardé ? Je pense que j'en ai gardé une utilisation plus fréquente du logiciel de visioconférence, nous avons décidé avec mon équipe de continuer à se voir, non pas tous les jours, mais une à deux fois par semaines, et de réunir l'ensemble des équipes toulousaines et parisiennes, pour

travailler de manière plus efficace, et je crois que l'on a vraiment appris à mieux communiquer. Donc effectivement la Covid-19 a d'abord été pour nous un handicap puisqu'on s'est tous retrouvés confinés chez soi mais à l'arrivée elle a contribué à mettre en place des méthodes de travail qui sont beaucoup plus efficaces.

### **Comment les jeunes générations peuvent-elles participer à la vie politique ?**

Pour avoir plus d'engagement pour les jeunes, la première et unique chose faire, c'est d'aller voter. Il y a des élections très régulièrement pour son département, pour sa région, pour sa commune, pour ses députés et donc il faut qu'aller voter, il faut que vous exprimez son point de vue, c'est la manière la plus rapide de vous engager en politique. Mais vous avez aussi la possibilité de vous engager à plus long terme et non pas uniquement ponctuellement dans des associations, dans des partis politiques, tous les partis politiques ont des sections jeunes qui influencent énormément la vie du parti et les idées du parti ; et donc je vous invite à vous rapprocher d'un des partis avec lequel vous êtes le plus en accord. Et puis troisièmement, vous engagez également dans la vie publique. Alors je reconnais que c'est très compliqué quand on est étudiant de se dire : « Oui je vais m'engager pour des municipales » parce que c'est un délai qui est long, un mandat municipal, c'est 6 ans. Effectivement, ça peut paraître long surtout quand on ne sait pas dans quel sens on veut orienter sa vie professionnelle. Peut-être qu'une fois qu'on s'est installé, on peut s'engager dans la vie publique et prendre part dans un premier temps dans la vie municipale.

### **La question environnementale fait encore parfois l'objet d'âpres discussions, pensez-vous que cet enjeu doit et peut dépasser le champ des partis politiques ?**

C'est un de mes combats, le combat du zéro-artificialisation net. Je pense que notre pays est celui qui consomme le plus de terres agricoles, de terres maraîchères, de terres naturelles, pour la construction mais également pour les routes et pour les constructions artisanales. Je pense qu'il faut trouver des moyens, et j'en ai d'ailleurs proposé au Premier Ministre, pour arrêter cette artificialisation. L'écologie est un thème majeur. Je considère que c'est parce que nous n'avons pas respecté la nature que nous vivons aujourd'hui cette pandémie, en tout cas à ce rythme-là, et que nous en vivrons probablement d'autres. L'écologie doit être une démarche naturelle qui doit imprégner nos vies. On doit l'imprégner de manière volontaire, en l'encourageant. Je suis en effet pour une écologie de l'encouragement, pas pour une écologie punitive. L'écologie punitive c'est ce qui conduit au mouvement des Gilets Jaunes dans la rue parce qu'on a décidé unilatéralement d'augmenter la taxe sur le carburant. Ce n'est pas ça que l'on doit faire. On doit au contraire davantage sensibiliser nos citoyens, en donnant du sens aux choses ; et ce n'est pas un député toulousain favorable à l'aviation et favorable à l'aviation verte qui va vous dire le contraire. Je pense que nous avons de l'avenir



à la fois dans notre agriculture et également dans notre industrie ici à Toulouse, en prenant le virage vert, un virage écologique.

## Le « Tiers secteur » au prisme d'un keynésianisme contrarié



La crise de la COVID 19 a remis en vogue les réponses keynésiennes en termes de politiques économiques. Déclassé et souvent mis à mal par les politiques libérales ou néo-libérales depuis le début des années 1980, le keynésianisme est redevenu à la mode. La plupart des pays industrialisés ont préféré réinjecter des sommes massives pour maintenir à flot leurs économies, par une accentuation sans limite de l'endettement, plutôt que d'éviter que la « main invisible » du marché ne sanctionne violemment les entreprises les plus fragiles ou les secteurs les plus touchés par la pandémie. Des chercheurs ont même posé la question « [Sommes nous tous devenus Keynésiens ?](#) »

Néanmoins, par un paradoxe dont l'Histoire à le secret, le secteur non marchand ne semble pas atteint par la même ferveur keynésienne. A l'inverse, l'intervention de l'Etat diminue dans le « Tiers secteur ». Selon [Salamon, Anheier, 1995, 1998](#) de l'institut John Hopkins, le « Tiers secteur » est défini comme le secteur regroupant les organisations sans but lucratif (« non profit organizations ») caractérisées par cinq critères : institutionnalisées, privées, indépendantes, avec un budget propre et comportant un certain niveau de participation volontaire de bénévoles et/ou de donateurs. De même, l'adhésion doit être volontaire et non obligatoire. Le « Quoi qu'il en coûte » ne semble pas de mise pour ce secteur, et sa dimension « non essentielle » a été un symbole du rapport ambigu avec l'Etat.

### Association et financement public : des amours contrariées

Les rapports entre le Tiers Secteur et les pouvoirs publics sont complexes. En particulier sur la question du financement : subventions ou commande publique ? Les subventions publiques désignent les financements publics pour soutenir les initiatives que la collectivité publique encourage, les financements de type commandes publiques transformant l'intervention de l'association en outil des politiques publiques. Les modalités d'intervention et leurs niveaux illustrent le niveau de l'Etat Providence et en particulier son déclin.

En 2005, le financement public représentait 51% des financements de l'ensemble des associations ; en 2017, il passe à 44% ([source paysage associations 2018](#)). Les petites associations sportives, culturelles et de loisirs dominent le paysage associatif : elles représentent ensemble 69 % des associations et leur

nombre continue d'augmenter à un rythme non négligeable. Le nombre des associations culturelles a ainsi augmenté dans la période à un rythme annuel moyen de 4,4 %. Les associations culturelles représentent 23% des associations sans salariés et 24% des associations employeuses. On assiste à une augmentation rapide du recours aux ressources privées. « De plus en plus, le service associatif s'achète », a observé Viviane Tchernonog dans ce rapport, insistant sur la rapidité du changement concernant la participation des usagers. Quant aux dons et au mécénat, si leur part peut paraître faible, ils constitueraient « aujourd'hui une ressource essentielle dans certains secteurs d'activité » tels que l'humanitaire, la défense des droits, la culture ou encore le sport. Au final, « les transformations qui sont intervenues ont pu ébranler les fondamentaux du secteur », a conclu la chercheuse. Avec, selon elle, une « mise en cause des fonctions de cohésion sociale, de solidarité et de la capacité à innover ». Et également une équation difficile à résoudre pour les associations implantées dans des « territoires pauvres, en déclin, vieillissants », aux ressources limitées mais aux besoins croissants.

### Quel rôle demain pour l'Etat ?

L'impact économique de la crise du COVID – 19 va avoir un impact lourd sur les ressources des associations, avec un potentiel effet collatéral du repli de la consommation des ménages. En soutenant le monde associatif, l'Etat contribue à maintenir la production de richesses et d'emplois du Tiers secteur et à soutenir le développement social, culturel, environnemental, également reconnu comme une richesse. Par exemple, des études américaines sur 30 ans, ont montré l'impact de l'accès à l'art sur les enfants. Lorsqu'ils participent à des programmes, ils sont quatre fois plus susceptibles d'être reconnus pour leurs résultats scolaires et quatre fois plus susceptibles de gagner un prix pour avoir écrit un essai ou un poème, améliorant ainsi la qualité de l'éducation.

Alors que le modèle de l'endettement et l'[intervention de l'Etat](#) semble aujourd'hui le mieux adapté pour résister à la crise sanitaire et sociale (et à ses effets dévastateurs) et préparer efficacement la croissance de demain notamment pour nos jeunes en matière d'éducation et de formation (*Quoiqu'il en coûte*), ne peut-on y voir aussi un moyen inespéré de repositionner le rôle de l'Etat ? En effet, la crise actuelle ne redonne – t – elle pas, au-delà de soutiens utiles mais parfois artificiels (assistance, subvention), la possibilité de réinventer une approche keynésienne de l'Etat plus protectrice mais aussi plus agile et focalisée dans l'intérêt de nos jeunes et moins jeunes, pour enfin accepter une relance économique de grande ampleur ?

