

LETTRE DE



OBSERVATOIRE

Action Sociétale Action Publique

RSE et information extra-financière : que nous apprend le scandale ORPEA ?

Tribunes par Frédérique Déjean



La publication récente du livre de Victor Castanet *Les Fossoyeurs* fait grand bruit. Le livre pose une question majeure : peut-on gagner de l'argent en faisant de la maltraitance un levier de la création de valeur ?

La découverte d'une gestion scandaleuse dans les EHPAD n'est pas nouvelle. En 1995 déjà, le docteur Denis Labayle livrait le constat terrible de l'exploitation abusive et amoralisée de « l'or gris », une ressource inépuisable. Si la résonnance médiatique a été forte, le soufflet est vite retombé. Dans ce secteur, la gestion des ressources humaines est elle aussi désastreuse : à la fin de l'année 2020, l'organisation syndicale internationale UNI publiait un rapport sur la crise des soins dans les maisons de retraite des pays développés, pointant par exemple des comportements antisyndicaux.

Ces alertes n'ont pas fait l'objet de suivi. Pourtant, il est du ressort des pouvoirs publics de s'assurer qu'un tel système ne puisse perdurer. Les mécanismes de contrôle sont-ils défaillants ? Il est d'ores et déjà évident qu'en laissant les investisseurs privés s'approprier une grande part de la silver économie, une brèche, aujourd'hui béante, a été ouverte dans la cohésion du système. Attirés par les perspectives d'une croissance continue du secteur, les investisseurs exercent une pression financière insoutenable. Mais le modèle d'affaires de groupes comme Korian ou Orpea peut-il être un modèle d'affaires comme les autres ? L'objet social renvoie aux solidarités intergénérationnelles et à des considérations morales qui dépassent largement le périmètre de la sphère de la finance, qu'elle soit ou non durable. Les investisseurs responsables sont nombreux à investir dans ce secteur dont l'objet est a priori en cohérence avec leur volonté d'appliquer des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) et de privilégier pour certains des investissements ayant du sens.

Le groupe Orpea était un « bon élève » de la notation ESG ce qui pose au moins deux questions.

Cela interroge d'abord le modèle de construction de la performance ESG. Au moment où le scandale éclate, les performances ESG du groupe international Orpea sont élevées. Comme lors du Dieselgate, tous les acteurs du marché de la RSE sont interpellés quant à leurs pratiques. Pourquoi la notation du groupe a-t-elle progressé de plusieurs points sur une période récente ? Pourquoi le risque lié aux controverses était-il dans la moyenne du secteur alors que des controverses avaient déjà émergé ? Autant de questions qui renvoient au manque de transparence et de fondements de la méthodologie des agences de notation ESG. Et qui pourraient replacer au cœur des débats la proposition de loi du groupe socialiste portée devant l'Assemblée nationale fin 2019 (et rejetée) visant à instaurer un label public, une sorte de certification des performances sociales et environnementales des entreprises. Une solution pour redonner la main aux pouvoirs publics sur l'industrie de la notation ESG qui peut potentiellement orienter les flux financiers vers des activités plus ou moins désirables et durables.

Cela pose ensuite la question de la qualité des informations ESG qui sont à la source de la notation ESG. Au-delà des accusations de greenwashing, il faut s'interroger sur l'absence de lignes directrices reconnues permettant de normer les informations ESG. Si la législation portant sur les obligations de diffusion d'informations ESG est ancienne et nombreuse dans la plupart des pays, les prises de position des normalisateurs restent rares. La bataille que se livrent l'Europe et le normalisateur international laisse toutefois augurer d'avancées réelles dans les prochains mois et démontrent que le sujet est politiquement sensible (Déjean, 2022). Le débat porte en particulier sur l'appréhension de la matérialité. Pour le normalisateur international, la matérialité financière, qui se limite à identifier les risques que l'écosystème fait peser sur l'entreprise et donc sur la création de valeur, suffit. A l'inverse, la double matérialité, pierre angulaire des réflexions européennes, oblige à prendre également en compte les risques que l'entreprise fait peser sur le système dans lequel elle est insérée. Dans le cas du secteur des maisons de retraite, l'intérêt de la logique de la double matérialité relève de l'évidence. Il est à espérer que dans la bataille des normes comptables extra-financières, l'Europe saura faire entendre sa voix et qu'elle ne laissera pas sous-traiter la normalisation, comme elle a pu le faire par le passé pour les normes comptables financières.

La limitation du greenwashing implique que les informations sociales et environnementales deviennent une fenêtre entièrement ouverte sur la gestion des entreprises. C'est là l'ampleur du travail à venir pour les normalisateurs. Et il y a urgence !

Entretien auprès de Véronique Deborde, directrice de la Fondation partenariale de l’UPEC

Entretien menée par Lolita RUBENS



Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Véronique Deborde et j’ai rejoint l’Université Paris Est Créteil (UPEC) en septembre 2020 pour achever la création de la Fondation partenariale de l’UPEC, projet sur lequel l’équipe présidentielle était déjà fortement engagée depuis plus d’une année. Une fois la Fondation officiellement créée en janvier 2021, j’ai été nommée Directrice avec pour mission d’en développer les ressources, d’identifier et suivre la mise en œuvre des projets qui seront financés et d’assurer les relations avec les partenaires, mécènes et donateurs qui soutiendront ses activités.

Je connais bien le domaine des fondations adossées à des établissements d’enseignement supérieur puisque j’ai créé puis dirigé la Fondation Mines-Telecom, Fondation Reconnue d’Utilité Publique qui œuvre en faveur du développement de l’Institut Mines-Telecom et de ses 8 grandes écoles d’ingénieurs et de management. En une quinzaine d’années, la Fondation Mines-Telecom a levé au bénéfice des écoles de l’IMT, plus de 65 M€ à travers de nombreux partenariats de mécénat avec des entreprises et par des dons de particuliers pour soutenir des projets d’intérêt général dans le domaine de la formation, de la recherche, de l’innovation, de la solidarité et de l’ouverture sociale ainsi qu’une vingtaine de chaires au bénéfice des écoles de l’IMT.

Je mets aujourd’hui mon expérience acquise dans le montage et l’ingénierie de projets partenariaux de mécénat au bénéfice de l’UPEC pour faire de sa fondation un outil de développement sur le long terme de ses coopérations avec les acteurs socio-économiques de son écosystème en faveur de l’intérêt général.

Pourquoi avoir créé une Fondation à l’UPEC ? En quoi cela participe à améliorer l’impact de l’UPEC en termes d’action sociétale selon vous ?

La fondation partenariale de l’UPEC s’inscrit comme un des leviers majeurs du projet stratégique 2020-2024 de l’établissement, nourrissant sa vision d’université engagée au cœur des transformations sociétales et environnementales, au service de toutes les excellences.

Elle va aussi permettre d’apporter à l’Université des moyens nouveaux pour soutenir ses ambitions, et porter des projets d’intérêt général pédagogiques et scientifiques ainsi que des actions de solidarité avec des approches innovantes et transdisciplinaires. Elle inscrit son action autour des enjeux liés aux vulnérabilités et à leurs impacts sur l’environnement, la santé et la société pour accompagner l’UPEC sur ces défis majeurs.

Conçue comme un espace d’échanges et d’expérimentation sociétale et un catalyseur de partenariats, la fondation offre aussi à l’UPEC une opportunité unique de développer, dans un cadre ouvert, ses relations avec son environnement socio-économique, à renforcer ses liens avec les acteurs de son territoire, et bien sûr à accroître ses ressources propres.

La Fondation a permis d’associer à sa création, aux côtés de l’UPEC, quatre partenaires historiques de l’Université – BNP Paribas, Thalès, l’Agefiph et le Conseil Départemental 77- partageant les valeurs de la Fondation et associés à son premier plan d’action pluriannuel.

LQuels sont les projets qui intéressent la Fondation ? Comment les soumettre ?

La Fondation a dans une première phase articulé ses actions autour de trois thématiques phares et fédératrices : le Handicap et l'inclusion ; l'Environnement et les trajectoires de santé, et l'Entreprise de demain, pour accompagner la transformation des organisations, en lien avec les nouveaux besoins en compétences, les nouveaux métiers et les enjeux liés à la diversité.

Bien entendu, d'autres thématiques seront ensuite adressées en fonction des besoins identifiés par l'Université et ses équipes académiques puisque la Fondation se positionne comme un outil au service de l'ensemble de communauté UPEC et de ses composantes.

Dans cette perspective, l'Université a décidé de mettre en place un Comité Projets dont les membres représenteront l'ensemble des axes disciplinaires de l'UPEC afin d'identifier les nouveaux projets à lancer, vérifier qu'ils puissent s'inscrire dans le cadre d'un partenariat de mécénat et à évaluer ceux déjà financés.

Tout nouveau projet de mécénat pourra dont être soumis dans le cadre de cette instance. Les responsables des projets sélectionnés seront ainsi méthodologiquement accompagnés par la Fondation dans leurs démarches de levées de fonds auprès de potentiels financeurs, puisque, à ce stade, la Fondation ne dispose pas de fonds libres déjà disponibles mais organise la prospection de potentiels mécènes en coopération avec les porteurs de projets.

Quels sont les projets déjà en cours ?

Une dizaine de projets s'inscrivant dans les trois premières thématiques de la fondation ont déjà été définis pour démarrer prochainement une démarche de levées de fonds auprès de mécènes entreprises et particuliers.

Sur le volet Handicap, on peut notamment citer la Chaire Handicap, Emploi et Santé au Travail, qui a d'ores et déjà pu concrétiser plusieurs partenariats ou encore le développement d'un outil simple et révolutionnaire pour diagnostiquer de manière très précoce la maladie de Parkinson.

Sur le sujet de l'environnement, l'École Universitaire de Recherche LIVE, sur les trajectoires et les vulnérabilités en santé souhaite consolider son financement avec le soutien de la Fondation à travers des partenariats de mécénat.

Enfin sur la thématique de la transformation sociale des entreprises et les nouvelles formes d'apprentissage, l'UPEC souhaite mettre en place, avec le soutien de mécènes de la Fondation, la création et l'équipement d'un Fab Lab innovant, conçu sur un mode durable installé au sein de la Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant.

Par ailleurs et à très court terme, en réponse aux situations d'urgence auxquelles sont confrontés les étudiants de l'Université face à la crise sanitaire, la Fondation a créé un fonds d'urgence destiné à recueillir des dons pour leur venir en aide, en particulier sur le volet du logement et de l'isolement social, en complément des actions déjà déployées par l'UPEC.

Quels sont les objectifs à court et plus long terme ?

A court terme, nous souhaitons pouvoir élargir encore le cercle des co-fondateurs de la Fondation en intégrant d'autres entreprises et collectivités territoriales désireuses de s'engager, sur le long terme, aux côtés de l'Université pour l'accompagner dans ses ambitions sociétales sur les grandes thématiques phares portées par l'Université. Nous allons donc aller présenter, la Fondation, sa vision et ses projets aux acteurs socio-économiques déjà proches de l'UPEC pour les convaincre de s'engager plus avant dans un partenariat porteur de valeur avec la Fondation.

En parallèle, les projets déjà élaborés vont être présentés aux mécènes potentiels pour rechercher les financements dont ils ont besoin pour leur réalisation.

De nouveaux projets vont aussi, nous l'espérons, émerger grâce à la mise en place du Comité Projets et notamment des Chaires d'enseignement-Recherche qui constituent des objets de partenariats très appréciées des entreprises dans le cadre du mécénat pour co-construire et soutenir dans un cadre ouvert des programmes pédagogiques et scientifiques sur des thématiques en lien avec les problématiques du monde socio-économique.

Des actions de communication et de visibilité sur les projets de la Fondation vont aussi être déployées vis-à-vis des particuliers, alumni et amis de l'UPEC, pour mobiliser les générosités sur les actions de solidarité vis-à-vis des étudiants et en illustrer l'impact, la Fondation pouvant être un outil puissant de mobilisation et de développement d'un affectio societatis de la communauté UPEC sur ces sujets.

A plus long terme, nous espérons bien sûr que la Fondation puisse devenir pour l'Université et l'ensemble de ses composantes, un espace incontournable et un lieu d'échanges permanent pour initier et déployer des coopérations sur le long terme et contribuer à structurer ses relations partenariales tout en développant ses ressources.

Comment peut-on soutenir à la Fondation ?

C'est très simple. Que l'on soit particulier ou entreprise, il est possible de faire un don à la Fondation d'un simple clic sur un formulaire dédié. Il est possible de choisir d'affecter ce soutien à la Fondation ou bien de manière plus ciblée et pour répondre à l'urgence de la crise sanitaire, de donner pour le fonds d'urgence.

Bien entendu, tout don donne droit à un reçu fiscal permettant une déduction pour les particuliers de 66% de l'Impôt sur le revenu (un don de 100 € revient à 44 € !) et pour les entreprises une déduction de 60% de l'Impôt sur les Sociétés (un don de 10.000 € revient ainsi à 4000 € !).

Il est aussi possible de choisir de cibler son soutien sur un des projets de la Fondation ou bien de décider de soutenir une des grandes thématiques phares Handicap ; Santé/Environnement/Société ou Entreprise de demain...

Les engagements des entreprises sont formalisés dans une convention de mécénat précisant l'utilisation du don et le programme de reconnaissance accordé en contrepartie.

Je précise que chaque don est affecté selon la volonté du donateur au projet qu'il a sélectionné et que les comptes de la Fondation sont contrôlés chaque année par un commissaire aux comptes, garantissant sérieux et transparence dans la gestion.

Pour tout renseignement : Véronique Deborde, Directrice de la Fondation
veronique.deborde@u-pec.fr

Pourquoi je candidate à Sciences-PO – Entretien auprès de Jean-Philippe DENIS, Professeur des Universités, Paris-Saclay (1/2)

ENTRETIEN MENÉ PAR ELIZABETH COUZINEAU-ZEGWAARD



Vous avez contribué récemment dans un ouvrage collectif sur l’enseignement de la gestion en France, sous la direction des Pr Alain Burlaud et Franck Bournois, quel regard portez-vous sur l’enseignement supérieur en France à l’Université, dans les grandes Ecoles et grands établissements ?

En préambule, je tiens à souligner qu’il y a eu de très grandes transformations ces 20 dernières années, enclenchées depuis le premier rapport Attali en 1998 qui proposait alors l’élaboration d’une dizaine de grands campus d’excellence et visant à faire sauter les frontières institutionnelles entre universités, grandes écoles et organismes de recherche. En 2021, nous sommes au moment du bilan. Après 20 ans de transformations, où en est-on ? ce qui a fonctionné, ce qui n’a pas fonctionné ?

Je retiens pour ma part, plusieurs éléments. Le premier porte sur une forme de financiarisation générale de l’enseignement supérieur. Pourquoi ce terme de financiarisation générale ? Nous sommes entrés dans les années 90, dans un monde global. Si l’on souhaitait continuer à y exister, il fallait construire de grands champions nationaux susceptibles de s’intégrer dans cette grande compétition globale. L’enseignement supérieur n’a pas fait exception à la règle. Au contraire. On l’a vu d’ailleurs au fur et à mesure des campagnes présidentielles puisque le volet enseignement supérieur n’a jamais été remis en cause dans sa logique : il s’est agi de construire de grands ensembles visant l’excellence internationale.