[Elizabeth Couzineau-Zegwaard](#) et [Erwan Poiraud](#)

### Références

Salamon, L.M., Anheier, H.K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 9, 213–248 (1998).

Cottin-Marx, Simon, et al. « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, no. 3, 2017, pp. 463-476.

## Relocalisation eco-solidaire et écologique, opposée à la mondialisation libérale et au protectionnisme nationaliste



En 2018, Donald Trump, président des Etats-Unis, instaure une série de mesures protectionnistes contre plusieurs pays, tels que la Chine ou l'Europe. Cette décision redistribue les cartes et les stratégies du commerce mondial. Du côté de la gauche radicale, à l'instar des partis politiques comme la France insoumise et les éco-socialistes, le projet politique consiste à opter pour une relocalisation éco-solidaire et écologiste, aussi dénommée « protectionnisme solidaire ». Il en est de même avec Arnaud Montebourg, candidat pour les primaires du parti socialiste en vue des présidentielles de 2012, lorsqu'il a défendu une « [démondialisation](#) ». Il proposait d'instaurer « une taxe carbone extérieure aux frontières de l'UE, afin que les produits importés reflètent leur « juste coût carbone, sanitaire et social »<sup>[1]</sup>.

## Les forces idéologiques en présence

Quels sont les points communs et les différences entre les différentes approches de la gauche centriste, radicale ou extrême ? La caractéristique principale de la gauche réside dans la volonté d'une égalisation économique, via une redistribution des richesses; à l'inverse, la droite libérale privilégie les inégalités au nom de la liberté économique. Les orientations politiques qui prônent la relocalisation sociale (de gauche) ou la relocalisation de droite (la droite de l'ordre, de la tradition ou la droite autoritaire) s'inscrivent toutes contre la mondialisation néolibérale des échanges et du commerce. En revanche, elles restent largement antagonistes entre elles, lorsqu'elles déclinent leurs propositions. Les divergences

portent aussi bien sur les questions écologique, sociale, économique, démocratique que protectionniste... Par conséquent, il serait une erreur d'envisager une union idéologique autour d'une politique de relocalisation indifférenciée et unifiée.

Un développement autonome suppose une relocalisation globale ou sélective (c'est à dire partielle), de même que le droit à un certain protectionnisme. L'autonomie économique s'avère d'ailleurs la condition préalable à l'ouverture économique, sinon l'économie nationale risque d'être dominée par les entreprises transnationales étrangères. L'autonomie suppose aussi de développer l'agriculture vivrière en vue d'atteindre l'autosuffisance. Cette forme d'agriculture permet aux populations de se nourrir par elle-même. A l'inverse, la mondialisation libérale fait la promotion d'une production locale tournée vers l'exportation de produits qui ne relèvent pas d'une consommation locale essentielle... Certaines ONG, comme les membres de MINGA, (une fédération d'acteurs du commerce équitable) cherchent à intégrer les principes de la relocalisation éco-solidaire.

## Les oppositions

Dans le modèle de la mondialisation des échanges, fondé sur le capitalisme libéral, et plus largement le productivisme, le transport s'inscrit lui aussi, dans un projet de croissance mondiale infinie. La relocalisation économique s'inscrit dans une lutte contre la délocalisation et la perte d'autonomie du développement économique local. Elle consiste à produire localement, afin de développer l'autonomie économique, politique et culturelle. Elle vise également à diminuer l'empreinte écologique et l'empreinte carbone. Serge Latouche définit la relocalisation comme le fait de « produire localement pour l'essentiel les produits servant à la satisfaction des besoins de la population à partir d'entreprises locales financées par l'épargne collectée localement »[\[2\]](#).

### **Les principales oppositions entre le libéralisme économique et la relocalisation éco-solidaire**

Libéralisme économique

Relocalisation éco-solidaire (ou développement local autonome et solidaire)

Théorie des avantages comparatifs et spécialisations (Ricardo)

Théorie de l'inégalité des termes de l'échange (Marxiste)

Concurrence /compétition

Coopération

Ouverture des frontières

Protectionnisme

Plus de privatisation et moins de régulation par les pouvoirs publics

Plus de services publics et de régulation par les pouvoirs publics

Liberté, donc plus de différenciation et d'inégalités (économique, sociale, gouvernementale, culturelle, écologique...)

Egalité, donc moins de liberté (économique, sociale, gouvernementale, culturelle, écologique...)

Face à ces enjeux, Alain Liepietz s'interroge : « le développement local peut-il devenir une alternative au modèle de développement libéral dominant au plan mondial ? (...) Deux stratégies existent en effet : la première est le développement du travail de la communauté pour la communauté ; dans la seconde, la communauté construit une " base exportatrice " vers les marchés extérieurs. Tout modèle de développement local est une combinaison des deux, les écologistes et les alternatifs en général, insistant sur le premier terme, plus que sur le second »[\[3\]](#).

Un arrêt intégral de l'importation en France représenterait un quart du PIB français. Dans le cadre d'une politique de stabilité de la consommation, donc de la production, cela aurait pour conséquence de pousser les entreprises françaises à compenser, en produisant 25 % en plus. Cependant, la perspective écologiste pousserait plutôt à profiter de ce changement économique, pour ne pas compenser intégralement la baisse de la production, afin de la limiter en partie, dans la mesure où celle-ci nuit à l'empreinte carbone et écologique.

[Thierry Brugvin](#)

## Références



[1] Montebourg A. (2011), *Votez pour la démondialisation*, Flammarion, 92 p.,

[2] Latouche S. (2006), *Le pari de la décroissance*, Fayard, 302 p.

[3] Liepietz A. (2002), « Du développement local au développement durable : Limites d'une pratique, perspectives de deux idéologies », *Territoires* n°431, Octobre.

## Le processus de création du Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) : un levier de coopération et d'action sociale sur les territoires



Le pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un dispositif défini par [la loi du 31 juillet 2014](#). Il rassemble les collectivités territoriales, les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), les entreprises, les centres de formation et de recherche et les citoyens d'un même territoire dans le but de créer des emplois non délocalisables et de faciliter le développement local durable. Le PTCE connaît aujourd'hui un nouvel essor dans le cadre de la [relance des PTCE](#), grâce à la mise en place de [nouveaux dispositifs financiers](#) attendus au printemps 2021.

La thèse en sciences de gestion de Sanioossian (2020), repose sur une recherche-intervention (Aggeri, 2016) longitudinale dans les Hauts-de-France entre 2017 et 2020 auprès de 12 PTCE et de leur écosystème régional. Ils ont été étudiés par le biais de 47 entretiens informels, 52 observations participantes, 84 entretiens semi-directifs, 23 interventions et l'analyse de 300 documents. Cette recherche-intervention nous a permis d'identifier le processus de création des PTCE « en train de se faire » par les interactions et échanges avec l'ensemble des acteurs interviewés.

### Un processus de création en 3 étapes : de l'organisation pilote à la structuration collective



Nos résultats permettent d'identifier un modèle à la fois théorique et pratique concernant le processus de création des PTCE. Ce modèle décrit l'implication des organisations à travers trois étapes dans les cas où le PTCE est mis en place avec succès.

Dans la première étape – l'impulsion individuelle – l'organisation pilote (celle qui initie l'envie de porter un projet collectif et s'entourer d'autres parties prenantes pour développer de nouvelles activités, elle porte alors juridiquement et légitimement le projet collectif) joue le rôle central en raison de son implication et de sa propre logique d'action. Les pratiques de l'organisation pilote consistent en une ouverture pour permettre la communication sur le projet de PTCE et l'intégration de membres. Par conséquent, le processus de création peut s'arrêter à ce stade si l'organisation pilote a des difficultés à faire adhérer les organisations du territoire en tant que membres.