Beaucoup de débats ont accompagné ce mouvement : la taille devait-elle primer ? le « big is beautiful » pour être visible et exister à l’international était-il la panacée ? Cette dynamique que je qualifie de financiarisation de l’enseignement supérieur est pour moi la grande transformation des 20 dernières années : transformer des institutions réputées au plan national mais jugées trop petites pour les rendre visibles et attractives à l’international. Avec pour objectif de générer des ressources, donc de recruter des étudiants internationaux, de lever des financements au risque sinon d’être sortis de la grande course internationale. Il est intéressant de noter sur ce point que l’enseignement supérieur a finalement connu la même évolution que toutes les autres industries. [suite]

Quelles sont pour vous les évolutions marquantes sur le plan politique, économique, technologique à prendre en compte pour les établissements d’enseignement supérieur ?

C’est un truisme désormais de rappeler que nous sommes au plan politique dans une situation très compliquée aujourd’hui. Mais j’aimerais aller un peu plus loin que ce qu’on peut lire ici ou là. Car ce contexte général a des implications pour les grands établissements d’enseignement supérieur.

Au fond, nous n’avons tiré aucune leçon de la séquence qui a vu s’enchaîner la crise financière de 2007 (je dis bien : aucune !), la crise des dettes souveraines et de l’Euro qui a suivi, la crise des gilets jaunes. La crise sanitaire a ouvert une parenthèse inédite avec les confinements successifs des populations et les plans de soutien massifs qui de fait se sont traduits par une prise en charge par l’État – il serait plus juste de dire les Etats... – de l’ensemble de l’activité économique. Cependant, les récents chiffres d’abstention aux élections en France sont les témoins de la très grave crise de défiance qui existe aujourd’hui dans un pays comme la France entre les citoyens et leurs représentants. Et il me semble que nous ne prenons pas suffisamment en considération la situation de tensions extrêmes dans laquelle nous sommes collectivement plongés et qui de fait marque aussi le contexte général dans lequel évoluent tous les établissements, depuis les classes primaires jusqu’à l’enseignement supérieur d’ailleurs. C’est pourquoi il faut s’efforcer de comprendre l’ampleur du sujet sociétal et ses conséquences, si l’on souhaite envisager des possibilités nouvelles d’action.

Rappelons-le, depuis la fin des années 1990, la dynamique de globalisation s’est nourrie d’un alignement des planètes politique, économique et technologique. Et cela a largement contribué à déstabiliser les classes moyennes occidentales. Les évolutions se sont en effet conjuguées pour créer une sorte d’effet « sablier » comme le proposait Eric Le Boucher dès 2007 dans un article remarquable publié dans le Monde : « Le losange ou le Sablier ». Il y proposait de raisonner sur trois formes géométriques : le triangle, le losange et le sablier. Le triangle représentait l’ancienne Société industrielle, le losange ou le sablier correspondaient pour lui aux programmes politiques proposés respectivement par Ségolène Royal et Nicolas Sarkozy pour affronter les défis de la globalisation et d’un monde toujours plus immatériel. On sait qui l’a emporté. Et c’est de ce diagnostic qu’il nous faut, je crois repartir car il constitue une très puissante heuristique de raisonnement.

Avec l’élection de Nicolas Sarkozy à la présidence de la République, le pays a donc pris conscience à la fois des opportunités offertes par la globalisation et à saisir pour continuer à faire partie de l’élite mondiale, située en haut du sablier. Mais on savait déjà aussi que cette même globalisation ne pouvait être que profondément inégalitaire, et que beaucoup seraient aspirés vers le bas du sablier, avec les risques de déclassement en conséquence. C’était d’ailleurs ce qui justifiait un programme politique qui faisait la part belle à « la France de propriétaires », à la croissance à aller chercher « avec les dents ». Dans le cas de l’enseignement supérieur, on ne comprend rien si on ne conserve pas en tête ce diagnostic et cette « longue vue » : la loi sur l’autonomie des université (la LRU), les plans campus, les laboratoires d’excellence et autres plans d’Investissement d’avenir procédaient tous de cette logique : transformer radicalement le paysage ancien de l’enseignement supérieur pour le faire entrer de plein pied dans la course à l’innovation et dans le XXIème siècle. Il faut bien comprendre comment ceci faisait « système ». Autrement dit, la façon dont les dimensions politique, économique, sociale, politique étaient mises en mouvement par la globalisation marchande, par l’immatériel et que s’ouvrait une ère de compétition mondiale appelée aussi à être cruelle, comme toute compétition. Pour moi, aujourd’hui, l’avenir de l’enseignement supérieur ne saurait être pensé sans toujours conserver en toile de fond cette dynamique de transformation radicale d’une brutalité inconnue et très profonde. [suite]

Comment les établissements d’enseignement supérieur doivent répondre aujourd’hui à ces évolutions économiques, sociales, sociétales, technologiques ?

Je n’ai évidemment pas de réponses définitives à la question que vous posez. Mais je souhaite verser quelques éléments au débat que je vois trop rarement avancés et discutés.

D’abord, nous avons atteint un sommet d’incompréhension et d’inconséquence politique avec la question du numérique. Retournons un instant en arrière avec cette grande idée portée par Jean-Pierre Chevènement dans les années 1980 : 80 % d’une classe d’âge au niveau bac. Je trouve particulièrement symptomatique d’évoquer ceci précisément au moment où le bac, ce symbole républicain par excellence, de fait disparaît. Ainsi, alors que nous aurions pu faire du numérique une grande cause nationale pour repenser les politiques d’éducation, nous n’avons su finalement prendre aucun des virages. Pire, nous ne les avons pas même aperçus.

Prenons ici à nouveau l’exemple de l’année 2007. 2007, ce n’est pas seulement l’année de la campagne présidentielle et des débats Royal – Sarkozy. C’est aussi l’année du lancement du premier iPhone, donc du premier véritable smartphone. Annonçant le tsunami stratégique de l’internet mobile que l’on connaît. Nous venions d’un monde où l’ordinateur individuel puis l’internet avaient déjà transformé la vie de milliards d’êtres humains. Avec le smartphone, nous entrons dans une ère où la dissémination des puissances de calcul et de communication nous faisait entrer dans une période inconnue dans l’Histoire. Nous aurions pu et dû nous saisir, de manière très forte, de cette question de la transformation technologique dans ce monde en sablier. Force est de reconnaître qu’en dépit à nouveau de tous les discours martiaux, nous n’avons rien fait, en tout cas rien réussi. [suite]

Qu’est ce qui vous a conduit à vous présenter à la direction de Sciences Po ?

Permettez-moi de débiter en rappelant que nous connaissons tous le contexte qui a conduit à renouveler les instances de la Fondation Nationale des Sciences Politiques comme de l’Institut d’Etudes Politiques. Je ne m’y attarde pas. Mais je tiens simplement à ce qu’on n’oublie pas, comme la presse le fait trop souvent, que Sciences Po c’est aussi un corps social qui regroupe des professeurs, des personnels administratifs, des communautés et, bien sûr, des étudiants. Il faut donc d’abord leur rendre hommage, alors que la crise qui s’est enclenchée depuis janvier ne peut qu’avoir très profondément perturbé l’organisation. Les équipes qui œuvrent dans un tel contexte au quotidien à tenir vaillle que vaillle la barre méritent d’abord une véritable reconnaissance. Il n’est en effet jamais facile d’ouvrir le journal ou son ordinateur en se demandant quel ciel va à nouveau tomber sur la tête de cette institution qui vous tient à cœur et à laquelle vous donnez, tout en vous demandant de quoi le lendemain sera fait. Cela ne peut aussi que conduire à alimenter un certain sentiment d’injustice. Cela mérite d’être dit et d’être rappelé, alors qu’avec le décès de Richard Descoings et les moments difficiles traversés, la maison Sciences Po semblait être revenue à une situation apaisée.

Je poursuis avec un brin d’humour en reprenant la formule que j’ai écrite sur mon compte Twitter : « 20 ans après mon Doctorat et mon entrée dans l’enseignement supérieur et la recherche, je cherchais un poste cohérent avec mon expérience et mes compétences. A l’évidence Sciences Po avait le profil ». Si je dis un brin d’humour, c’est parce que finalement me porter candidat aujourd’hui à la direction de Sciences Po procède d’abord d’un sentiment d’urgence, voire d’un impératif. Les motifs sont multiples et justifient d’abord de revenir rapidement sur la transformation connue par Sciences Po. [Suite]

Quels sont les arguments en faveur de votre candidature ? Dans quelle mesure votre expérience de Professeur en Sciences de gestion, de rédacteur en chef d’une revue prestigieuses et de directeur de collection sont des atouts pour prendre la direction d’un Grand établissement dans l’enseignement supérieur ?

Il est toujours délicat d’évaluer les arguments en faveur de sa propre candidature puisque par définition on est juge et partie ! Je crois aussi avoir au moins en partie répondu à cette question en évoquant les raisons pour lesquelles j’ai souhaité me porter candidat. Il appartiendra donc à d’autres de juger si ces raisons sont légitimes et si elles correspondent à des arguments en faveur de ma candidature. Je préfère donc, si vous le permettez, me présenter de façon plus personnelle et laisser ensuite décider celles et ceux qui devront trancher entre différents profils de candidats.

A la fin des années 1990, j’ai réalisé ma thèse de Doctorat à la direction de la stratégie et gestion d’une grande entreprise française, Gaz de France, devenue ENGIE. J’ai travaillé sur la gouvernance et le management des groupes et en particulier sur le pilotage des relations siège filiales. Mes travaux de recherche depuis plus de vingt ans ont pour particularité d’articuler stratégie, gouvernance d’entreprise, pilotage, contrôle de gestion. J’ai eu la chance de pouvoir les débiter il y a plus de vingt ans au sein d’une grande entreprise publique, qui vivait une importante transformation : l’ouverture des marchés à la concurrence suite à la directive européenne qui libéralisait les marchés du gaz et de l’électricité. Je mesure encore aujourd’hui pleinement ma chance d’avoir pu travailler à 25 ans sur de telles questions de politique générale, à un tel moment et à un tel niveau.

Comment une entreprise publique française pouvait-elle devenir un groupe mondialisé, voilà qui finalement n’est pas si éloigné de ce que vivent depuis deux décennies toutes les institutions d’enseignement supérieur, y compris – surtout ? – Sciences Po... même si Sciences Po n’est évidemment pas une entreprise au sens traditionnel du terme ! Je suis en tout cas bien placé pour imaginer ce que cela a pu représenter en termes de transformation organisationnelle pour se mettre en ordre de bataille stratégique sous l’impulsion de Richard Descoings, dès la fin des années 1990. J’imagine en particulier les orientations et les décisions qu’il a été nécessaire de prendre, au plan du management, pour garder la maîtrise de son développement avec tous les risques bien connus, au plan national comme l’international : comment garder le contrôle quand on multiplie les campus et les accords ? comment s’appuyer sur ses compétences distinctives et son histoire pour ne pas risquer les dérapages incontrôlés ? Vous le voyez, autant de sujets qu’a eu à traiter la direction de Sciences Po ces vingt dernières années et que va bien évidemment devoir continuer à traiter la prochaine direction. Autant de sujets sur lesquels j’ai eu à d’innombrables reprises l’occasion de mesurer combien nos élites françaises sont insuffisamment formées à les affronter et privilégient toujours spontanément des démarches mimétiques sur les « champions » américains. [Suite]

Comment caractériser les forces et faiblesses de Sciences Po ? Pour vous, Sciences Po doit-elle innover ou au contraire retrouver ses fondamentaux? Qu’est ce qui manque, pour vous, aujourd’hui à cette école de renom ? Quelles sont vos solutions pour Sciences Po ? Comment positionner Sciences Po par rapport à l’Université, aux écoles de commerce et d’ingénieurs ? Concurrence, alliances stratégiques, coopération, éco-système ? Avez-vous un slogan qui correspondrait à ce que vous attendez d’une Ecole comme Sciences Po ?

Sciences Po, son histoire, son identité, sa singularité, c’est plus qu’une force, c’est une compétence radicalement distinctive pour reprendre un concept de management stratégique. C’est un patrimoine immatériel sur lequel toutes les initiatives, dans tous les domaines, doivent capitaliser et dont l’entretien constitue en soi l’un des défis majeurs de Sciences Po.

J’ai évoqué nombre de forces de Sciences Po liées aux transformations des vingt dernières années, entre l’ouverture des divers campus du collège universitaire, les accords internationaux, l’internationalisation de l’Institut en conséquence. Sciences Po c’est évidemment aussi le développement des sept écoles que j’ai citées : Affaires Internationales (qui brille dans les classements internationaux pour la science politique), Affaires Publiques (directement impactée par la disparition de l’ENA et la création de l’ISP), école du journalisme, école urbaine, école du droit, école de la recherche, école du management et innovation. Une telle offre pluridisciplinaire fait de Sciences Po une institution parfaitement singulière dans le paysage national et même international. Et encore n’ai-je pas évoqué le réseau des anciens, dont nous connaissons tous la dimension par maints égards extraordinaire : quelle autre institution peut se prévaloir d’avoir vu passer sur ses bancs autant de décideurs de premier plan, dans toutes les sphères de tous les pouvoirs ? [Suite]

Le Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) : un moteur local du renouveau de l'action publique et sociétale

Politique _Jennifer Sanioossian, Christel Beaucourt et Xavier Lecocq



Le dispositif de Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE), existe depuis 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 faciliter le développement local durable. Ce dispositif vise à faire coopérer les organisations parties prenantes par la co-création d'activités socio-économiques et la mutualisation de ressources et compétences afin de répondre aux besoins collectivement identifiés localement. Depuis 7 ans, plus de 150 PTCE se sont développés en France, dans des territoires urbains et ruraux, proposant des activités dans un ou plusieurs secteurs d'activités, notamment : la transition écologique, la mobilité, l'alimentation, l'économie circulaire, les éco-activités, les services à la personne, la jeunesse, l'artisanat ou encore la culture.

Un dispositif d'actualité favorisant la coopération par et pour le territoire

Ce dispositif, pensé comme un pôle de compétitivité « territorial et social » permet à l'ensemble des organisations parties prenantes d'un territoire de se fédérer autour des besoins sociaux, solidaires et environnementaux identifiés. A l'inverse des pôles de compétitivité, le PTCE intègre (potentiellement), tous les acteurs du territoire (en y incluant notamment les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, les citoyens ou encore les centres de formation) et vise à les faire coopérer pour répondre aux besoins du territoire sur lequel ils se trouvent. Les membres peuvent également librement utilisés le terme « PTCE » pour identifier leur projet collectif, sans avoir besoin de label, autorisation ou financement spécifique.

Impulsés par des appels à projets nationaux et locaux entre 2014 et 2019, promus par les institutions et réseaux de l'économie sociale et solidaire comme le nouveau moyen de favoriser 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.

Dès lors, se pose la question suivante : Pourquoi avoir recours au PTCE ?