Si l'organisation réussit à intégrer des membres, le processus de création passe à la deuxième étape – les groupes divisés – où l'intégration des membres est variable et dépend de la nature des organisations impliquées. Cette situation produit des groupes divisés (un noyau dur d'organisations similaires impliquées dans les espaces opérationnels et stratégiques et un groupe d'organisations diversifiées qui sont intégrées au compte-goutte dans certains espaces opérationnels) dans le processus d'adhésion. Cependant, ce groupe divisé peut développer des activités et des réalisations dans des dispositifs collectifs, tels que des groupes de travail communs. À la fin de cette étape, les membres ont des liens et une implication différente dans les pratiques du PTCE.

Il est donc nécessaire de dépasser cette étape et de clarifier les processus d'organisation du PTCE pour permettre l'implication de toutes les natures d'organisation. La troisième étape – le groupe collectif – se développe alors avec l'intégration de tous les membres dans les dispositifs de gouvernance et de stratégie. Cette intégration favorise les activités collectives, partagées et créatives entre les membres. Les membres mettent en place collectivement des expériences de gouvernance et de coopération économique. À la fin de cette étape, les PTCE « en devenir » sont devenus des PTCE effectifs, ayant alors recours à une structuration juridique mutualisée.

Par exemple, nous avons observé comment [l'émergence d'un PTCE](#) sur un territoire permet d'interroger l'ensemble des acteurs du territoire sur les besoins de ce territoire. La définition de ces priorités est une occasion de réunir des acteurs autour de thématiques sociétales et environnementales : mobilité en zone rurale, alimentation locale et durable, artisanat et commerce de proximité ou encore insertion des jeunes. Ces échanges, associés à une logique d'expérimentation de réponses innovantes, conduisent à la création de nombreuses activités

socio-économiques co-portées par les acteurs impliqués : une coopérative jeunesse de services, un garage solidaire ou encore un magasin partagé. Aujourd'hui, les acteurs questionnent le besoin de partager collectivement les décisions et la gestion du PTCE dans une structure juridique partagée, afin de permettre une gouvernance, une stratégie et un modèle économique collectif.

## L'implication des organisations parties prenantes : effet levier de la création du PTCE

Le processus de mise en place des PTCE, guidé par l'implication des organisations parties prenantes, s'appuie sur plusieurs leviers d'action se combinant de différentes façons :

- La mise en place d'espaces réunissant les organisations parties prenantes autour d'une vision commune de territoire,
- Le développement d'activités socio-économiques co-imaginées, gérées et partagées entre les membres, et,
- La participation à la construction du cadre politique et réglementaire visant à faire du PTCE un dispositif d'action publique territorialisée.

Le cas des PTCE renouvelle donc la vision traditionnelle du processus de création des « méta-organisations » (Valente & Oliver, 2018), ces organisations composées d'autres organisations. Les fédérations professionnelles, l'ONU ou la FIFA sont par exemple des méta-organisations, tout comme les PTCE. Mais la particularité d'un PTCE est d'être composé d'organisations variées, comme des collectivités locales, des associations et des entreprises.

Ainsi, notre modèle montre le rôle prépondérant de l'organisation pilote dans l'émergence du PTCE et la nécessité de recourir à une perspective pratique et opérationnelle pour fédérer les acteurs multiples à co-créeer des activités socio-économiques. La structuration juridique du PTCE (et donc la création d'une méta-organisation multi-parties prenantes à proprement parler) est alors utilisée comme un moyen de co-gérer et partager les prises de décisions collectives, plutôt que comme une fin en soi.

Jennifer Sanioossian, Christel Beaucourt et Xavier Lecocq

## Références

Ahrne, G., Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edgar. Cheltenham.



Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. *In A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*. Motti, N. Barthélémy. J. Dunod. Paris.

Berkowitz, H. & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, 2(2), 333-356.

Valente, M., Oliver, C. (2018). Meta-organization formation and sustainability in sub-Saharan Africa. *Organization Science*. 1-24.

Saniossian J. (2020). Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes. Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). [Thèse en sciences de gestion]. Université de Lille.

## Urgence à faire de la formation en « International Business » une filière d'excellence



**Le monde de l'export** a subi récemment de nombreuses mutations organisationnelles et vu naître de nouvelles tendances. **Les défis** ne manquent pas pour la prochaine décennie. La globalisation, certes différente, va se poursuivre et pousser les entreprises de toutes tailles à accélérer des stratégies d'internationalisation. Alors que notre pays a encore [accru son déficit du commerce extérieur de 7 Mds d'euros pour passer la barre des 65 Mds](#), ce qui interpelle et inquiète les observateurs, c'est le constat d'une **faible croissance** des exportations par rapport à nos voisins en 20 ans.

Ainsi, la France, qui réalisait 17,9% des exportations de biens et services en valeur de la zone euro en 2000, n'en représentait que 14,3% en 2018. Sur la même période, l'Allemagne est passée de 27,6 % à 30,8 %.

**Le gouvernement a pris la mesure de l'enjeu** et a musclé les aides à l'export ces derniers mois pour accompagner les entreprises dans leurs démarches d'internationalisation. Mais outre des aides financières et des soutiens des acteurs publics et privés de l'écosystème export français, **c'est une profonde réflexion** qui a lieu en ce moment pour mobiliser au mieux toutes les énergies et relever les défis des 10 prochaines années.

### La relance de l'activité passe par l'export

**L'export** est plus que jamais un **levier de croissance en période de crise**, ce que nous démontre parfaitement la Chine en s'appuyant sur [des réseaux actifs et des offres innovantes et adaptées aux marchés mondiaux](#). En Europe, le Mittelstand allemand est depuis longtemps un modèle avec des PME et ETI plus résilientes en période de crise grâce à leur internationalisation et leur spécialisation sur des marchés de niche en croissance. Le manifeste du *Think Tank la Fabrique de l'Exportation*, paru en début d'année, donne une analyse de la situation actuelle française et surtout souligne les principaux défis à relever pour les exportateurs français. Son président, Etienne Vauchez, ainsi que les experts qui ont planché avec lui sur ce document (téléchargeable à la fin de cet article), confirment que le marché domestique n'apporte plus la résilience qu'il a pu fournir par le passé et qu'il est impératif de revoir le logiciel de **l'exportation française**.

## Imprégner les entreprises d'une culture export et accroître les compétences internationales

L'export ne peut plus être envisagé sous l'angle de « vente supplémentaire », dans une logique opportuniste en restant sous l'approche produit et service du marché domestique. **La dimension « internationalisation » doit être plus intégrée** dans la stratégie globale des entreprises et portée par un leadership fort incarné par son PDG et ses managers. L'organisation doit être pensée autrement en fonction du marché international et une vraie culture export doit progressivement imprégner toutes les strates de l'entreprise. Pour conduire ce changement, la formation revient à nouveau au premier plan car seul l'accroissement des compétences internationales des équipes peut permettre la pérennité d'une structure Export. De nombreuses études ont montré au cours de la décennie précédente la corrélation entre le niveau des [compétences internationales de l'entreprise et son succès sur les marchés mondiaux](#). L'image de marque d'une entreprise à l'international se défend autant par les *soft skills* et compétences interculturelles de ses intervenants que par la qualité des produits et services.

## Renforcer la formation initiale mais aussi la formation continue

Depuis plusieurs années, on observe une certaine [frustration des entreprises à trouver ces compétences tant recherchées si bien qu'une majorité des PME et ETI hésitent à aller à l'international](#). Le manifeste de la Fabrique de l'Exportation note d'ailleurs un manque au niveau du **système éducatif** à former des praticiens experts du commerce international et surtout les futurs managers disposant de cette fameuse culture et compétence « international business ». Alors qu'il n'existe qu'une dizaine de Masters en International Business, qui forment chacun 20 à 30 diplômés par an, la seule université de Leeds au Royaume-Uni forme 700 diplômés par an pour ce type de Master.