Une organisation collective souple, agile et engageante : la méta-organisation multi-parties prenantes

Le PTCE est bien plus qu'un dispositif car il s'incarne dans la création d'une organisation collective entre les membres (association collégiale, société commerciale ou encore société coopérative d'intérêt collectif), qui a pour fonction de faciliter la co-gestion des activités développées et les relations sociales, économiques et politiques entre les membres et avec le reste des organisations du territoire.

En ce sens, il se rapproche d'une méta-organisation (c'est à dire une organisation composée d'autres organisations) multi-parties prenantes (Ahrne & Brunsson, 2008, Berkowitz & Dumez, 2015, Berkowitz & al., 2020, Sanioossian, 2020). Le PTCE, renouvelle les formes de coopération, notamment par la structuration juridique d'une organisation commune entre les membres de nature différente, sans fusion, basée sur l'égalité et la libre-adhésion, et visant au développement d'activités socio-économiques. En ce sens, le PTCE est pensé comme un espace de régulation et d'organisation de l'action collective des parties prenantes multiples du territoire. Les membres décident alors de partager des ressources, missions et activités au sein de la méta-organisation multi-parties prenantes, afin de faciliter la création et la mise en place d'activités socio-économiques innovantes.

Le renouvellement de l'action publique et sociétale au sein des territoires

Le PTCE, par la matérialisation d'expérimentations collaboratives, permet alors de décroisonner l'action publique et l'entrepreneuriat social afin d'agir autrement au niveau du territoire. On observe, par exemple, des discussions et coopérations entre les collectivités locales en charge du développement économique et de l'action sociale, les associations, les citoyens et les entreprises dans le but de redéfinir les besoins prioritaires sur le territoire et de passer à l'action collectivement.

En ce sens, il ouvre un nouvel espace propice à repenser les problèmes et les formes d'action collective permettant d'y répondre. Le PTCE fait alors figure d'agencement intermédiaire (Polanyi, 1983) qui met en mouvement les parties prenantes, les incitent à imaginer, expérimenter et diffuser des solutions qu'ils construisent et opèrent conjointement. Les relations et actions communes partagées au sein du PTCE permettent par exemple de redéfinir les besoins du territoire en termes de mobilité, et de créer un nouveau service, tel qu'un garage solidaire ou une plateforme de mobilité. Le PTCE favorise alors la discussion et l'action collective par la mise à disposition de ressources variées (financements, personnel, matériel, etc.).

Ainsi, le PTCE permet :

La production de réponses complexes et innovantes aux problèmes identifiés sur les territoires, et

Le renouvellement de l'action collective, par la mise en place de modalités particulières de participation, coopération et créativité des organisations membres.

Références:

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

Berkowitz, H., Crowder, L., Brooks, M. (2020). Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action. Marine Policy. 118.

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.

Polanyi, K. (1983). La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps. Gallimard, Paris.

Sanioossian 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.

L'innovation publique : what's up?

Politique_Madina Rival et Angelina Armandy



L'innovation publique est largement invoquée aujourd'hui comme solution aux nouveaux besoins du service public. Dans notre dernier ouvrage, Innovation publique et nouvelles formes de management public, nous avons voulu la rendre accessible à chacun – étudiants, agents publics, décideurs et usagers – en décryptant ses origines, ses outils et ses enjeux ...pour que tous soient des acteurs éclairés du changement.

L'innovation publique, what's old ?

Comme un entrepreneur, il s'agit d'innover, c'est-à-dire d'introduire une invention qui doit être mise en œuvre puis diffusée. Pour mieux comprendre l'innovation publique, il faut la replacer dans son contexte historique plus large qui est celui de l'introduction d'outils et de pratiques managériales issues de l'entreprise dans la sphère publique appelée new public management (NPM). Si l'on trouve un « Scottish manager » au sein du gouvernement anglais dès 1745 chargé de réprimer la rébellion écossaise, la gestion moderne des affaires publiques date plutôt des années 1980. Ce NPM a permis des avancées en terme de rationalisation et de professionnalisation des fonctions dans le secteur public. En revanche, l'évaluation au prisme de la performance financière s'est révélée inadaptée dans certains cas à la spécificité de la sphère publique qui traite du bien commun (que l'on nomme avec un peu d'humour la « publicitude »). A l'hôpital par exemple, certains services comme les soins palliatifs ne répondent pas aux critères financiers établis par la tarification officielle (TAA : tarification à l'activité) mais font sens si l'on prend en considération les conséquences élargies (au personnel soignant, à la famille, à la société). C'est dans ce contexte de remise en question du nouveau management public, parfois appelé post NPM que se développe l'innovation publique, même si la célèbre Kennedy School of Gouvernement de Harvard dirige depuis 1985 un programme destiné à répertorier les innovations publiques aux USA (avec 27 000 programmes au compteur à ce jour).

L'innovation publique, what's different ?

La nature de l'invention peut être classique (la production d'une nouvelle application pour smartphone comme anti Covid ou un service en création comme de nouveaux diplômes universitaires en design) mais également plus spécifique au secteur public dans le cas d'une nouvelle politique (par exemple la création en France du revenu minimum d'insertion en 1988 qui se démarque très nettement des politiques précédentes) ou d'une nouvelle rhétorique (le mot « confinement » marque ainsi une nouvelle réalité publique en 2020).

Si l'on parle beaucoup d'innovation ouverte en entreprise, c'est un aspect incontournable dans le domaine public : citoyens, usagers, politiques et experts (du designer au sociologue) sont embarqués avec l'administration pour assurer le succès du processus.

Contrairement aux brevets jalousement déposés et conservés qui assurent la compétitivité industrielle, l'innovation publique se veut diffusable au plus grand nombre : des administrations des ministères aux services déconcentrés, entre collectivités locales comme des territoires vers les services centraux. Pour cela de nombreuses manifestations de partage d'expérience sont organisées très régulièrement comme par exemple la « cousinade » du programme « Futurs publics » de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP).

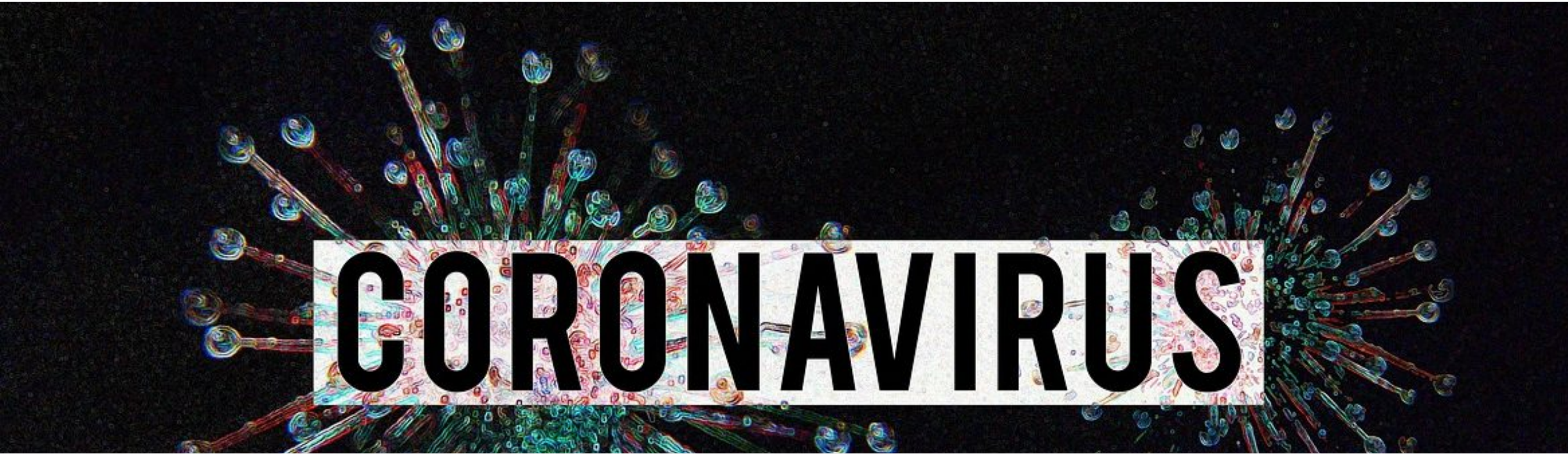
L'innovation publique : what's new ?

Nous nous orientons sur une transformation progressive de la culture administrative existante, avec une fonction publique qui cherche à gagner en flexibilité, en agilité, en coopération pour s'adapter aux besoins des citoyens mais également à ceux des agents publics. Différentes structures de l'Etat placées sous l'autorité du ministère de la transformation et de la fonction publiques tentent d'impulser ces changements. En effet, DITP, DINUM et DGAFP* s'inscrivent dans une même dynamique ; transformer par la diffusion, l'expérimentation et le partage de bonnes pratiques. Du côté des agents, les pratiques professionnelles évoluent, se rapprochant de celles du privé. Moins de silos, plus de collaboratif, tels sont les mots d'ordre qui semblent émerger du discours ambiant. Les impacts individuels sont protéiformes car les postures évoluent de manière différente selon les organisations, le statut de l'agent et la culture organisationnelle. Ce qui revient néanmoins assez souvent, c'est une envie de travailler différemment, d'explorer des méthodes jusque-là peu familières des administrations (intrapreunariat, co-construction, facilitation, design de service, etc.). Ce qui est commun dans ces nombreuses approches c'est la volonté de servir l'intérêt général en offrant le meilleur service possible à l'utilisateur. Les transitions professionnelles sont un autre marqueur des transformations de l'action publique, celles-ci ayant probablement été accélérées par la crise sanitaire. Développement des compétences, mobilité, accompagnement individuel et collectif sont des axes forts de cette évolution visant à rendre les agents publics acteurs de leur carrière. Ce sont donc de nouvelles trajectoires qui vont se dessiner à l'avenir faisant probablement évoluer l'identité professionnelle de l'agent public.

*DITP (Direction interministérielle de la transformation publique), DINUM (Direction interministérielle du numérique), DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique)

La place de la motivation de service public (MSP) dans la gestion de la crise du Covid-19

Politique_François Grima et Nehme Naim



La motivation de service public ou MSP traduit une volonté de se mettre au service de la société et d'autrui. Un consensus se dégage de la littérature, pour souligner ses effets positifs tant pour l'administration que pour les fonctionnaires. Pour autant, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à son influence lors d'un contexte de crise. Nous appuyant sur une recherche réalisée au Liban entre juin 2020 et mai 2021 par questionnaires auprès de 408 professionnels de santé, nous tentons d'apporter ici des éléments de réponse à ce manque. Nous cherchons également à étendre la validité externe de résultats académiques établis dans des contextes moins extrêmes.

Les médecins libanais sont décrits comme épuisés, mal équipés et sous-payés. Des milliers d'entre eux cherchent à émigrer, tandis que d'autres cherchent un autre emploi au Liban. Cette migration provoque une énorme pénurie médicale, ce qui aggrave la crise. Cependant, la MSP conduit un grand nombre de médecins à vouloir rester au Liban, même dans un contexte, où leur famille leur conseille de quitter le pays ou au moins de prendre des précautions dans l'exercice de leur métier. L'un d'entre eux énonce :

“Je ne pense jamais à émigrer ou à quitter mon travail [...]. Nous devons concentrer nos efforts pour sauver le plus de vies possible.”

La MSP les conduit ainsi à accepter de sur-travailler, alors que leur rémunération reste basse. Un médecin énonce :

“Je n'ai pas pris de jour de congé depuis longtemps et je travaille des heures supplémentaires [...] malgré la baisse des incitations financières et de mon pouvoir d'achat.”

Plus encore, la MSP les conduit à développer un haut niveau d'abnégation. Ce dernier se matérialise, à travers l'acceptation d'une mise en danger de leur santé, par une exposition auprès des malades, alors que les hôpitaux leur fournissent une protection minimale. Ils n'essaient pas d'éviter le degré de proximité avec leurs patients COVID-19 lorsqu'il est nécessaire, d'être au plus proches de leurs malades, comme en témoigne cet autre médecin:

“Au cours de la première vague de la pandémie, le niveau de peur était très élevé. Alors j'évitais de dormir à la maison, je me tenais devant la maison pour voir mes enfants et ma femme qui sont sur le balcon, et je dormais dans une tente dans le jardin de la maison.”

Plus encore, leur abnégation les conduit à revenir travailler après avoir attrapé le Covid 19 :

“C'était en octobre 2020 [...] et j'ai récupéré en novembre 2020. Quelques jours après mon rétablissement, j'étais de retour au travail avec un moral plus élevé, me sentant comme si j'étais devenue immunisée contre le virus.”

Nos entretiens établissent aussi que la crise du Covid 19 amène les professionnels de santé à s'engager dans leur travail avec un souci permanent d'utilité et de performance. Il y a ici une volonté de demeurer un professionnel au service de la population et de son employeur public :

“Tout au long de mon travail, je n'ai pas ressenti autant de stress que pendant la pandémie. Malgré cela, ma performance n'a pas diminué. Non, ça s'est amélioré.”

“Ma motivation pendant la pandémie est plus élevée que lors de n'importe quelle période précédente de ma vie professionnelle.”

Ces résultats montrent que les professionnels de santé sont pleinement investis dans leur tâche. Insensibles aux incitations financières pouvant les amener à quitter le service public, ils s'investissent, sans compter pour la population. Leur abnégation comme leur compassion sont très élevées. Ces dimensions de la MSP constituent une ressource capitale pour leur employeur public. Elle permet au système de santé libanais de disposer de professionnels de santé désireux de s'investir et de palier le manque de moyens.

Il demeure que ce constat positif, qui retrouve les conclusions de la littérature doit être nuancé. En effet, si à court terme, on ne peut que se féliciter de l'existence de la MSP et de ses effets positifs pour les fonctionnaires et l'administration, une autre lecture de ces conséquences peut être faite. Une face plus sombre peut aussi émerger. Les travaux soulignent notamment que le sur-engagement professionnel peut se révéler à terme destructeur pour la santé. Il peut aussi nuire aux relations avec les collègues de travail comme avec des tiers. C'est pourquoi il convient dans ce type de démarches, d'envisager les effets de la MSP, non pas uniquement à court terme mais également à plus long terme, afin d'intégrer une perspective plus réaliste de cette dimension essentielle de la motivation des fonctionnaires.

La motivation de service public ou MSP traduit une volonté de se mettre au service de la société et d'autrui. Un consensus se dégage de la littérature, pour souligner ses effets positifs tant pour l'administration que pour les fonctionnaires. Pour autant, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée à son influence lors d'un contexte de crise. Nous appuyant sur une recherche réalisée au Liban entre juin 2020 et mai 2021 par questionnaires auprès de 408 professionnels de santé, nous tentons d'apporter ici des éléments de réponse à ce manque. Nous cherchons également à étendre la validité externe de résultats académiques établis dans des contextes moins extrêmes.

Les médecins libanais sont décrits comme épuisés, mal équipés et sous-payés. Des milliers d'entre eux cherchent à émigrer, tandis que d'autres cherchent un autre emploi au Liban. Cette migration provoque une énorme pénurie médicale, ce qui aggrave la crise. Cependant, la MSP conduit un grand nombre de médecins à vouloir rester au Liban, même dans un contexte, où leur famille leur conseille de quitter le pays ou au moins de prendre des précautions dans l'exercice de leur métier. L'un d'entre eux énonce :

“Je ne pense jamais à émigrer ou à quitter mon travail [...]. Nous devons concentrer nos efforts pour sauver le plus de vies possible.”