Les formations devront comporter des composantes qui permettront aux futurs Managers internationaux de PME ou de Groupes de disposer des compétences recherchées par les entreprises, en particulier dans les domaines du Marketing et du Business Development à l'export. Trop souvent sous-estimés dans notre pays à la différence des pays anglo-saxons, le Marketing et la Vente doivent retrouver des lettres de noblesse avec une forte composante internationale.

Au-delà des compétences, il s'agira également d'aider les entreprises à développer chez leurs salariés les *softs skills* nécessaires pour devenir les ambassadeurs de leurs entreprises au cours d'échanges avec leurs clients étrangers, à la fois en présentiel et à distance. Alors qu'au début de la globalisation, dans les années 90's, parler anglais était la norme pour travailler à l'international, [il s'agit désormais d'accepter de parler une autre langue, celle du « digital »](#).

La formation initiale est, certes essentielle, mais n'oublions pas pour autant la formation continue. Il n'est jamais trop tard pour se former. Un proverbe japonais nous rappelle que nous commençons à vieillir lorsque nous cessons d'apprendre. Les PME, ETI mais aussi les groupes Français peuvent compter sur des experts du développement international pour les aider à développer cet **esprit « international business »**, accompagner leurs équipes à comprendre les écosystèmes internationaux, s'y intégrer et ancrer durablement leurs offres. Comme indiqué dans le manifeste, les universités et écoles de commerce peuvent aussi développer davantage des relations avec des spécialistes de la profession pour profiter de leur expertise et expériences diverses : contenus sous forme de témoignages de terrain, de business cases, d'informations sur l'évolution des marchés et des pratiques, etc. Enfin, les



PME et ETI motivées par des challenges internationaux peuvent, seules ou accompagnées, être représentées au sein du système éducatif pour **convaincre les jeunes que leurs compétences peuvent aussi bien servir des petites ou moyennes structures agiles que des grands groupes.**

[Eric Le Tallec](#)

### **Références**

- La Fabrique de l'Exportation, *4 défis pour que nos entreprises profitent de la croissance mondiale 2021-2030* (Janvier 2021) <https://lnkd.in/e794fDB>
- Meier O. (2019), *Management Interculturel*, 7ème éd., Éditions Dunod
- Cook Th. (2019), *Developing Masterful Management Skills for International Business*, CRC press
- Peng M., Meyer K. (2019), *International Business*, Cengage

## Nombre de création d'entreprises et politique publique entrepreneuriale: nouveaux défis



Les médias ont largement repris les chiffres de l'INSEE sur le nombre de création d'entreprises en 2020. Un nouveau record a été atteint avec 848 200 créations d'entreprises. Cette donnée brute confirme la thèse de la diffusion d'une société entrepreneuriale énoncée dès le début des années 2000 par Audretsch (2007) et reprise par le Président Macron à travers l'idée de « start-up nation » en 2017. Cette transformation sociétale est le fruit à la fois d'une transformation du capitalisme qui se traduit par une remise en question du salariat mais aussi par une politique publique entrepreneuriale ambitieuse pour faciliter la création d'entreprises. Ce chiffre mérite d'être analysé finement pour en tirer des enseignements en termes de [politique publique entrepreneuriale](#).

### L'envolée du nombre de micro-entrepreneurs et la stagnation de l'entrepreneuriat féminin

Ce nouveau chiffre record interroge sur la nature des créations d'entreprises. La progression se concentre sur les immatriculations d'entreprises individuelles sous le régime du micro-entrepreneur (+9%). L'apparition en 2009 du statut d'auto-entrepreneur, devenue micro-entrepreneur a permis à toutes les catégories de la population (jeune, retraité, chômeur, etc.) de pouvoir expérimenter l'entrepreneuriat de façon simplifiée et sécurisée. Ce statut contribue à la diffusion d'une culture entrepreneurial en montrant que tout un chacun peut se lancer dans la création d'entreprises. Dans le même temps, les créations d'entreprises individuelles classiques régressent (-13%) et les créations de sociétés restent stables. La crise sanitaire a encouragé les créations liées aux secteurs des activités de transports et d'entreposage (+ 22 %). Ces activités sont tirées par les plateformes numériques. Peut-on parler de création d'entreprises ou d'entrepreneuriat pour des activités qui tendent à être requalifiées en contrat de travail dans plusieurs pays.

Un autre chiffre semble assez préoccupant, c'est la proportion de créatrices qui stagne autour de 40% alors qu'elle avait progressé régulièrement depuis 30 ans passant de 29 % en 1987 à 33 % en 2000.

Comment parvenir à une parité dans le domaine de l'entrepreneuriat ? Il convient de mieux comprendre les verrous actuels dans l'écosystème entrepreneurial qui entravent tant la parité que l'ambition des projets.

## Repenser les politiques publiques entrepreneuriales

A l'aune de ces chiffres, pour les pouvoirs publics, la question de la politique d'accompagnement entrepreneurial mérite d'être discutée et repensée, voire réinventée. Les pouvoirs publics au niveau national et au niveau local restent très impliqués dans la construction et la gestion de dispositifs et de structures (Theodoraki et Messeghem, 2017). Deux priorités se dessinent au regard de ces derniers chiffres, l'accompagnement des entrepreneurs de nécessité et l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin.

La montée d'un entrepreneuriat de nécessité lié en partie au développement du nombre de micro-entrepreneurs conduit à s'interroger sur l'accompagnement à proposer pour des entrepreneurs pour certains en situation de pauvreté. Ces projets peuvent révéler un potentiel. Des travaux sur les entrepreneurs en situation de pauvreté (Nakara, Messeghem et Ramaroson, 2019) montrent que les projets peuvent présenter un caractère innovant dans 28% des cas. Pour ces projets, des programmes d'accélération spécifiques peuvent être conçus comprenant un volet social et entrepreneurial. L'enjeu est que les difficultés rencontrées par ces entrepreneurs n'entravent pas le potentiel de développement de leur projet. La dimension psychologique de l'accompagnement a toute son importance. Des dispositifs de counseling peuvent être envisagés pour contribuer à pallier les difficultés psychologiques qui peuvent freiner l'ambition du projet. L'autre enjeu est de rendre plus inclusifs les programmes d'accompagnement les plus prestigieux. Le programme French Tech y répond en partie en retenant dans ses priorités un volet « Talents et Inclusion ».

La stagnation de la proportion de créatrice à 39% conduit là-aussi à se demander si les dispositifs actuels sont suffisants. Pour réinventer l'accompagnement, trois actions peuvent être privilégiées :

- **Libérer la parole entre entrepreneures pour libérer l'esprit d'entreprendre :** créer des espaces d'échanges bienveillants, en particulier en phase *ante* création. Selon Bueno Merino et Duchemin, (2016), les échanges entre femmes permettent de déconstruire les représentations de genre et favorisent l'engagement entrepreneurial.
- **Renforcer le capital social :** les travaux de Constantinidis (2010) soulignent les difficultés des entrepreneures à s'engager dans le réseautage et accéder à des réseaux influents. L'enjeu est de contrebalancer la tendance à favoriser les relations de proximité et de confiance, en développant des relations professionnelles à travers de nouveaux réseaux physiques ou virtuels.
- **Repenser les dispositifs de financement :** De nombreuses études soulignent les difficultés des entrepreneures pour accéder à des financements comme le financement bancaire ou en capital risque. Si des dispositifs existent, les entrepreneures doivent mieux être accompagnées pour renforcer leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine et les représentations des acteurs du financement doivent évoluer. On peut se demander si la mise en place d'un index égalité hommes-femmes sur les conditions d'octroi des crédits pourrait y contribuer.

**L'entrepreneuriat et son accompagnement** ont ainsi connu ces dernières années de profondes transformations qui se sont accélérées ces derniers mois avec la crise sanitaire. De nombreux défis restent



à relever pour que l'entrepreneuriat reste un vecteur de progrès social. Il est temps pour les pouvoirs publics d'engager comme cela a été fait en 2013, à travers les assises de l'entrepreneuriat, une grande consultation sur le devenir de l'écosystème entrepreneurial français.