La MSP les conduit ainsi à accepter de sur-travailler, alors que leur rémunération reste basse. Un médecin énonce :

“Je n'ai pas pris de jour de congé depuis longtemps et je travaille des heures supplémentaires [...] malgré la baisse des incitations financières et de mon pouvoir d'achat.”

Plus encore, la MSP les conduit à développer un haut niveau d'abnégation. Ce dernier se matérialise, à travers l'acceptation d'une mise en danger de leur santé, par une exposition auprès des malades, alors que les hôpitaux leur fournissent une protection minimale. Ils n'essaient pas d'éviter le degré de proximité avec leurs patients COVID-19 lorsqu'il est nécessaire, d'être au plus proches de leurs malades, comme en témoigne cet autre médecin:

“Au cours de la première vague de la pandémie, le niveau de peur était très élevé. Alors j'évitais de dormir à la maison, je me tenais devant la maison pour voir mes enfants et ma femme qui sont sur le balcon, et je dormais dans une tente dans le jardin de la maison.”

Plus encore, leur abnégation les conduit à revenir travailler après avoir attrapé le Covid 19 :

“C'était en octobre 2020 [...] et j'ai récupéré en novembre 2020. Quelques jours après mon rétablissement, j'étais de retour au travail avec un moral plus élevé, me sentant comme si j'étais devenue immunisée contre le virus.”

Nos entretiens établissent aussi que la crise du Covid 19 amène les professionnels de santé à s'engager dans leur travail avec un souci permanent d'utilité et de performance. Il y a ici une volonté de demeurer un professionnel au service de la population et de son employeur public :

“Tout au long de mon travail, je n'ai pas ressenti autant de stress que pendant la pandémie. Malgré cela, ma performance n'a pas diminué. Non, ça s'est amélioré.”

“Ma motivation pendant la pandémie est plus élevée que lors de n'importe quelle période précédente de ma vie professionnelle.”

Ces résultats montrent que les professionnels de santé sont pleinement investis dans leur tâche. Insensibles aux incitations financières pouvant les amener à quitter le service public, ils s'investissent, sans compter pour la population. Leur abnégation comme leur compassion sont très élevées. Ces dimensions de la MSP constituent une ressource capitale pour leur employeur public. Elle permet au système de santé libanais de disposer de professionnels de santé désireux de s'investir et de palier le manque de moyens.

Il demeure que ce constat positif, qui retrouve les conclusions de la littérature doit être nuancé. En effet, si à court terme, on ne peut que se féliciter de l'existence de la MSP et de ses effets positifs pour les fonctionnaires et l'administration, une autre lecture de ces conséquences peut être faite. Une face plus sombre peut aussi émerger. Les travaux soulignent notamment que le sur-engagement professionnel peut se révéler à terme destructeur pour la santé. Il peut aussi nuire aux relations avec les collègues de travail comme avec des tiers. C'est pourquoi il convient dans ce type de démarches, d'envisager les effets de la MSP, non pas uniquement à court terme mais également à plus long terme, afin d'intégrer une perspective plus réaliste de cette dimension essentielle de la motivation des fonctionnaires.

*Références
Kim, S.; Vandenabeele, W.; Wright, B. E.; Andersen, L. B.; Cerase, F. P.; Christensen, R. K.; Desmarais, C.; Koumenta, M.; Leisink, P.; Liu, B.; Palidauskaite, J.; Pedersen, L. H.; Perry, J. L.; Ritz, A.; Taylor, J.; & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
Perry James L. and Wise Lois Recascino (May 1990). The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50(3):367-373 • <https://doi.org/10.2307/976618>
Perry James L. (April 1997). The Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://DOI:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
Perry James L. et al (March 2008). Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11:1, 3 – 12. DOI: 10.1080/10967490801887673

Les risques financiers climatiques

Economie_Gaël Giraud, Christian Nicol, Isabelle Nicolai



Le changement climatique est un phénomène déjà bien réel : élévation du niveau de la mer, aggravation des événements extrêmes comme les cyclones, inondations, feux de forêt ou les sécheresses... sans compter les conséquences indirectes qui touchent la population et l'environnement naturel (risques sanitaires, crises alimentaires, réfugiés climatiques, perte de biodiversité...). Pour respecter les accords de Paris, signés en 2015 afin de limiter ces impacts physiques, il faudrait que l'humanité réduise ses émissions de gaz à effet de serre (GES), principalement issues de la combustion de ressources fossiles (pétrole, charbon et gaz naturel), d'environ 6% tous les ans pendant les 20 prochaines années.

Les acteurs économiques vont ainsi devoir faire face à des obligations de financement non seulement des impacts du changement climatique mais aussi de ceux liés à la mise en œuvre des politiques de lutte contre le changement climatique. Ces risques financiers climatiques se déclinent ainsi en risques physiques et risques de transition.

La question de la valeur

Le risque de transition, qui résulte des ajustements effectués en vue d'une transition vers une économie bas-carbone crée ce que l'on appelle des actifs échoués (« stranded assets »). Il s'agit d'investissements ou d'actifs qui perdent de leur valeur du fait de l'évolution des marchés. Cette dépréciation est principalement liée à des changements en matière de politique environnementale qui viendrait pénaliser des activités jugées trop émettrices en GES ou à l'apparition d'innovations technologiques propres ou encore à la baisse de la demande (évolution des exigences des consommateurs comme des investisseurs vers des produits et investissements « verts ») qui rendent alors les actifs « fossiles ou bruns » obsolètes ou échoués avant leur amortissement complet.

Les sociétés qui ont les énergies fossiles comme richesses (production d'énergie, transports, construction et industrie lourde) risquent ainsi de perdre de la valeur car elles ne peuvent plus exploiter leurs richesses dans les mêmes conditions de production et de rentabilité. Les acteurs financiers qui ont investi dans ces entreprises sont également menacés par cette dépréciation possible des actifs adossés à des projets fossiles. Différentes études ont ainsi montré que l'activité des institutions financières à l'échelle mondiale pourrait être impactée à hauteur d'environ 17 % de leur valeur – soit 24 200 milliards de dollars – si le réchauffement climatique atteignait +2,5°C d'ici 2100.

Déjà en 2011 Carton Tracker alertait sur les risques de transition pesant sur le secteur financier et en 2015 Mark Carney, gouverneur de la Banque d'Angleterre, concrétise cette alerte en parlant de la nécessité de « briser la tragédie des horizons ». Il importe d'articuler l'horizon d'occurrence du risque climat qui se fera sentir d'ici 50 à 100 ans et l'horizon de gestion des acteurs financiers allant de l'instantanéité pour les activités de trading jusqu'à 3 à 5 ans pour le cycle crédit voire une dizaine d'année pour le cycle d'investissement. En d'autres termes, lorsque le changement climatique deviendra un enjeu déterminant pour la stabilité financière, il sera peut-être déjà trop tard.

Ce risque de transition n'est pas anodin. Ainsi les entreprises intensives en carbone pourraient se retrouver sans liquidités financières pour investir dans de nouveaux projets ou faire faillite et les banques pourraient voir leurs actifs dépréciés à tel point que certains parlent d'une nouvelle crise financière « climate krach ».

Les études essayant d'évaluer ces actifs échoués se sont multipliés ces dernières années afin de mobiliser les institutionnels de la finance pour faire face à ce risque. Le volume de ces actifs échoués est difficile à évaluer car la prise en compte des risques climatiques physiques soulève quelques difficultés sur la complexité des impacts climatiques, la définition des périmètres d'analyse, la caractérisation des actifs allant du brun au vert.... Les données disponibles sont également parfois manquantes même si des initiatives telles que l'article 173 de la Loi de Transition en 2015 ou les lignes directrices de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosure) proposent un cadre de reporting. Des analyses stress test participent à la prise de conscience des acteurs financiers. Une autre étude menée en 2021 par un groupe d'étudiants du MBA RSE de l'Institut Léonard de Vinci avec le soutien de plusieurs ONG (Reclaim Finance, Les Amis de la Terre ou Oxfam) consiste à travailler à partir de bilans des banques pour évaluer ces actifs fossiles insérés dans les actifs et passifs des institutions financières.

De nouvelles stratégies

Face à ces risques financiers climatiques, les stratégies usuelles de gestion des risques (transfert, conservation ou diversification des risques) ne suffiront pas à couvrir l'exposition aux risques de transition. Afin de réconcilier les horizons dans la prise de décision économique et gérer le risque de transition, deux options stratégiques sont avancées :

La stratégie d'exclusion consiste à désinvestir ou ne pas investir dans des activités intensives en carbone. La Caisse des Dépôts et Consignations a ainsi annoncé en 2019 la fin des investissements, en direct ou via des fonds, dans les entreprises dont l'exposition de l'activité au charbon dépasse 10 % du chiffre d'affaires.

La stratégie d'atténuation consiste quant à elle à conserver les actifs exposés au risque tout en mettant en place des stratégies pour atténuer son exposition au risque. Cela peut passer par la négociation de clauses contractuelles limitant les pertes pour l'acteur financier en cas de matérialisation du risque ou par une pratique d'engagement actionnarial pour diminuer dans le temps l'exposition de l'actif aux risques climatiques.

Certes de multiples critiques peuvent être faites sur ces approches. Mais elles ont le mérite d'alerter les acteurs économiques sur ces risques de transition. Or à ce jour, les institutions financières n'ont pas toutes adopté une telle analyse des risques climat. En 2018, Novethic recense 54 % des investisseurs français comme engagés en raison de l'intégration du risque climat à leurs politiques d'investissement et seulement 13% évaluent l'alignement de leurs portefeuilles avec une trajectoire 2°C.

La vérité est que la transition énergétique sera d'abord destructrice avant d'être créatrice de richesse entraînant des dépréciations d'actifs physiques et financiers. Ce qui importe est de trouver le bon rythme à donner pour que les contraintes imposées aux entreprises fossiles ainsi qu'aux banques ne soient pas trop importantes et brusques pour leur permettre de s'adapter et de survivre. Alors, accélérons le mouvement...

Chaînes logistiques : à la merci de grains de sable

Economie_Gilles Paché



Fin mars 2021, en pleine crise de la Covid-19, le porte-conteneurs géant Ever Given transportant 20 000 caisses a bloqué le Canal de Suez pendant une semaine, en paralysant une route essentielle pour le commerce mondial. Le porte-conteneur de 400 mètres, propriété d'Evergreen, a été déporté par une simple rafale de vent, avant de se mettre en travers des 300 mètres de largeur du Canal. A la clé, c'est plus de 10 % du trafic maritime planétaire qui s'est arrêté instantanément, avec un hallucinant embouteillage de plusieurs centaines de navires attendant de transiter par cet axe de circulation majeur qui relie l'Asie à l'Europe. Certes, après avoir été ensablé devant les TV du monde entier, le navire a pu être remis à flot rapidement et mis en sécurité vers la zone des lacs pour une inspection technique. Il n'empêche que nombre d'observateurs ont pris conscience de visu d'une incroyable vulnérabilité des chaînes logistiques confrontées à un modeste grain de sable.

Force est d'admettre au demeurant que les chiffres alors évoqués donnent le vertige. Chaque jour de blocage du Canal de Suez a perturbé un flux de produits d'une valeur globale de plus de 9 milliards de dollars, soit 400 millions de dollars par heure. Ceci explique sans doute qu'au moins dix pétroliers et porte-conteneurs aient changé de cap pendant la semaine de blocage pour contourner l'embouteillage, dont deux navires américains transportant du gaz naturel. La crise a manifestement renforcé les inquiétudes concernant les chaînes logistiques mondialisées, déjà sous le feu de l'actualité dès le début de la pandémie, en février 2020 (Haren et Simchi-Levi, 2020). Toutefois, autant d'aucuns pensent que l'après-Covid-19 permettra de revenir à une situation plus sereine, autant « l'incident de Suez » souligne que des fragilités structurelles vont rester présentes durablement, et plus encore si l'on pense aux menaces terroristes qui pèsent sur les goulets d'étranglement logistiques tels que le Canal de Suez.

Du conteneur à la « logistisation » du monde

Telle est désormais la réalité du monde : les économies interconnectées sont désormais à la merci de ruptures plus ou moins dramatiques dans la mise à disposition des produits finis au client final. Parfois dramatiques, en effet, quand lesdites ruptures concernent des médicaments vitaux, des respirateurs artificiels ou des masques de protection, au risque d'entraîner la mort de milliers de patients en détresse respiratoire. Sans aller jusque-là, les ruptures en composants et en pièces élémentaires, quoi qu'il arrive, menacent le fonctionnement de secteurs entiers faute d'une alimentation continue, sans à-coups, des unités d'assemblage. De ce point de vue, il est tout à fait symptomatique que le conteneur soit au cœur d'un véritable asservissement, alors même qu'il avait été pensé pour nous libérer des contraintes liées à la rupture de traction portuaire (Levinson, 2016).

Le conteneur entendu comme unité de charge constitue en effet l'une des plus parfaites illustrations de l'accès facilité à un espace mondialisé d'échanges, voire du processus de « logistisation » du monde, pour reprendre l'expression forgée par Fabbe-Costes et Rouquet (2019). On pourra rétorquer que cette logistisation n'est que le fruit d'une mondialisation à outrance, et en partie incontrôlée, née du néo-libéralisme triomphant. Une telle vision est loin d'être idéologiquement connotée ; elle correspond à une évolution économique incontestable dont certains effets, il faut en convenir, sont également positifs. Sans nier l'importance d'une vision critique de l'évolution contemporaine des chaînes globales de valeur, il faut en effet reconnaître que la conteneurisation reste à l'origine de la création d'une plus grande valeur (dont la répartition peut, en revanche, être discutée quant à son équité).

Le porte-conteneurs de 220 000 tonnes qui s'est placé maladroitement en diagonale du Canal de Suez au début du printemps 2021 s'inscrit ainsi dans une trajectoire historique marquée par des innovations logistiques majeures en matière de massification extrême, dont les effets sur le transport maritime ont été spectaculaires, singulièrement quant au gigantisme des moyens de traction et de baisse corrélative des coûts unitaires de transport (Cho et Lee, 2020). Grâce à la conteneurisation, l'accès facilité à une production – et une distribution – de masse dans un nombre croissant de pays, parfois localisés à la périphérie des grands axes de circulation, est devenu une réalité, y compris en sortant leurs populations d'une pauvreté séculaire. En bref, il n'est pas trop fort de parler de « révolution » en marche dont la juste mesure n'a pas encore été prise, mais dont la fragilité interroge également tout autant.

Un réveil du politique ?