[Karim Messeghem](#)

## Références

*Audretsch, D. B. (2007), The entrepreneurial society., New York: Oxford University Press.*

*Bueno Merino, P. et M.-H. Duchemin (2016), « Enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice », Management International, Vol. 20, n°4, p. 90-112*

*Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. Revue française de gestion, n°202, 127-143.*

*Nakara, W.A., Messeghem, K. et Ramaroson (2019), "A. Innovation and entrepreneurship in a context of poverty: a multilevel approach", Small Business Economics, p. 1-17.*

*Theodoraki, C. & Messeghem, K. (2015), « Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération », Entreprendre & Innover, Vol. 27, n°4, p. 102-111.*

## Quelles relations entre GPEC et choix individuels de formation ?



L'article s'appuie sur une recherche doctorale menée au sein d'une collectivité territoriale du Val de Marne entre 2017 et 2021. Il propose d'observer la fragilité des liens entre des pratiques professionnelles (élaboration et suivi des fiches de poste, préparation et réalisation des entretiens annuels d'évaluation, élaboration du plan de formation), répondant à des prérogatives légales, en matière de gestion anticipée des ressources humaines, et les dynamiques individuelles de formation des agents de cette collectivité. Cette relation fréquemment présupposée s'inscrit dans une volonté politique plus large de rapprochement des dispositifs en faveur de l'emploi et de ceux concernant la formation. Cette dynamique est liée à plusieurs évolutions menées depuis le milieu des années 1960 dans les domaines de l'économie, de l'emploi et de la [formation des adultes](#).

Au sein de la fonction publique, [la circulaire](#) du 24 février 1989, présentant les orientations de Michel Rocard (premier ministre de l'époque), et [le rapport](#) du Commissariat Général au Plan (CGP), paru en août de cette même année, diffusent des idées relatives à la rationalisation budgétaire, à la notion de performance, à la nécessité d'une vision projective de l'emploi et à l'importance d'y inclure les politiques engagées en matière de formation. Ces [ambitions](#), toujours actuelles, imposent au sein de la fonction publique territoriale d'adapter l'offre de formation aux besoins et aux évolutions de l'emploi. Cette réponse s'impose « *comme une croyance et comme une conviction* » (Cédric Frégné, 2004) face aux critiques de déconnexion entre les dispositifs de formation et les nécessités sur le marché de l'emploi.

Cette volonté d'observer les relations entre les pratiques en matière de gestion anticipée des ressources humaines et les dynamiques individuelles de formation est renforcée avec le

contexte législatif actuel en matière de formation et d'emploi. Les ordonnances Macron de septembre 2017 et la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 en sont deux exemples. La recherche menée a reposé sur la passation d'un questionnaire auprès de 550 agents (92 réponses obtenues), la réalisation de 16 entretiens et l'observation de situations problématiques. Les temps d'échanges avec plusieurs agents de la direction des ressources humaines, le directeur général des services et d'autres agents principalement au sein du centre administratif de la collectivité permettent d'observer et de comprendre les pratiques professionnelles développées par ces différents acteurs. Les résultats mettent en lumière la faiblesse des projections des agents en matière de carrière et plus spécifiquement lorsqu'il s'agit de la formation. Les choix sont en effet réalisés dans des visions à court terme liées à des problématiques quotidiennes fréquemment rencontrées durant l'exercice professionnel. Les tentatives de coordination des outils de gestion des ressources humaines, telle que la mise en place des évaluations professionnelles en corrélation avec l'élaboration du plan de formation, laissent à penser que les agents en charge de développer cette politique de gestion prévisionnelle éprouvent également des difficultés à se projeter dans ces orientations. Cette recherche met de plus en exergue un besoin d'accompagnement souhaité par les agents de la collectivité. Cette demande des agents à l'égard de la direction des ressources humaines remet en question en partie les méthodes de travail actuel des agents en poste au sein de cette direction. La taille de l'organisation, l'implantation de ressources syndicales ou le positionnement des cadres intermédiaires sont d'autres éléments structurants et déterminants pour le développement d'une synergie entre gestion projective en matière d'emploi et dynamiques individuelles de formation.

Ces observations viennent remettre en question les choix politiques basés sur une responsabilisation accrue des individus, notamment en matière de choix de formation. Dans une tendance similaire, l'imprégnation par les agents de la collectivité des logiques managériales empruntées au *New Public Management* ne semblent pas avoir un impact sur le rapprochement entre une gestion anticipée des ressources humaines et les logiques individuelles de formation. Les difficultés de projection rencontrées par les agents de la direction des ressources humaines sont *a priori* du même ordre. La place de l'accompagnement et l'importance des relations hiérarchiques apparaissent en revanche comme des éléments déterminants pour un rapprochement entre les choix des agents et les stratégies établies par la collectivité en matière d'emploi.

[Maxime Blanc](#) et [Cédric Frégné](#)

## **Bibliographie**



Biland É. (2012), *La fonction publique territoriale*. Paris : La Découverte, 2012.

Frétiigné C. (2004), *Une formation à l'emploi ?* Paris : L'Harmattan, 2004.

Peyrin A. (2019), *Sociologie de l'emploi public*. Malakoff : Armand Colin, 2019. Collection U. Sociologie.

Tanguy L., et Programme Mobilisateur Technologie, Emploi et Travail (dir., 1986). *L'Introuvable relation formation/emploi : un état des recherches en France*. Paris : Documentation française.

## Aux frontières du Handicap



En France, le handicap est plus considéré comme [une réalité médicale qu'un phénomène social](#). Or, si on s'intéresse au travail des [frontières sociales et symboliques](#) qui a lieu pour déterminer si telle ou telle personne est handicapée, on constate que la définition du handicap résulte de contextes, de configurations, d'acteurs et du fonctionnement d'institutions.

### Les frontières sociales et symboliques

L'idée de « frontières » en sciences sociales n'est pas nouvelle. On la retrouve chez Durkheim, Weber et Marx notamment. Leurs études tendent à mettre en lumière les éléments symboliques qui participent au processus de démarcation entre les membres d'un groupe et ceux qui en sont exclus. Les frontières symboliques peuvent être entendues comme des distinctions qui s'incarnent dans des tabous, des attitudes et pratiques liées à la culture ou encore des modèles de ce qui est bon ou mauvais (le manichéisme religieux par exemple). Elles sont plutôt subjectives et résultent de luttes entre acteurs ou groupes d'acteurs pour la maîtrise de la « bonne » définition de la réalité. Ces frontières symboliques bénéficient à certains acteurs qui monopolisent certaines ressources et accèdent plus facilement à certains statuts (Lamont, Pendergrass, Pachucki, 2007).

Les formes objectives des démarcations symboliques se manifestent par les frontières sociales. Elles sont visibles par l'observation des groupes sociaux qui se structurent autour d'éléments à la fois symboliques et concrets à partir desquels les membres de ces groupes s'identifient et sont identifiés. On comprend alors que les frontières symboliques interagissent avec les frontières sociales. Les dernières n'existent pas sans les premières, et vice versa.

### Le cas des travailleurs handicapés

Dans nos recherches sur l'écosystème du « handicap au travail », il nous est apparu intéressant de nous arrêter sur les [travailleurs handicapés](#). Comment devient-on travailleur handicapé ? Dans quelle mesure cette étiquette érige une frontière entre ce groupe de travailleurs et les travailleurs « normaux » ? A partir

de ces questionnements ont émergé trois apports de compréhension sur le travail des frontières symboliques et sociales.

Premièrement la catégorie des travailleurs handicapés n'est pas homogène. Cela est d'autant plus vrai qu'il y a un grand nombre de handicaps qui ouvrent accès à cette catégorie. Les caractéristiques sociales des travailleurs handicapés montrent que ce sont souvent des personnes avec un faible niveau d'études. Dans les entreprises étudiées qui emploient majoritairement des cadres, les employeurs expriment leur difficulté à « trouver » des travailleurs handicapés parmi leurs salariés. L'enjeu est grand pour les employeurs puisque s'ils n'atteignent pas le taux d'emploi des 6%, alors ils doivent verser une contribution au fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Lorsqu'on interroge certains des cadres, on comprend qu'ils ou elles ne souhaitent pas être stigmatisées du fait de leur handicap. Se mettent alors en place deux stratégies. La première, côté employeur, consiste à proposer des avantages sociaux complémentaires afin que leurs salariés déclarent leur handicap. Les salariés « travailleurs handicapés », quant à eux, vont compenser par eux-mêmes leur handicap en évitant que cela ne se voit trop. Quitte à être tout de même stigmatisé en étant le « bizarre de service ».