Les dirigeants politiques de nombreux pays commencent toutefois à saisir les enjeux d'une telle « révolution » en vue de positionner le plus efficacement possible leurs entreprises dans les chaînes logistiques, et ne pas rester à l'écart des flux d'échange, tant de matières premières que de composants et de produits finis. En effet, comme on le sait, toute mise à distance des principaux nœuds d'échanges signifie à terme un possible déclasserement économique, à l'image des territoires « abandonnés » qui ont été le ferment de la crise des Gilets Jaunes. Au demeurant, il est symbolique que lesdits Gilets Jaunes aient occupé des centaines de ronds-points pendant de longues semaines, en bloquant ainsi des micro-nœuds logistiques essentiels, notamment pour l'approvisionnement des unités commerciales (Fulconis et Paché, 2019). En bref, une kyrielle de petits grains de sable qui ont paralysé un pays, comme un modeste porte-conteneurs a réussi à paralyser une partie du commerce mondial.

L'intérêt porté par le politique au management des chaînes logistiques fut longtemps inexistant. Toutefois, les lignes bougent et nul doute que les fragilités mises à nu participent à une réelle prise de conscience. La France est l'un des précurseurs en la matière, avec un rapport remis au Premier Ministre de l'époque, en septembre 2019, relatif aux actions à conduire pour améliorer la compétitivité logistique au service des entreprises industrielles et commerciales. On notera parmi les préconisations les plus remarquables dudit rapport : le développement d'une fiscalité favorisant la création et la modernisation des entrepôts et plates-formes ; la facilitation d'un passage rapide des biens au niveau des ports ; ou encore, la planification d'un aménagement multimodal de grands espaces logistiques, de manière coordonnée, au niveau des différents axes radiaux. L'heure est-elle advenue pour le politique de sortir de son « grand sommeil » ? Seul l'avenir nous le dira.

Références

Cho, H., et Lee, J. (2020), Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation, Asian Journal of Shipping & Logistics, Vol. 36, n° 4, pp. 214-223.

Fabbe-Costes, N., et Rouquet, A., eds. (2019), La logistisation du monde : chroniques sur une révolution en cours, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence.

Fulconis, F., et Paché, G. (2019), Transgression des normes de circulation : la face cachée de la révolte des Gilets Jaunes, Management & Sciences Sociales, n° 27, pp. 90-105.

Haren, P., et Simchi-Levi, D. (2020), How coronavirus could impact the global supply chain by mid-March, Harvard Business Review, 28 février.

Levinson, M. (2016), The box: how the shipping container made the world smaller and the world economy bigger, Princeton University Press, Princeton (NJ), 2e éd.

La recherche appliquée en Sciences de gestion. De la fiction à la réalité ?

Sociétal _Laurent Cappelletti



La crise de la Covid qui s'est abattue sur la France et le monde depuis plus d'un an a remis en lumière le besoin prégnant de recherches appliquées dans moult domaines scientifiques (Cappelletti, Escaffre, 2021). Ainsi aux plans des sciences médicales et sanitaires, la crise a démontré l'ampleur des besoins de traitements contre la Covid, de vaccins, de règles sanitaires pertinentes, de méthodologies logistiques pour maximiser la vaccination des populations et la prise en charge des malades, etc. Mais aussi au plan des sciences humaines et sociales, et singulièrement en sciences de gestion, cela tant aux niveaux macro, méso que micro. Au niveau macro, pour gérer la crise, les États sont confrontés à la délicate question de concilier les indicateurs sanitaires avec ceux sociaux et économiques pour prendre des décisions puis les piloter en équilibrant au mieux ces trois dimensions intimement liées. Cela pose au fond des problématiques complexes de contrôle de gestion et de pilotage. Au niveau méso, la crise de la Covid et sa gestion posent à peu près les mêmes problématiques concernant les relations des administrations centrales avec les territoires décentralisés. Au niveau micro enfin, dans les entreprises, les organisations et même d'une certaine façon dans les familles, on retrouve également ces problématiques appelant des innovations dans les outils et les méthodes de gestion en particulier pour intégrer le risque sanitaire aux décisions. Les besoins d'application des recherches en gestion sont donc innombrables concernant par exemple des méthodes de management des personnes plus motivantes dans les services publics (hôpitaux, collectivités locales, État) et dans les entreprises privées de toute taille et de tout secteur, la maîtrise du phénomène bureaucratique cher au regretté Michel Crozier, une comptabilité permettant de mieux valoriser les coûts des risques et les gains potentiels des mesures pour les prévenir, la mesure et le pilotage plus fins des performances et des nouveaux investissements en logistique, télétravail, click & collect, etc.

Face à ces demandes sociétales, dont beaucoup étaient en germe avant la crise de la Covid et le seront après, les réponses de la recherche appliquée en sciences de gestion sont-elles à la hauteur en France ? Ce serait en effet son rôle d'y contribuer car la recherche appliquée se situe précisément à la convergence de la recherche fondamentale et de l'utilité pour la Société. Elle qualifie une recherche qui s'appuie sur les résultats de la recherche fondamentale pour produire de façon scientifique des objets matériels et/ou immatériels utiles et utilisés dans le réel. Elle ne consiste pas à décrire de façon contemplative des pratiques d'entreprises pour en proposer la duplication ex abrupto mais à les coproduire avec l'entreprise, en valider scientifiquement les effets positifs puis en étudier rigoureusement les conditions d'une généralisation. Or les contributions de la recherche appliquée en gestion dans cette crise, comme avant elle, peuvent laisser sur sa faim. L'enquête de la FNEGE en 2016 dirigée par les professeurs Michel Kalika, Sébastien Liarte et Jean Moscarola sur l'impact des recherches en management avait révélé cette difficulté pour la recherche appliquée de passer de la fiction à la réalité. Réalisée auprès de 1554 managers, cette enquête montre que plus de 60% des managers français déclarent tout ignorer des recherches en management alors que plus de 50% sont pourtant convaincus de leur utilité potentielle. Elle confirme que les principes, les méthodologies et les outils issus de recherches en management utilisées dans les entreprises et les organisations restent des cas rares, les exceptions concernant la gestion de projet, le management participatif ou la méthode des coûts-performances cachés. Certes la plupart des managers (85%) sont capables de citer des chercheurs en management dont une écrasante majorité d'anglo-saxons tels que Michael Porter, Henry Mintzerg ou Peter Drucker, mais sans pouvoir affirmer qu'ils influencent leurs pratiques.

Cette enquête et les débats qu'elle a provoqués, notamment ceux retranscrits en novembre dernier par le journal l'Etudiant dans un dossier spécial sur le sujet, permettent de dégager des causes racines de l'atrophie de la recherche appliquée en management en France, utiles à l'analyse pour tracer des voies d'amélioration.

Parmi ces causes et sans ordre de priorité, il apparaît tout d'abord que certains académiques sont assez résistants à la recherche appliquée. Il y a ainsi ceux que l'on pourrait qualifier de « constructivistes radicaux » pour qui la gestion serait un art contextuel et relativiste. Peut-être traumatisé par Frederick Taylor et son Organisation scientifique du travail – qui il est vrai a fait des dégâts profonds dans le management des organisations – ce groupe est réservé sur la scientificité de la gestion et donc sur sa capacité à faire de la recherche appliquée pour produire des connaissances. A noter que des dirigeants et des managers rejoignent cette position considérant que le management est plus affaire de bon sens que de science. D'autres académiques que l'on pourrait qualifier de « positivistes radicaux » écartent eux aussi la recherche appliquée en gestion considérant la recherche sous sa seule dimension fondamentale, celle appliquée devant rester le domaine des praticiens et des consultants en raison du dogme de la neutralité et de l'objectivité du chercheur. Au-delà ces deux positions, il est vrai aussi qu'il règne parfois une espèce de « gestionophobie » chez certains académiques d'autres disciplines qui ne concoure pas au développement serein de la recherche appliquée en gestion. Pensons ainsi à l'historien Johann Chapoutot qui dans « Libres d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui » fait le lien entre nazisme et management moderne, franchissant ainsi allègrement le point Godwin. Peu ou prou, les propos de cette obédience visent à établir une causalité entre des échecs organisationnels d'entreprises ou d'organisations publiques comme l'hôpital et « une logique comptable et entrepreneuriale » soi-disant nocive. Alors que des observations attentives montrent que si échecs organisationnels il y a, c'est en raison de multiples facteurs exogènes et endogènes dont parfois, c'est indéniable, de mauvaises décisions comptables et managériales. Mais il s'agit alors dans une démarche heuristique de trouver de meilleures décisions de gestion et non pas d'éradiquer la discipline. C'est ce que proposaient Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton dans leur ouvrage « Faits et foutaises en management » qui préconise une systématisation de la recherche appliquée en gestion au travers de l'Evidence-based management pour identifier avec rigueur les bonnes décisions managériales des mauvaises.

Mais des difficultés se posent aussi pour les académiques favorables à la recherche appliquée même s'ils nous semblent aujourd'hui majoritaires dans la communauté des sciences de gestion. Se pose souvent la question pour eux au-delà des mots de pratiquer cette recherche avec des impacts concrets. Le difficile est que le chemin de la recherche appliquée conduit à nouer des partenariats avec les entreprises et les organisations. Cela implique une négociation entre le chercheur et l'organisation pour trouver un point d'équilibre entre les objectifs scientifiques du chercheur (qui sont ceux d'observer tel objet selon tel dispositif scientifique) et ceux du partenaire (qui attend des réponses à une demande managériale), formalisée dans une convention respectueuse des intérêts des deux parties. Comment imaginer en effet un partenariat de recherche appliquée qui d'un côté n'aiderait pas l'entreprise à résoudre ses problèmes ni de l'autre le chercheur à mettre en œuvre ses dispositifs d'observations scientifiques ? C'est illusoire et non souhaitable. Or l'élaboration de ce type de négociation et de convention s'apprend et les enseignements en la matière dans les écoles doctorales et les laboratoires sont trop peu répandus. Par ailleurs, la recherche appliquée en gestion repose sur une souplesse épistémologique elle aussi insuffisamment enseignée donc propagée. Elle est fondée en effet sur une épistémologie à la fois hypothético-déductive et logico-inductive, « qualimétrique » en un mot (Cappelletti et al., 2020), alors que les enseignements classiques préconisent généralement d'être soit l'un soit l'autre mais pas les deux en même temps. Dans le sens logico-inductif il s'agit d'observer le réel pour en tirer des hypothèses que l'on confronte aux théories en vigueur. Dans le sens hypothético-déductif, il s'agit de générer des hypothèses à partir des théories en vigueur que l'on va observer dans la réalité. Ces enseignements à la fabrique de la recherche appliquée en gestion nous semblent ainsi un levier puissant pour la développer effectivement. Et ces enseignements seront d'autant plus initiés, nous serons tous d'accord là-dessus, que la recherche appliquée sera mieux valorisée dans les carrières des enseignants-chercheurs qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Références

Cappelletti, L., Escaffre, L. (2021). Les besoins de recherche appliquée en audit, comptabilité et contrôle n'ont (peut-être) jamais été aussi importants, éditorial, Audit, Comptabilité, Contrôle, recherches Appliquées, 1(10) : 5-11.

Cappelletti, L., Faron, O., Fièrè, D., Savall, H. (2020). « Il est vain de rendre opaques des débats scientifiques lorsqu'ils portent sur un sujet universel comme la santé ». Le Monde, 3 juillet.

Hybridation managériale et santé

Sociétal _Marlene Barreda, Irène Georgescu, François Grima, Gérald Naro

Les organisations hybrides, tels que les hôpitaux sont en tension entre logique managériale et médicale. Au cours des dernières décennies, le secteur hospitalier a subi des réformes importantes de gestion. Les hôpitaux, en tant que bureaucraties professionnelles, introduisent, sous une pression coercitive, des contrôles administratifs au niveau du cœur opérationnel (Kurunmäki et al., 2003). La mise en œuvre des techniques de lean Management, pressions financières, gestion efficiente des ressources allouées et logiques de réduction de coûts crée un climat du chiffre et suggèrent que l'hôpital entre dans une phase de réduction de gaspillage appelé slack organisationnel (Ruiz Moreno et al., 2008). Les professionnels de santé se retrouvent pris dans de nouveaux dispositifs d'accountability (de rendu de compte sur leur activité médicale) et sont sensibilisés aux contraintes financières (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2016). L'introduction de nouvelles logiques issues du secteur privé altère ainsi le statut particulier des médecins : on parle alors de « médecins-gestionnaires » (Burellier et Valette, 2011).



Des études soulignent que les médecins s'approprient et s'hybrident à des compétences gestionnaires pour répondre aux pressions organisationnelles. Cependant, peu d'études se focalisent sur les conditions dans lesquelles les médecins adoptent des compétences hybrides et se sensibilisent à l'accountability (Kurunmäki, 2004).

Dans notre recherche, il nous est apparu intéressant de nous arrêter sur les conditions nécessaires à la sensibilisation des médecins à la logique d'accountability dans leur activité quotidienne et sur les effets de ce « climat d'accountability » au sein de la sphère médicale. A partir de ces questionnements, deux apports majeurs ont émergé. Premièrement, nous avons mis en évidence le rôle essentiel des Techniciens d'Information Médicale (TIM, acteurs administratifs) dans l'hybridation des médecins aux compétences gestionnaires.

Le montant du budget alloué aux établissements en fonction de leur activité est d'une importance cruciale puisqu'il représente la majeure partie des financements que les hôpitaux perçoivent. Le codage de l'activité médicale, qui est de la responsabilité des praticiens, est ainsi stratégique d'un point de vue économique. Pour cela, un codage partagé voit le jour et conduit des Techniciens en charge de l'information médicale à sortir du cadre strict de celle-ci pour sensibiliser les médecins au reporting de leur activité médicale. En effet, la stratégie du Département de l'Information Médicale (DIM), de mettre en place un codage partagé entre TIM et médecins, contribue à améliorer l'exhaustivité du codage. Par leur interaction fréquente avec les médecins, les TIM, acteurs administratifs spécifiques, leur permettent d'intégrer l'importance du reporting de leur activité, et ainsi de « rendre des comptes ».

Cette interaction entre administratifs et médecins favorise également une prise de conscience des médecins sur l'optimisation d'une prise en charge afin de réduire la durée de séjour. D'un point de vue opérationnel, les médecins sont guidés par de nombreuses recommandations, comme l'optimisation des prises en charge des patients, et s'alignent en partie sur les recommandations des TIM pour optimiser le financement perçu de leur activité médicale. Cette dernière est ainsi encadrée par les indicateurs. L'hybridation des médecins aux compétences gestionnaires est réalisée afin de les sensibiliser au respect des « normes » de durée de séjour dans le but de réduire les coûts d'hospitalisation. Les objectifs gestionnaires priorisent l'optimisation du financement perçu et la limitation des coûts, afin d'afficher des ratios en conformité avec les ratios d'autres établissements. Le DIM ainsi que les TIM endossent un rôle de « surveillant » voire de « contrôleur interne » informel. En effet, les TIM représentent des vecteurs permettant de contrôler l'activité médicale, ainsi que le codage réalisé par les médecins (pouvant adopter des comportements de manipulation de données). Nous avons constaté qu'en soumettant des recommandations concernant des solutions pour réduire la durée de prise en charge de leurs patients, les médecins s'y conforment dans un premier temps. Cependant la consolidation de nouvelles prises en charge des patients ne perdure pas dans le temps. Nous avons montré également que par leur interaction fréquente avec les médecins, les TIM tendent à renforcer leurs connaissances médicales.