Deuxièmement, les travailleurs handicapés en emploi ou en recherche d'emploi bénéficient de services différents ou en plus que les travailleurs « normaux ». Pour les travailleurs handicapés en emploi, ils ont un « référent handicap » ou une « mission handicap » qui est là pour s'occuper d'eux, même lorsque le handicap ne nécessite aucune adaptation de poste, ou autre. Quant aux travailleurs handicapés au chômage, ils sont accompagnés par un opérateur de placement spécialisé (OPS), différent de Pôle emploi. Ces traitements différenciés créent une frontière symbolique et sociale entre les travailleurs handicapés et les travailleurs « normaux ».

Troisièmement, alors que le handicap est considéré comme un objet médical, nous avons constaté que les travailleurs handicapés sont « gérés » dans les organisations par des référents handicap souvent rattachés au département des ressources humaines. Ces référents handicap, pour certains d'entre eux, se forment au fil de l'eau sur le sujet du handicap jusqu'à devenir parfois des experts et pouvoir intervenir lors de tables rondes aux côtés de psychologues, ergonomes et médecins. La médecine du travail et les référents handicap communiquent peu, ce qui ouvre un espace pour que le référent handicap se positionne en conseiller médical, dépassant ainsi sa fonction première de conseiller et gestionnaire administratif. Une nouvelle frontière apparaît à la fois symbolique et sociale à travers le traitement des travailleurs handicapés dans les organisations.

[Alexandre Salvatori](#), [François Grima](#), [Sarah Richard](#)

### Références

Bodin, R. (2018). *L'institution du handicap. Esquisse pour une théorie sociologique du handicap*, Paris, La Dispute, 181 p.,

Corby, S., Williams, L., Richard, S. (2019). "Combatting disability discrimination: A comparison of France and Great Britain". *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), p.41-56,

Lamont, M., et Molnár, V. (2002). "The Study of Boundaries Across the Social Sciences". *Annual Review of Sociology* 28, p.167-95.



Pachucki, M., Pendergrass, S., Lamont, M. (2007). "Boundary processes: Recent theoretical developments and new contributions". *Poetics*, 35(6), p.331-351.

## Gestion de la crise sanitaire : analyse et enseignements par les 18 principes taoïstes



Le virus couronné desserre à peine ses mâchoires que le temps vient déjà d'examiner la manière dont les pouvoirs publics en ont compris la genèse, géré les effets et tiré des enseignements. Pour nous y aider, nous souhaiterions convoquer dans cet article la grille de lecture des 18 principes taoïstes, qui s'inspire des fondements du vivant et de la nature. En effet, si nous voulons mettre un terme à la tempête virale, il nous faut répondre aux déséquilibres du vivant que représente le Covid-19, en utilisant les mêmes principes qui le meuvent et le fondent.

### 18 principes au cœur du vivant

A partir de notre expérience, nous avons pu établir 18 principes qui organisent la vie sur notre plan de réalité et que nous avons déjà mis en oeuvre : 1) l'harmonie, 2) l'impermanence, 3) l'interdépendance, 4) la bipolarité dynamique, 5) la fractalité, 6) le cosmocentrisme, 7) l'unité/immortalité, 8) la nature, 9) la frugalité/non-agir, 10) le retour à l'équilibre et la créativité, 11) la simplicité, 12) le non attachement et la liberté, 13) la spontanéité et l'intuition, 14) la bonté, 15) la vérité intérieure, 16) la beauté, 17) la joie et 18) le réel et l'adaptabilité.

## Quelques propositions « naturelles » de la gestion de la crise

Ces principes posent quantité de questions qui d'après nous, auraient pu permettre de mieux anticiper la survenue de la crise et de mieux en gérer les impacts. Cet exercice maïeutique a été réalisé dans différentes situations. De manière constructive et pour aller à l'essentiel, ce questionnement permet d'aboutir à des propositions qui ont été peu entendues dans la médiasphère et peu reprises par le monde politique :

- Simplifier au plus tôt le millefeuille bureaucratique du système de santé et donner davantage de pouvoir au local, aux régions notamment (Principes : simplicité et fractalité).
- Faire davantage entrer les techniques créatives comme le Design Thinking dans l'administration (Principes : créativité, joie),
- Apprendre à l'administration à rédiger une procédure en 3 pages (Principes : simplicité et transparence),
- Faire travailler le politique avec le monde universitaire et scientifique, comme au Royaume-Uni où les parlementaires visitent systématiquement les laboratoires de recherche (Principes : frugalité, simplicité, vérité),
- Demander au monde de la recherche de défendre le doute et la divergence de vue, propres à toute démarche scientifique (Principes : vérité, bipolarité dynamique),
- Faire davantage travailler ensemble médecine humaine, vétérinaire et sciences de l'environnement à l'image du projet « One Health » (Principes : interdépendance, unité, adaptabilité),
- S'interroger sur les outils de la démocratie participative, notamment avant d'adopter les mesures suspensives de liberté (Principes : harmonie, vérité, unité, liberté),
- Confier la logistique et l'approvisionnement au privé pour s'affranchir des lourdeurs des appels d'offres publics et bénéficier de leur savoir-faire (Principes : simplicité, frugalité, adaptabilité),
- Réfléchir aux enseignements et conséquences sociétales de la crise en convoquant la philosophie, l'anthropologie, la sociologie et pourquoi pas la spiritualité, en envisageant un monde socio-économique plus respectueux du vivant (Principes : interdépendance, harmonie, cosmocentrisme),
- S'inspirer du biomimétisme pour gérer la crise et les dysfonctionnements observés. Interroger les naturalistes, les entomologistes sur la façon dont une fourmilière par exemple aurait géré la crise (Principes : nature, cosmocentrisme),

- Contribuer au renforcement de l'immunité par des recommandations alimentaires, sportives et la promotion des médecines prophylactiques (Principes : Bipolarité dynamique, adaptabilité),
- Remettre la transparence, la jeunesse, la vie, l'espoir, la responsabilité et l'initiative individuelle au cœur du discours politique (Principes : liberté, spontanéité, unité).

## Vers une société plus efficace et plus humaine

On s'est prêté au jeu de quantifier de manière empirique chacun des 18 principes évoqués, au regard de la manière dont les pouvoirs publics avaient géré la pandémie. Nous avons obtenu le score de 4.16 sur 10. Dans les faits et si la nature devait noter l'action collective de notre pays, l'élève « pouvoirs publics » ne passerait pas dans la classe supérieure. De la même manière, chaque pays du monde pourrait faire l'objet de la même notation afin d'évaluer le niveau de la classe et identifier les forts en thème.

Nul doute que les meilleurs d'entre eux pourraient inspirer les autres et impulser une politique sanitaire mais également socio-économique globalement plus harmonieuse, plus efficace et finalement plus humaine.

[Laurent Chateau](#)

### Références

L'ensemble des articles de Laurent Chateau est disponible à cette adresse : <https://www.leadershiptaoiste.com/livres-et-articles>

Château L. (2014), « *La Tao-entreprise : performance globale et harmonie* », Deboeck.

## GRH et solutions digitales : la technologie au service des clients



Considérées comme l'un des actifs les plus importants d'une entreprise, les ressources humaines participent directement à son développement au même titre que ses capacités d'innovation et de production ou encore sa valorisation financière. Dans ces conditions, la GRH constitue un enjeu social et économique majeur. Sous-évalués ou mal gérés, les risques psychosociaux ont un impact sur le fonctionnement et l'image même de l'entreprise. Ils se traduisent par une hausse du turnover, une mauvaise ambiance parmi les salariés, une augmentation des arrêts maladie et de l'absentéisme, ou encore des conflits internes qui tendent les relations sociales.