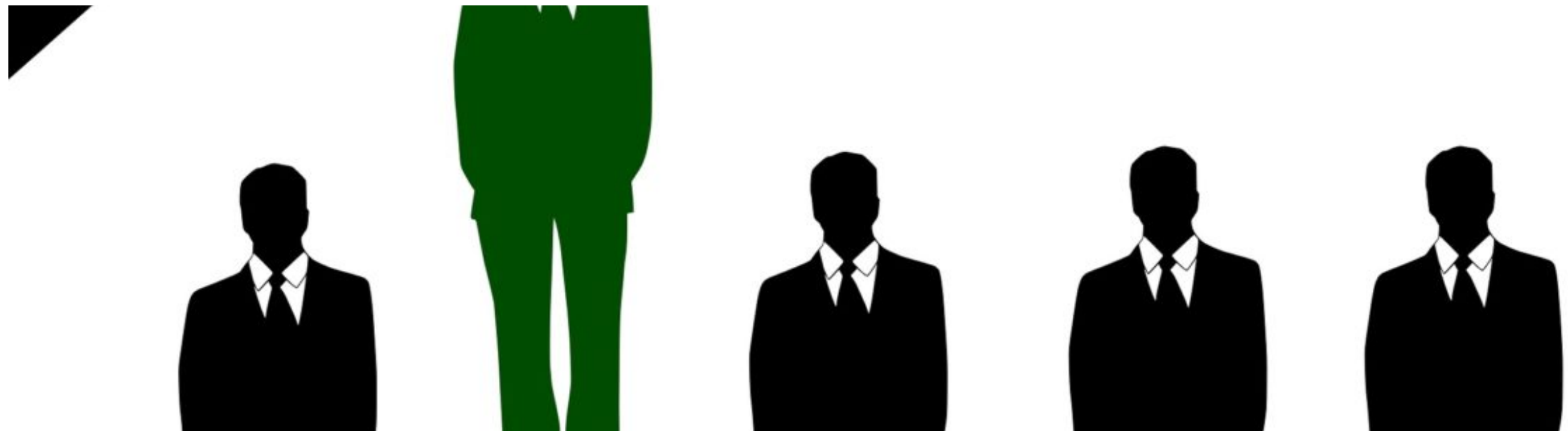
Deuxièmement, nous avons souligné qu'après le support essentiel des TIM pour éclairer et impliquer les professionnels de santé sur le codage de leur activité, d'autres acteurs administratifs s'infiltrèrent dans les services de soins dans une recherche de réduction des surplus. Le changement de logique est manifesté et porté par la création de nouvelles cellules telles que la DOP (Direction des Opérations et de la Performance), créée pour « améliorer la qualité et la performance ». Ces gestionnaires importent un vocabulaire du secteur privé et communiquent dans leurs discours l'importance de la réduction des surplus, mais également leurs convictions que le CHU peut « être rentable ». L'importation de ratios, comme ceux introduits par les agents administratifs (les TIM), provient de la comparaison des DMS (Durée Moyenne de Séjour) des différentes organisations hospitalières. Ceci favorise l'émergence d'un système de mesure de la « performance » des CHU. Nous qualifions ce système de disciplinaire puisqu'il amplifie la catégorisation entre CHU : dans notre étude de cas, l'organisation et ainsi son activité, est qualifiée de « sur ou sous performante » en fonction de la DMS. La DOP détient une capacité de pilotage et une visibilité sur l'activité médicale. Toutefois, cette volonté d'améliorer le fonctionnement des services se heurte à des réticences de certains médecins. Pour construire un lien, l'accompagnement des médecins à la réorganisation de son service est nécessaire, ceci permettant également de réaliser un contrôle indirect sur leur activité. Nous avons montré comment les échanges entre acteurs administratifs et médecins entraînent des changements et œuvrent conjointement dans une recherche d'efficience : l'objectif est de poursuivre et afficher une conformité aux indicateurs de DMS et ainsi de réduire le surplus de coûts. Par exemple, on note une modification des protocoles de soins. La décision des gestionnaires de se focaliser sur des indicateurs d'autres établissements contribue à renforcer la légitimité du chiffre ainsi que de faciliter l'adhésion des praticiens. D'un point de vue gestionnaire, les administratifs perçoivent l'activité médicale comme une ressource primordiale pour sécuriser et assurer le fonctionnement de l'établissement. Néanmoins, la contrepartie de cette sécurité se caractérise par l'obligation de respecter les ratios et ainsi de réduire le slack organisationnel au sein des services médicaux. Compte-tenu de ces indicateurs, la conformité à ces ratios devient une priorité pour l'organisation : l'objectif des gestionnaires est d'améliorer les chiffres du CHU en optimisant la prise en charge et en rendant l'activité médicale « moyenne ». L'attention de la DOP est focalisée sur le respect de ces indicateurs, et souhaite que l'organisation affiche les mêmes ratios. Pour cela, soit la DOP accompagne au changement pour réduire le slack, soit le service clinique se réorganise de manière autonome.

Nos résultats indiquent que l'accountability s'infiltré dans la sphère médicale à travers des cellules administratives spécifiques et crée un « climat d'accountability » ayant une influence sur l'hybridation des médecins aux compétences gestionnaires ainsi que sur leur activité professionnelle laquelle concilie désormais logique managériale et logique médicale. Aussi, cette recherche, bien qu'elle ne puisse pas être généralisée à d'autres établissements, souligne des intérêts managériaux forts.

Références
Burellier, F., & Valette, A. (2011). Garder ou tomber la blouse?. Journal d'économie médicale, 29(6), 336-345.
Grenier, C., & Bernardini-Perinciolo, J. (2016). Strategic and Enforced Logics Hybridization: An Agency View within French Hospitals and Universities. In Towards a Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics and Logics Across the Organizational Fields of Health Care and Higher Education (pp. 109-144). Emerald Group Publishing Limited.
Kurunmäki, L. (2004). A hybrid profession—the acquisition of management accounting expertise by medical professionals. Accounting, organizations and society, 29(3-4), 327-347.
Kurunmaki, L., Lapsley, I., & Melia, K. (2003). Accountingization v. legitimation: a comparative study of the use of accounting information in intensive care. Management Accounting Research, 14(2), 112-139.
Ruiz-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., & Llorens-Montes, F. J. (2008). The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. Personnel Review, 37(5), 509-525.

L'hôpital public doit-il s'inspirer des cliniques privées en matière de développement des Ressources Humaines ?

Sociétal _Stefen Simon



Depuis plus près de 30 ans, l'hôpital fait l'objet de nombreuses réformes majeures, réflexions ou plans d'actions, impulsés par l'État visant à améliorer l'offre de soins, renforcer son autonomie dans les prises de décisions et optimiser son fonctionnement à court et moyen terme. Parmi celles-ci, nous pensons à la loi de régionalisation des hôpitaux en 1996 avec la création des Agences Régionales de Santé, la mise en place de la T2A en 2004, la loi Bachelot de juillet 2009 ou la loi de la transformation de la fonction publique en 2019 concernant en partie la Fonction Publique Hospitalière (FPH). Enfin, le « Ségur de la santé » lancé par l'exécutif en mai 2020, ayant, abouti sur un projet de loi en octobre 2020, a pour objectif une nouvelle refonte du système. Evidement, la crise sanitaire actuelle accentue encore davantage cette attention déjà forte. Les prouesses réalisées par le corps hospitalier durant cette période sont remarquables. Toutefois, l'idée est d'assurer la pérennité et la continuité d'une offre de soins adaptée aux évolutions de la société. En l'occurrence, la sémantique est toujours primordiale puisque nous parlons d'un service à la personne, le plus fondamental qui soit, nous soigner et nous garder en vie. Dans d'autres domaines, il est aisé d'employer spontanément les termes efficacité, performance ou rentabilité. Ici, la prudence, ou du moins une considération particulière est de rigueur. Néanmoins, les idées auxquelles ces notions se rapportent sont bien entendu indispensables à étudier pour permettre à notre système de soins de perdurer. Dans un contexte où la maîtrise des coûts est importante, une fonction Ressources Humaines forte est prioritaire dans la performance d'une organisation. Dans le secteur médical, comme dans de nombreux autres, dont la sphère privée, elle doit répondre au mieux aux attentes et aux besoins des équipes dans un souci de cohérence globale.

Faut-il alors s'inspirer du système de santé privé en matière de développement des RH ? Les cliniques font-elles mieux ? Si oui, dans quels domaines ?

En l'occurrence, prenons simplement l'exemple de deux enjeux RH majeurs auxquels sont confrontés les établissements de soins : attirer les soignants et mobiliser les personnels.

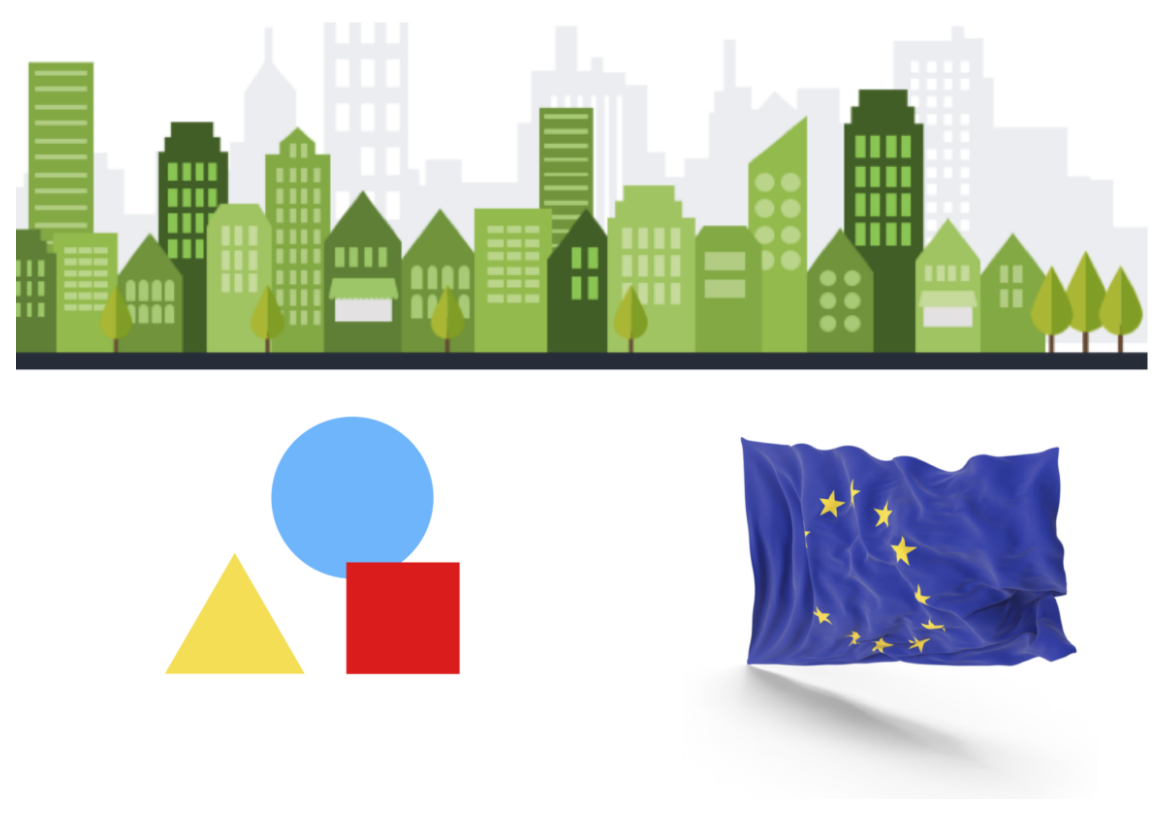
La principale problématique actuelle rencontrée dans les établissements de soins est le manque de talents tous métiers confondus. Le premier désert médical est l'hôpital, 30 % des postes ne sont pas pourvus, comme le précisait le Président de la Fédération hospitalière de France (FHF), note Frédéric Valletoux. Par ailleurs, plusieurs propositions pertinentes ont été énoncées dans un rapport sur l'attractivité de l'hôpital public remis par Jacky LE MENN, ancien premier vice-président de la commission des affaires sociales du Sénat et ancien Directeur du Centre Hospitalier de Saint-Malo, dès juin 2015. Parmi elles, un thème central : la revalorisation des rémunérations. Différents moyens : l'augmentation des salaires d'entrée le médecins débutants, le principe visant à reconnaître davantage l'ancienneté des années d'internat, la pérennisation les « primes multisites » pour les médecins rattachés à plusieurs établissements... C'est souvent l'argument massue pour différencier le privé du public. Les médecins sont généralement mieux payés dans la sphère privée. C'est un fait, cependant, la comparaison n'est pas si simple puisqu'ils ne sont pas salariés, et doivent également supporter d'autres types responsabilités. De plus, la situation est très disparate d'une discipline à autre, puisque les actes, base de calcul de rémunération des médecins libéraux, sont de montants très divers. S'agissant des autres populations soignantes, les infirmières notamment, l'écart n'est pas aussi flagrant. En effet, les cliniques sont soumises au droit du travail, en comparaison au droit de la fonction publique hospitalière, donc les directions des cliniques disposent de plus de souplesse dans la détermination des salaires. Dans certains cas, les infirmières, ou autres personnels paramédicaux, seront moins bien payées dans le privé. Au delà des salaires, une idée reçue pousserait à imaginer sans embuche le fait de recruter pour un responsable RH, ou un directeur, d'une clinique. Néanmoins, la pénurie de main-d'œuvre existe aussi pour le privé : professions réglementées, numerus clausus, zones géographiques désertées, dévalorisation du métier, contraintes horaires fortes, manque d'intérêt pour la profession... Il suffit de vérifier le nombre très élevé de postes à pourvoir dans ces établissements pour le constater. En sus, de plus en plus d'infirmiers et infirmières se détournent de la profession après 5 années d'exercice. Le Responsable RH d'une clinique privée doit donc redoubler d'efforts pour parvenir à attirer des professionnels. Aujourd'hui, la majorité d'entre eux externalisent auprès de partenaires, agences d'intérim ou cabinets de recrutements, ou recrutent des professionnels étrangers. Ces pratiques, parfois couteuses, sont également utilisées par les hôpitaux publics dans une moindre mesure compte tenu de la réglementation et des budgets souvent plus limités. En revanche, externaliser ne signifie pas déléguer totalement : les établissements privés ont encore des progrès à faire dans les étapes de recrutement y compris lors des phases de pré-intégration et d'intégration. La fonction RH n'est pas assez présente dans la prise de décision et les candidats, et candidates, sont recrutés pour leurs compétences techniques, sans évaluation des compétences comportementales ou sans présentation complète et réelle de l'environnement du poste. Le nouvel embauché est souvent très vite intégré à son nouveau service sans accompagnement spécifique : parcours d'intégration, présentation de l'établissement et des services, définition des attendus... La conséquence directe est un taux de turn-over élevé dès les premières semaines d'exercice puisque le marché est favorable aux soignants.