### **Améliorer la capacité d'écoute des services RH**

Face à ses risques aux conséquences parfois dramatiques, les responsables des ressources humaines cherchent donc à anticiper les conflits avant qu'ils ne se déclenchent, en « captant » notamment quelques signes avant-coureurs. [L'objectif est d'améliorer la politique RH en améliorant la capacité d'écoute des personnels.](#) Selon de nombreux experts, une meilleure gestion et circulation de l'information est un des principaux leviers de compétitivité à l'heure de la transformation numérique et de l'économie de la connaissance. La GRH peut compter désormais sur des solutions logicielles innovantes, destinées à l'analyse de l'information et combinant les technologies du big data et de l'intelligence artificielle.

Des entreprises françaises comme l'entreprise QWAM proposent aujourd'hui des solutions digitales pour analyser et synthétiser les avis et les contributions des collaborateurs d'une entreprise. Ainsi, la solution d'analyse sémantique de l'entreprise QWAM permet d'analyser les avis et contributions des collaborateurs issus de différentes sources : entretiens annuels,



enquêtes de satisfaction, réseaux sociaux internes, groupes de travail thématiques, informations web et e-réputation, etc. Grâce à son moteur sémantique, cet outil permet également de gérer et de cartographier les compétences des collaborateurs ou encore de cribler les bases de CV et les profils des candidats. Il intègre enfin un module de recueil et d'analyse du sentiment d'un groupe de personnes donné selon le contexte métier. Enfin, l'outil peut analyser les informations issues de forums et autres réseaux pour analyser la marque employeur sur le web.

Dans le cadre d'un programme de GRH lié à la Marine Nationale, [la solution QWAM Text analytics](#) a notamment été déployée avec pour objectif de sonder au plus près le moral des 39 000 marins, leurs préoccupations et leurs suggestions, et d'être donc en capacité d'améliorer rapidement et de façon concrète les conditions de travail. L'outil a permis de donner une cartographie des attentes pour améliorer les conditions d'exercice de leurs métiers.

### **Fédérer les équipes et gagner en agilité**

Il n'y a pas encore si longtemps, l'informatique était conçue pour les entreprises, afin de répondre à leurs demandes. Aujourd'hui, l'informatique s'intéresse aux utilisateurs, en donnant une large place à l'humain. Cet espace de travail numérique, appelé Digital Workplace, est en effet conçu pour les besoins des salariés. Il leur donne instantanément et de façon organisée, tous les outils et documents dont ils ont besoin pour assurer leurs tâches quotidiennes. [La demande est croissante chez les salariés même si son adoption tarde encore un peu dans les entreprises françaises.](#) La Digital Workplace permet aux salariés de mieux communiquer et de mieux collaborer pour travailler ensemble efficacement en concentrant tous leurs échanges sur une plateforme unique. Grâce à un périmètre fonctionnel plus large que les suites bureautiques, elle sort en effet les collaborateurs de leur zone de confort pour leur faire découvrir des outils innovants qui leur facilitent la vie et les amènent à s'engager davantage dans le but de développer l'intelligence collective.

[A titre d'exemple, la solution d'Intranet collaboratif de Jalios a permis au conseil départemental du Pas-de-Calais de développer l'intelligence collective de son personnel](#) en ouvrant la communication et la collaboration à tous ses agents. Il existait un fort besoin de communication et de collaboration des agents lié à leur volonté de travailler étroitement ensemble. Ils demandaient notamment la possibilité de déposer des « billets de blog » et de retrouver et partager plus facilement des documents, ce qui n'était pas possible avec leurs anciens outils d'Intranet. Le nouvel Intranet collaboratif a apporté une plus grande efficacité de travail des agents en leur dégageant un gain de temps qui peut être exploité par leurs *managers* pour mieux répartir leurs tâches grâce à une fonctionnalité de l'outil. La circulation



de l'information leur a donné également une meilleure compréhension des actions et des finalités des différents services. On note également la dimension pédagogique de l'outil avec la mise à disposition de supports d'animation comme des tutoriels ou des « web séries » sur des sujets précis. Tous ces avantages participent finalement à une montée en compétence de chacun des agents et à rendre ainsi le service public plus efficace auprès des usagers.

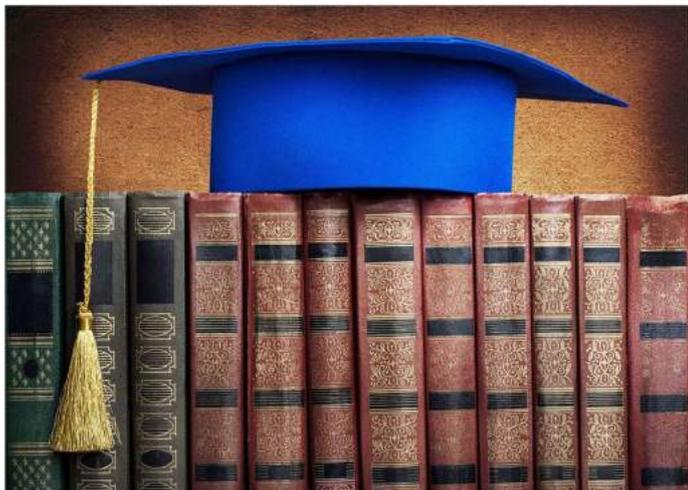
En conclusion, on notera que l'expérience employé (EX) prend actuellement une place essentielle dans la gestion d'une entreprise publique ou privée. De nouveaux intitulés de postes RH comme celui de « directeur en charge de l'expérience employé » ou de « responsable de l'expérience employé » se multiplient. Ils témoignent finalement de la volonté des entreprises d'améliorer le sentiment de bien-être au travail et celle de renforcer une cohésion fragilisée par les problématiques liées à un monde VUCA. L'expérience employé est certes née d'une transformation culturelle globale mais elle correspond également à l'arrivée des nouvelles technologies, désormais composantes majeures d'une bonne GRH.

[Eric le Tallec](#)

## Références :

- Thibaut LE MASNE (2021) *La transformation digitale des entreprises – Plongez de l'autre côté du miroir* – Editions ENI
- Anne Collin (2020) *Les ressources humaines dans la fonction publique : L'essentiel à connaître* – STUDYRAMA EDS
- Outils de la GRH : portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/collection-outils-de-la-grh>

## La réalité de l'évaluation au CNU



L'évaluation est au centre des préoccupations de notre société. Il y a inflation de méthodes et de mesures. Avec le développement du big data et de l'intelligence artificielle, des auteurs ont évoqué la « folie évaluation » avec pour conséquence ultime la mort de l'humain (Abdelhauser et al., 2011).

Il est souvent reproché aux organismes d'évaluation le culte du chiffre, mode d'asservissement de nos sociétés modernes. Le CNU n'échappe pas à cette critique. Le CNU est une instance dans laquelle on évalue tant la capacité d'un jeune docteur à postuler à un poste de MCF dans une université que le travail d'un EC pour sa promotion ou l'excellence de sa recherche.

## La réalité de l'évaluation au CNU

Nombre de critiques ont été adressées à l'encontre du CNU. En préalable, il faudrait certainement permettre à tous ceux qui le souhaitent de pouvoir siéger dans cette instance, cela permettrait de démystifier des croyances et en particulier celles liées au fait que seules comptent les publications classées, ces dernières permettant de mesurer la performance à l'aune des « étoiles » et permettant à chacun de se situer dans la « race » un peu comme l'ATP race au tennis.

L'évaluation du CNU est tout sauf cela. La section [CNU 06](#) donne régulièrement de l'information à toute la communauté au travers de site et de ses rapports d'activité, et cela pour tous les sujets qu'elle a traités durant ces séances (voir rapports d'activité et documents).

Que ressort-il ? La prégnance de trouver un équilibre entre les différentes facettes du métier d'EC (pédagogie, recherche, responsabilités administratives et collectives). Prenons le rapport d'activité de la section 06. Sur la session de mars 2020, il est précisé que pour la qualification PR (la procédure dite 46-1), page 4 : « *Le CNU a pris en compte explicitement l'implication dans les missions collectives significatives et durables. Aucun des qualifiés de la session 2020 ne présentait un dossier sans responsabilités réelles que ce soit au plan local, national ou international au-delà même d'une responsabilité de diplôme généralement présente pour tous les candidats* ». De même, dans son rapport sur les avancements des Professeurs des Universités et des Maîtres de Conférences de septembre 2020, page 7 « *les critères retenus sont fondés sur l'exigence de travaux de recherche de qualité attestés par une production reconnue (articles dans des revues classées, communications dans des colloques de référence, ouvrages reconnus...) sous réserve d'un engagement significatif au sein de la communauté « Sciences de gestion et du Management* ». Autrement dit, le CNU va au-delà de la simple évaluation bibliométrique et évalue un profil sous plusieurs facettes, en les contextualisant dans le temps (continuité dans le temps des productions sous différentes formes : articles, working papers, communications dans des colloques nationaux et internationaux, séminaires de recherche) et dans l'espace (considérant avec finesse la taille et la localisation des unités de recherche qui peuvent limiter les échanges entre EC sur des champs communs).

Cet exemple illustre parfaitement les principes qui guident l'évaluation du CNU.

## L'élargissement des critères

Bien entendu, cette évaluation est perfectible. C'est pourquoi au-delà des facettes du métier, il est pris en considération l'impact managérial et sociétal. L'impact managérial est pris en compte par : la connaissance des préoccupations des praticiens (baromètre de la FNEGE), la reconnaissance des managers par le monde académique (prix FNEGE) ou par les projets communs entre le monde académique et de l'entreprise. L'impact sociétal revient à mieux circonscrire l'objet de recherche et les attentes des différentes parties prenantes. Ainsi un outil qui permettrait de mieux détecter les faillites aurait un double impact : économique en permettant une meilleure allocation des ressources et, sociétal en permettant d'économiser

des ressources et de contribuer à des problèmes à l'interface entre le management et la société tels que la croissance soutenable, la responsabilité sociale, l'innovation...

## La recherche de sens

On peut arguer que la prise en compte de ces éléments rend l'évaluation plus difficile et coûteuse. Sans doute mais une évaluation simpliste des EC est certainement tout aussi coûteuse sinon plus. Une évaluation uniquement « quantitativiste » conduit à des surenchères, à un appauvrissement des résultats et surtout à la fracture d'une communauté qui n'existe que parce qu'elle est plurielle.

L'évaluation du CNU est critiquable sans aucun doute mais elle est avant tout humaine et c'est pour cela qu'elle a un sens.

Pour terminer, rappelons-nous la remarque de Jean-Marc Monteil, président de l'AERES, qui affirmait qu'« *il conviendrait, c'est bien le moins, que dans l'évaluation par les pairs, on n'oublie pas que l'évaluation la plus scientifique la plus sérieuse et la plus objective réclame que l'on lise les papiers sur lesquels on porte un jugement* ». Sans cela il y a une perte de sens. Or c'est bien cette recherche de sens qui est le cœur du CNU car aucune mesure ne peut rendre compte de l'obstination d'un chercheur, du temps passé et des sacrifices consentis. Cette recherche de sens ne se limite d'ailleurs pas à la seule production scientifique mais aussi à l'ensemble des activités des EC.

[Eric Séverin](#) et [Jérôme Dupuis](#)

### Référence

Abelhauser A., Gori R., Sauret M-J. (2011), *la folie Evaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, Editions Mille et une nuits, ISBN : 978-2-75550-482-8

## Big Data et droit, une question de pouvoir et de position dominante



Alors que la loi Informatique et libertés de 1978 est née suite à une controverse sur un [projet](#) mené par l'Etat, le [Règlement général sur la protection des données](#) (RGPD) est né suite à la constatation du pouvoir grandissant des GAFAM ou des « Big Tech[1] », face au « Big Data », les mégas bases de données que ces entreprises constituent sur leurs utilisateurs.

## Définition du Big Data

Le [Big Data](#) désigne le fait de détenir d'importants volumes de données, peu important que les données soient structurées ou non. Le Big Data se caractérise par la règle des 3V :

- le Volume : le Big Data implique la collecte de gigantesques volumes de données brutes,
- la Variété : le Big Data est composé de données hétérogènes, structurées ou non,
- la Vitesse : les données sont générées à « grande vitesse » voire en continue, ce qui implique de les traiter rapidement, voire en temps réel.

Sont ajoutées parfois 2 ou 3 autres V, ayant trait à la gestion des données issues du Big Data plutôt qu'à sa définition propre :

- la Véracité : par défaut, les données comportent du « bruit », des informations incomplètes voire erronées.
- Cela renvoie à la Volatilité, c'est-à-dire la « durée de vie » des données générées, autrement dit, pendant combien de temps elles sont valides.

- la Validité ou Valeur : les données doivent être « propres » pour être exploitables. Elles doivent être exactes et avoir été collectées de manière licite. Cela renvoie aux notions de véracité et volatilité de la donnée.

Sans cadre légal, le Big Data est mis en place de manière « sauvage » via par exemple des outils de web scraping[2], qui est une pratique répandue de growth hacking[3]. On collecte des données parce qu'on peut techniquement le faire, sans définir préalablement ce à quoi elles pourront servir.

# La donnée, élément sociopolitique conférant le pouvoir aux entreprises qui la détienne

Les Big Tech ont acquis un pouvoir sans précédent grâce au Big Data. Les Big Tech peuvent anticiper la demande, voire « créer » les besoins des individus. La donnée collectée massivement est devenue un élément sociopolitique qui confère le pouvoir à ceux qui la détienne. Le scandale le plus connu est celui touchant Facebook : les données personnelles de millions d'utilisateurs de Facebook ont été collectées sans leur consentement par [la société britannique Cambridge Analytica](#), pour être utilisées principalement à des fins de publicité politique.

C'est ce que le RGPD s'emploie à réguler en imposant aux entreprises des obligations pour assurer la licéité d'un traitement.

Toutefois, ces obligations ne suffisent pas à limiter le pouvoir des Big Tech. Les données peuvent toujours être collectées de manière licite, avec le consentement des utilisateurs, enclins à se départir d'une partie de leur vie privée au profit d'un outil gratuit, présentant des avantages indéniables en termes d'efficacité et d'ergonomie, en un mot « user-friendly ». En conséquence, le pouvoir de ces entreprises reste plus fort que jamais, pouvoir encore accru avec la pandémie et les restrictions de déplacement imposées.

# Le Digital Services Act et le Digital Markets Act

C'est dans ce contexte que deux projets de règlements européens<sup>[1]</sup> sont en cours de discussion afin de réguler les services et marchés numériques et limiter le pouvoir d'entreprises en position dominante, avec un arsenal d'outils conférant aux autorités de la concurrence la capacité d'agir plus rapidement et de frapper plus fort. Le [Digital Services Act](#) vise à lutter contre la dissémination des contenus illicites lorsque le [Digital Markets Act](#) vise à garantir que les marchés numériques restent innovants et ouverts à la concurrence avec des relations commerciales loyales et équilibrées vis-à-vis des gros acteurs du marché.

Il s'agit de [rééquilibrer la dynamique de puissance du Big Data](#) et faire pencher la balance de l'autre côté. Ces projets doivent faire l'objet de débats au Parlement Européen puis au Conseil de l'Union Européenne selon la [procédure législative ordinaire](#).



Credit photo : [YBSLE](#) – [CC BY-SA 4.0](#)

[Marie Hélène Gostiaux](#)

Juridique [Marie-Hélène Gostiaux](#)



## Notes

[1] Les « Big Tech » font référence aux « Big Five » à savoir Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

[2] Le « web scraping » est une pratique qui consiste à extraire le contenu de sites Web via un logiciel ou un script, pour collecter automatiquement les données présentes sur des annuaires ou sites spécialisés.

[3] Le « growth hacking » peut se définir comme un ensemble de techniques marketing au service d'une stratégie permettant d'assurer à l'entreprise une croissance forte et à faible coût.