La direction d'une clinique privée parvient-elle à mieux mobiliser ses personnels ? Il s'agit pas seulement d'allouer les bonnes ressources humaines en quantité adaptées, même si parfois c'est déjà un exploit. Les soignants doivent se sentir considérer et valoriser. Le métier vocation, où la passion est la première motivation, ne semble plus suffisant au regard des contraintes budgétaires et de la dégradation des conditions de travail. Dans ses professions où la proximité physique, et psychique, constitue le quotidien, l'ambiance relationnelle agit comme un catalyseur organisationnel..., comme le précisent Chantal Gravel et Martin Gravel. Dans le milieu hospitalier, la motivation des personnels repose également sur les relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance à un corps. Les hôpitaux privés semblent avoir bien intégré cette donnée. Ils mettent en avant les équipes à taille humaine, la proximité avec les managers, la responsabilisation des chefs de service. L'hôpital public est confronté sur ce point à la forte centralisation des acteurs et du pouvoir décisionnel ou la création de grands ensembles ne favorisant pas le caractère humain de l'organisation. De même, les cadres de soins du public ne sont pas assez sensibilisés sur ce sujet ou s'en désintéressent. La question de la motivation des personnels reposent aussi sur les perspectives proposées pour la suite de leur carrière. En l'occurrence, le secteur privé se démarque pour deux raisons. D'une part, la direction dispose de plus de libertés et d'agilité, moins d'inerties administratives, pour faire évoluer au sein de son établissement un soignant. Il sera plus simple de mettre en place un plan de progression par individu et même de déterminer une réelle gestion des carrières sur un plan collectif et des actions de formation prospectives. D'autre part, il existe une raison plus structurelle. Par exemple, une infirmière du secteur privé se sentira plus libre de changer de poste ou d'établissement, puisque n'étant pas fonctionnaire. Ainsi, les personnels soignants du privé, en proportion, restent moins dans leur poste par dépit et semblent justifier un niveau de motivation global plus satisfaisant. Enfin, les professionnels RH des établissements de soins privés proviennent d'autres secteurs d'activités du privé. Ils apportent à cette occasion un bagage de compétences RH issues de l'entreprise : GPEC, contrôle de gestion de social, talent management... Cette mixité est prolifique pour les personnels de santé. Des nouvelles méthodes de management, des projets RH et des nouveaux systèmes de reconnaissance sont mis en place. La fonction RH prend ainsi un rôle central dans le pilotage de l'organisation et du développement des équipes.

En synthèse, à ce jour, la différence majeure entre un hôpital public et une clinique privée réside dans la philosophie même de sa politique RH. La clinique est de fait soumise à une notion de rentabilité et fonctionne plus significativement comme une entreprise. La fonction RH apparait plus ouverte et surtout dispose de plus de libertés d'actions. Néanmoins, l'hôpital, public ou privé, reste un monde de services où l'urgence prédomine. Comme d'autres secteurs des services aux particuliers, les professionnels sont souvent en réaction et ne parviennent pas à se montrer pro-actifs au regard d'une actualité intense et d'un fonctionnement perpétuel en flux tendus. Longtemps préservé par l'esprit de corps et la passion du métier, le niveau de motivation des soignants des établissements de soins, publics ou privés, est en chute libre en conséquence de la dégradation des conditions de travail ces dernières années. Au delà des revalorisations salariales, la qualité de vie au travail et la quête de sens, comme l'anticipe Sophie Marchandet dans l'ouvrage Huit regards sur le métier de DRH hospitalier seront des enjeux à l'avenir. Dans ce contexte, comme le prouve la coopération lors de la pandémie, les partenariats publics privés de plus en plus nombreux sont une réelle opportunité.

Bauhaus Européen : un projet fédérateur, responsable et interculturel

Sociétal _Eric Le Tallec



Que nous a appris le mouvement artistique Bauhaus fondé en 1919 par Walter Gropius à Weimar en Allemagne ? L'un des enseignements est qu'on change profondément les choses et les idées en temps de crise. Ne pas avoir peur d'une remise en question de l'existant, tester, expérimenter, travailler sous mode collaboratif pour casser des codes et générer de l'innovation. Sans le savoir Walter Gropius était déjà en avance sur son temps et préfigurait d'un esprit « lean startup » fait d'agilité et de flexibilité.

L'architecture a été profondément marquée par le mouvement Bauhaus. Un nouveau style est sorti de terre où mobiliers, objets, bâtiments ont pris une nouvelle dimension fonctionnelle. Aujourd'hui, un siècle plus tard, sommes-nous en route vers un nouveau Bauhaus européen pour un vivre-ensemble durable !

Intelligence collective et espace public

Le nouveau Bauhaus européen, annoncé par la Commission Européenne, est un projet européen fédérateur qui réunit les meilleurs experts pour construire un cadre de vie répondant aux attentes de la société. L'objectif est d'associer style et durabilité. Pour y parvenir, l'Europe a besoin d'un large engagement des acteurs publics et privés au sein d'un écosystème qui facilite l'innovation et la créativité. Un projet interdisciplinaire où des scientifiques, des architectes, des concepteurs, des artistes, des planificateurs et des représentants de la société civile se retrouvent pour créer des espaces expérimentaux. Ainsi, l'art, la culture, la science et la technologie pourront explorer, imaginer, essayer et démontrer de nouvelles solutions qui contribuent au développement durable de nouveaux marchés pilotes.

L'intérêt d'un tel projet réside surtout dans la possibilité offerte de mettre en avant un espace public européen. Les historiens considèrent que cet espace a toujours plus ou moins existé en Europe depuis le Moyen Âge, représenté par les réseaux de communication des savants, des hommes d'Église, des artistes, des lettrés, des diplomates. Espace de communication transnationale, il portait sur des sujets relevant des intérêts communs et soumis à la discussion de tous. La « république des lettres » serait ainsi la première forme de l'espace public européen. Aujourd'hui, on ne peut donc que saluer l'initiative des institutions, soit un « volontarisme institutionnaliste », sans lequel cet espace public sur des questions plus larges comme l'environnement ne pourrait voir le jour.

Prise de conscience sur la dimension climatique

L'architecture doit renouer avec sa dimension météorologique. Les bâtiments sont aujourd'hui responsables de 39% des émissions de gaz à effet de serre. Il est désormais impératif d'assurer une meilleure isolation thermique pour voir émerger des bâtiments zéro-émission, d'utiliser des matériaux à faible empreinte carbone, mais aussi de repenser la forme des villes. Au Japon, l'architecte Kengo Kuma a montré qu'il est possible de ramener la nature en ville avec le projet emblématique du nouveau stade de Tokyo qu'il a conçu à l'occasion des Jeux Olympiques d'été. Il a multiplié des jardins suspendus sur les parois de l'enceinte faite d'acier et de bois. Travaillant partout dans le monde avec du chêne, du bambou ou du cèdre, il s'efforce de créer des bâtiments très aériens, souvent inspirés d'anciens temples japonais, encourageant une circulation de l'air et de la lumière.

Selon Philippe Rahm, les architectes ont l'occasion unique de parler un nouveau langage, d'intégrer les données climatiques non comme des contraintes, mais comme l'occasion de générer une nouvelle esthétique. Alors que l'acier avait généré l'ère des gratte-ciels, le béton celle de l'architecture moderne, le climat peut amorcer une architecture durable et dessiner l'esthétique du XXIème siècle. Le projet du Bauhaus Européen s'inscrit dans cette philosophie.

Ouverture et échanges interculturels

Le Bauhaus Européen a pour vocation à devenir une référence à l'échelle mondiale, car l'architecture, la culture, les arts n'ont pas de frontières. Le projet n'en reste pas moins à l'écoute d'autres influences culturelles et s'inspire des nombreuses réflexions, travaux et réalisations en Asie ou en Amérique. Symbole d'ouverture et d'échanges interculturels, des architectes du monde entier se rencontrent chaque année pour le « Global Award for Sustainable Architecture ». Ce prix est l'occasion pour eux de donner leurs visions d'un monde où homme et nature cohabitent, d'une architecture durable comme étant du « bon sens ».

Il y a huit ans, lors de l'édition 2013, un cabinet Nord-Américain (Texas) et un cabinet Sud-Américain (Équateur), ont particulièrement attiré l'attention avec leur approche architecturale teintée de sens et d'intelligence collective pour réduire l'empreinte écologique. Pour le premier, le projet consistait à réutiliser des bâtiments abandonnés et recycler des matériaux encore bons pour le service tels que des anciens oléoducs. Les membres du second cabinet, des jeunes trentenaires équatoriens, avaient confessé que plutôt que de « se plaindre » sur des projets complexes aux budgets limités, ils tentaient de trouver des solutions certifiées « bon sens » et que « l'architecture, ce ne sont pas des images virtuelles mais des gens réels. »

Ces exemples montrent qu'il faut savoir apprécier la diversité comme une occasion d'apprendre les uns des autres. Alors qu'il est encore difficile d'avoir une gouvernance mondiale sur des questions centrales comme l'environnement, un projet modeste comme le Bauhaus Européen, initié par les politiques et relayés par la société civile, a au moins le mérite de laisser une empreinte durable et accessible à tous citoyens du monde. Voir l'esprit de son mouvement se prolonger d'un siècle supplémentaire n'aurait assurément pas déplu à son fondateur, Walter Gropius.

Références

Magdalena DROSTE (2015), Bauhaus, Editions TASCHEN
Ludger SCHWARTE (Auteur), Olivier MANNONI (Traduction) (2019), Philosophie de l'architecture – Broché
Philippe Rahm, Le jardin météorologique et autres contes (2019) et Ecrits Climatiques (2020), Broché
Commission Européenne (Janvier 2021) – New European Bauhaus – https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_fr

Former, réformer et reformer la haute fonction publique

Education_Fabrice Hamelin



Au 1er janvier 2022, l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) sera remplacée par l'Institut National du Service Public (INSP). La suppression de l'Ecole Nationale d'Administration a fait couler beaucoup d'encre depuis le discours du 8 avril 2021 prononcé par le Président de la République lors de la « convention managériale de l'Etat » devant les principaux cadres dirigeants de l'Etat. Pour le citoyen ordinaire, la suppression de l'établissement qui forme les plus hauts cadres de l'Etat depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, jette une ombre sur une réforme bien plus globale qui porte sur le recrutement, la formation et les parcours de carrière des plus hauts cadres de la fonction publique d'Etat.« Nous devons aujourd'hui changer radicalement la manière dont on recrute, dont on forme, dont on sélectionne, dont on construit le parcours de nos hauts fonctionnaires ». Cette affirmation forte et claire du Chef de l'Etat s'inscrit dans la continuité de la conférence de presse qu'il a tenu le 25 avril 2019 au terme du grand débat national et de la loi de transformation de la haute fonction publique d'août 2019. Elle annonce l'Ordonnance du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat. Que peut-on retenir de cette réforme qui suscite autant de craintes que d'espoirs, et dont la plupart des commentateurs tentent de saisir le mobile caché !

De quoi l'INSP est-il le nom ?

La réforme de la formation, du recrutement et des carrières s'appuie d'abord sur des constats d'échecs et plusieurs refus. Beaucoup voient une intention punitive à l'égard des « grands corps » de l'Etat dans la création du corps des « administrateurs de l'Etat » et la suppression de l'ENA. La mobilisation des représentants des « grands corps » appelés à disparaître (préfecturale et corps d'inspection) est d'ailleurs visible à travers les nombreuses tribunes publiées dans la presse généraliste mais aussi la saisie des grandes juridictions, allant du conseil d'Etat, à la cour des comptes et du conseil constitutionnel. Le soutien du Sénat, attaché au corps préfectoral, n'est d'ailleurs pas plus surprenant. Bien entendu, la concordance des temps fait qu'il est possible d'y voir une réponse symbolique aux critiques portées par les Gilets jaunes ou la volonté du Président de montrer que ses capacités de réforme sont intactes à quelques mois de l'échéance présidentielle. Plus encore, la réforme peut être interprétée comme une victoire, là encore toute symbolique, de la France populiste sur les élites du pouvoir. Dans la même logique, mais vu de l'autre côté de l'échiquier politique, certains y lisent une victoire de la sociologie critique inspirée par les travaux de P. Bourdieu, ceux portant sur la reproduction et la noblesse d'Etat. La période est d'ailleurs marquée par une faible légitimité des hauts fonctionnaires et les critiques sont légions à l'égard d'une « caste de privilégiés » qui feraient passer l'intérêt général au second plan. Plus prosaïquement, la réforme engagée est l'aveu de l'échec de la démocratisation de l'accès à la haute fonction publique. Elle prend acte de l'échec des mesures de diversification des profils qui entrent dans la fonction publique et surtout atteignent les fonctions de direction. Elle repense les modalités d'atteindre l'objectif sans cesse réaffirmé d'un recrutement socialement plus diversifié. De ce point de vue, il faut rattacher la réforme engagée aux conclusions du rapport Thiriez et notamment aux critiques du déterminisme du classement de sortie de l'ENA, aux tentatives de rapprochement du monde de la recherche (le concours pour les docteurs) et à une autre réponse, plus récente, offerte par le déploiement du programme « Talents du service public » à travers le concours et les classes Talents. Bref, rien n'interdit de voir dans la réforme de 2021, une actualisation du projet originel et la poursuite des réformes engagées ! La réforme repose aussi sur une volonté de rééquilibrage entre formation initiale et formation continue. La promotion de la culture de la formation continue constitue un vrai facteur de rupture et qui permet de comprendre la volonté affirmée de mieux accompagner les parcours professionnels des cadres supérieurs de l'Etat. Un autre refus est celui d'une vision en silo de l'action publique aujourd'hui. La réforme engagée atteste de la volonté de faire davantage encore disparaître une structuration en secteurs de l'intervention publique au profit de logiques interministérielles et donc transversales. Cela se concrétise par la mise en avant d'un tronc commun d'enseignement (La transition numérique, le rapport à la science, la transition écologique, les inégalités sociales, les valeurs de la République) dans les 14 écoles du service public concernées, y compris les plus prestigieuses (les écoles d'application de Polytechnique). Au-delà de la création du corps des « administrateurs de l'Etat », l'ambition est bien d'« accroître la culture commune de l'action publique » au sein de l'encadrement supérieur de l'Etat et de rompre avec les pratiques ministérielles et aussi corporatistes ! Quel est le mobile ?

Bien entendu, s'il fallait ne lire la réforme qu'à partir du non, on passerait à côté de certaines des opportunités qu'elle véhicule et qui relèvent d'une conception particulière du bon fonctionnement de l'administration et donc d'un « souci de soi » de l'Etat que la critique populiste n'envisage pas forcément. Bien entendu, la volonté d'insuffler le modèle de l'entreprise aux plus hauts postes de la fonction publique est bien présent tout comme la recherche d'une reconnaissance internationale. Il est aisé de retrouver ici la logique (néo)managériale qui est au cœur de la transformation de l'action publique depuis plusieurs décennies. Dans ce cadre, la réforme peut permettre d'étendre les formes du spoil system au sein de l'appareil d'Etat, à travers le développement des emplois fonctionnels et une accession aux postes de direction qui ne soit plus d'abord dictée par la réussite précoce à un concours sélectif et l'appartenance à une corporation. La ministre devant le conseil d'administration de l'ENA, le 5 mai 2021, a d'ailleurs explicitement listé et voulu rassurer sur ces critiques (pas de spoil system et pas non plus de remise en cause de l'indépendance des juridictions...).

Une autre forme de « souci de soi » de l'Etat est moins mis en avant dans les discours de légitimation de la réforme. Le classement de sortie de l'ENA introduit de réelles inégalités d'opportunité de carrières et de rémunération entre hauts fonctionnaires issus ou non de l'ENA et au sein même des promotions d'Enarques entre les administrateurs civils et ceux qui sortent dans la botte ! Bref, la réforme offre aussi des réponses à une problématique « RH ». Elle est un moyen de répondre à la dégradation des carrières des énarques et sans doute aussi aux départs dans le privé. Et puis, la réforme introduit la possibilité de donner une « vraie » et solide formation aux administrateurs de l'Etat. Ce n'était plus forcément le cas au sein d'une école entièrement tournée vers le classement de sortie et la préparation des épreuves de classement. L'objectif de mieux former ceux qui sont appelés à diriger plus de 6 millions d'agents de l'Etat a du sens ! Pour autant, dans cet ensemble de réformes qui touchent au système de sélection, de formation et de recrutement des hauts fonctionnaires, le modèle de l'entreprise cache un autre modèle qui semble tout aussi présent : celui de la formation des plus hauts cadres de l'armée. Là encore, Amélie de Montchalin le nomme : « dans ce cadre de formation continue, l'institut devra notamment intégrer l'équivalent d'une 'école de Guerre' (afin de former les talents ayant vocation à accéder aux emplois dirigeants de l'État) ». Les références au système de recrutement et de formation de la haute fonction publique militaire sont nombreuses dans le projet gouvernemental : les cycles des « Hautes Etudes », la culture de la formation continue, le passage obligé par des postes à fonctions opérationnelles avant une sélection et une formation pour les postes de direction centrale et d'inspection générale de l'administration. La suppression de l'accès direct aux « grands corps », à compter de 2023, et six années d'expérience opérationnelle pour les membres du futur corps des administrateurs de l'Etat avant qu'ils puissent intégrer les grands corps (Préfet et inspections) ne sont en rien des mesures secondaires ou symboliques ! Les officiers connaissent bien ce passage obligé par les postes opérationnels (« avoir exercé sur le terrain »), la nécessité de réussir les différents temps de commandement qui permettent de prétendre, pas si vieux mais avec une expérience et une vraie légitimité, aux fonctions de direction centrale et d'inspection générale. Les moments de « genèses » sont importants. Ils tracent un chemin institutionnel de dépendance dont il est parfois difficile de s'écarter ensuite. Ils précisent le projet et font ressortir les principaux motifs de réforme. Ces premiers pas dans la réforme de la haute fonction publique sont donc essentiels. Pour autant, rien n'est joué ! Pour le symbole, beaucoup se jouera dans les mois à venir, c'est-à-dire avant les élections du printemps 2022. Pour l'avenir de la fonction publique, l'essentiel devrait se jouer après les élections.

Formations en Management interculturel : un enjeu majeur pour les établissements publics et privés

Education_Olivier Meier et Eric le Tallec

L'actualité ne manque pas de sujets sur les tensions géopolitiques, mais il est bon de rappeler également que nombre de défis économiques et sociétaux à l'échelle de la planète peuvent nous rassembler plus que nous diviser. Ainsi, des entreprises occidentales et des entreprises asiatiques peuvent se retrouver pour travailler sur des projets qui ont du sens. Le pragmatisme du philosophe Français Montesquieu n'est-il pas là pour nous rappeler dans son traité de théorie politique De l'esprit des lois que l'union des nations est fondée sur leurs nécessités mutuelles et surtout que la paix est l'effet naturel du commerce ?

Dans cette perspective, des collaborations interculturelles, parfaitement préparées et coordonnées, deviennent la colonne vertébrale d'échanges économiques durables – S'internationaliser, remporter de nouveaux marchés, sécuriser ses approvisionnements, trouver de nouveaux débouchés pour ses produits et services ... constituent des défis majeurs pour une entreprise. Mais de telles ambitions requièrent une sensibilisation et un accompagnement à la question interculturelle.

Appréhender la problématique interculturelle, c'est dans un premier temps travailler la formation des hommes et des femmes qui seront demain les ambassadeurs de nos produits et services à l'étranger dans le secteur public ou privé – Il s'agit ensuite d'accompagner ces « global managers » dans leur apprentissage permanent car le monde VUCA – Volatile (accélération et amplification des changements), Incertain (absence de repères), Complexe (densification et interdépendance des flux d'informations), Ambigu (paradoxes et contradictions) ne laisse guère de place à la passivité et à la résignation.



La formation en management interculturel

Que peut apporter alors une formation en management interculturel ? Elle aide à tout d'abord à se poser les bonnes questions et à en tenir compte dans ses démarches et projets, quelle que soit la situation (relation à l'autre, animation d'équipe, gestion d'un conflit...) En effet, tout manager international doit savoir faire ressortir à la fois les similitudes et les potentielles différences entre les membres d'une équipe multiculturelle, rechercher ce qui rapproche et permet d'édifier des passerelles pour communiquer et coopérer avec l'autre. Il s'agit ici de faire émerger **une conscience de groupe**, de développer des **valeurs communes** pour établir une coopération efficace. De ces valeurs découlent des techniques et des méthodes de travail qui ne peuvent être laissées au hasard. Quels processus de décision ou de négociation adopter lorsqu'on coopère avec des collaborateurs indiens ou brésiliens ? Comment se synchroniser avec un auditoire international ? Quelles sont les compétences requises pour un manager lorsqu'il doit travailler à distance au sein d'une équipe franco-chinoise ?

Afin d'aider les entreprises exportatrices et leurs équipes, des programmes EMBA proposent de plus en plus de **cours de Management Interculturel**, pour parfaire leurs connaissances et aptitudes à mieux travailler avec leurs homologues étrangers (dimensions interculturelles, systèmes de valeurs, rapports au temps et à l'espace, identités au travail, modes de communication...) – Dans ce cadre, on ne peut que saluer l'initiative de l'UPEC (Université Paris-Est), en partenariat avec l'École MBS (Medicis Business School) (1) d'avoir lancé un Diplôme universitaire **EMBA destiné à des managers chinois**. Les enseignements menés dans le domaine du Management Interculturel sont l'occasion de mieux comprendre les problématiques liées au développement international des firmes (risques économiques et financiers, coûts de transaction, distance culturelle) et de proposer des pistes de réflexion pour travailler sur un projet multiculturel (codes, règles du jeu, profils attendus, stratégies d'ajustement), que cela soit dans le cadre d'échanges commerciaux (exportation, accord commercial, franchise, joint-venture) ou en situation de management d'équipes à l'international.

Outre le fait que cette formation témoigne de la capacité de l'université française à se positionner sur le marché de la formation internationale, elle démontre surtout une prise de conscience de l'ouverture nécessaire, pour construire des ponts durables entre les cultures et faciliter ainsi les échanges économiques. La globalisation est loin d'être terminée, et les interdépendances globales auront besoin de managers formés à l'interculturalité : respect réciproque, préservation des identités culturelles impliquées, interactions fertiles... Sur des questions aussi sensibles que la transition énergétique, des équipes mixtes, franco-chinoises, formées à l'interculturel (contrôle de l'incertitude, rapport à la nature, relation au temps, tolérance aux risques...) seront mieux à même d'appréhender leurs différences et de converger vers des solutions acceptables en matière de protection de l'environnement (projets d'énergie alternatifs).

Qu'il s'agisse de PME, d'ETI ou de grandes entreprises, la demande en formation interculturelle est forte en Chine pour de tels programmes avec des universités étrangères. Mais l'Europe et surtout la France peuvent en faire autant, pour aider les entreprises françaises à renforcer leurs compétences internationales et interculturelles. A ce titre, il conviendra de montrer les bénéfices à reconsidérer la formation et les process de travail collaboratif pour coopérer avec des partenaires aussi différents que des Chinois, Japonais, Coréens ou Indonésiens... Pour rappel, de nombreuses études (Moniteur du Commerce International) ont montré au cours de la décennie précédente la relation 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 s'impose autant par ses compétences interculturelles que par la qualité des produits et services proposés.

La constance du développement international

En conclusion, on peut dire que le développement international n'a pas changé dans ses finalités, malgré les tensions et crises à répétition. Il s'agit toujours d'une aventure humaine faite de rencontres, d'échanges et de réciprocité. Mais cette internationalisation des activités demande de nouvelles compétences en termes de logique, de traitement des données et de résolution des problèmes. Elle requiert aujourd'hui des managers/leaders « augmentés », mieux préparés, capables de penser et d'agir aussi bien en distanciel qu'en présentiel et surtout dotés de compétences nouvelles (agiles, créatives, digitales, collaboratives, artificielles) réalisées dans des contextes culturels, linguistiques et religieux différents.

(1) Nos remerciements à Jérôme Lacoeuilhe, directeur de composante UPEC, d'avoir initié et porté ce partenariat au sein de l'Université Paris Est et permis de proposer des enseignements dédiés aux questions interculturelles et internationales.

Références

Meier O. (2019), Management interculturel, 7ème édition, Dunod.

Meier O., Verne C. (2017), Culture et éthique au Japon, 2ème édition, VA Editions.

Barabel M., Meier O. (2020), Le grand livre de la Formation, 3ème édition, Dunod.

Le Tallec E. (2020), gestion de projet dans un cadre interculturel (France, Japon, Allemagne), séminaire Observatoire ASAP.

Le Tallec E. (2021), la filière Hydrogène, une filière d'avenir, terrain de collaborations interculturelles –, Rubrique Economie, Observatoire ASAP.

Barmeyer C. et Franklin P. (2016), Intercultural management: a case-based approach to achieving complementary and synergy, Palgrave Macmillan.

Réforme de la haute fonction publique : vers la fin des corps d’inspection

Education_Marine Fouquet

La création, au 1er janvier 2022, du corps des administrateurs de l’État s’accompagnera de la mise en extinction de quatorze corps existants. Les administrateurs civils et les conseillers économiques intégreront le nouveau corps interministériel. Au 1er janvier 2023, les membres de plusieurs corps existants qui en auront fait le choix pourront devenir administrateurs de l’État. Il s’agit des préfets et des sous-préfets, des conseillers des affaires étrangères et des ministres plénipotentiaires, des administrateurs des finances publiques et des corps d’inspection générale. Dans le cadre de la création de ce nouveau corps des administrateurs de l’État, ces corps de hauts fonctionnaires vont être absorbés et donc mis en extinction, plus aucun fonctionnaire n’y sera recruté, à partir du 1er janvier 2023. Les hauts fonctionnaires du corps d’inspection générale de l’éducation, du sport et de la recherche (IGESR), concernés bénéficieront durant deux ans d’un droit d’option : ils pourront rester dans leur corps d’origine ou intégrer le corps des administrateurs de l’État.



Cette réforme de l’inspection générale se situe dans la continuité de la réforme entamée en 2019 avec la création de l’Inspection générale de l’Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR) : une inspection générale interministérielle qui prend ainsi le relais de l’inspection générale de l’éducation nationale (IGEN), de l’inspection générale de l’administration de l’éducation nationale et de la recherche (IGAENR), de l’inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) et de l’inspection générale des bibliothèques (IGB).

Les rôles de l’inspection générale renforcés

La création d’une inspection générale unifiée sur le champ de la jeunesse, du sport et des bibliothèques a pour but de constituer un gage de cohérence dans le contrôle, l’évaluation et le suivi de politiques publiques. La diversité des expertises rassemblées au sein de l’IGÉSR permet ainsi d’articuler mieux encore les politiques publiques. La première mission de l’IGÉSR est de garantir la qualité des services publics par l’évaluation des politiques mises en œuvre et par le contrôle régulier. L’IGÉSR a également vocation à accompagner les réformes et à aider à la transformation de notre pays. Elle a un rôle connexe avec le monde de la recherche, les universités, l’administration centrale, les opérateurs, les instances des ministères et collabore avec les inspections étrangères. Elle doit enfin mener une réflexion prospective sur les chantiers à venir en apportant ainsi une aide à la décision précieuse.

Composée d’experts reconnus, cette inspection générale renouvelée répond ainsi à l’objectif de rendre plus efficaces les politiques mises en œuvre dans des secteurs prioritaires que sont l’éducation, la recherche, la lecture publique et les sports.

L’IGÉSR est placée sous l’autorité directe du ministre de l’Éducation nationale. Le ministre de l’Éducation nationale de la jeunesse et des sports, ainsi que le ministre de l’Enseignement supérieur et de la recherche et de l’innovation guide son action. Au titre de son activité d’évaluation et d’audit, l’inspection générale et les 14 groupes spécialisés produisent chaque année des rapports tel que par exemple le rapport de l’IGESR N° 131 Juin 2021 sur les Mécanismes de coordination des acteurs et des démarches en matière de recherche liée à la covid-19.

Quel est l’avenir des inspecteurs généraux ?

Cette réforme soulève également de nombreuses questions concernant notamment le statut et les perspectives de carrière pour les membres qui composent ce corps. A la place des inspecteurs généraux, experts reconnus par leurs pairs, ayant une certaine indépendance parce qu’inamovibles, le ministre fera appel à des personnels détachés venus de n’importe quelle administration pour une durée plus ou moins longue : les inspecteurs généraux, qui pouvaient conserver leurs fonctions aussi longtemps que souhaité, seront désormais affectés à ce poste pour des « durées déterminées » à la manière de chargés de missions – qui appartiendront alors au corps des « administrateurs de l’État. » La problématique de leur indépendance figure ainsi dans les enjeux à résoudre. L’inspection comme contre-pouvoir va être très affaiblie. On n’aura plus un inspecteur nommé par un corps d’inspecteurs. Mais une personne nommée à titre personnel pour une mission temporaire.

Ce corps devrait toutefois être plus attractif, plus ouvert à la promotion interne et favorisera le développement de compétences et des parcours plus diversifiés. Une véritable gestion des ressources humaines sera également mise en place afin d’être plus stratégique et davantage individualisée. La délégation interministérielle à l’encadrement supérieur de l’État (DIESE), qui sera créée en janvier 2022 devra ainsi offrir, en lien avec l’ensemble des ministères, de meilleures conditions d’accompagnement des cadres supérieurs dans une logique d’évaluation et de mobilité.

L’objectif de la réforme est de permettre davantage de souplesse et de mobilité au sein de la haute fonction publique. Cette modification en profondeur de l’État est la plus importante conduite depuis 1945.

Références

Pissaloux J.-L. (2015), Les inspections générales au sein de l’administration française : structures, fonctions et évolution, Revue française d’administration publique, 3 (N° 155), pages 601 à 622.

De l'importance d'une stratégie collective en matière de cybersécurité

Juridique_Marie-Hélène Gostiaux



En 2020, en pleine crise sanitaire, le nombre de cyberattaques contre les collectivités locales a augmenté de 50%. La métropole Aix-Marseille-Provence, la région Grand Est, le Conseil départemental d'Eure-et-Loire, les villes de Marseille, Vincennes, Angers, la Rochelle, Annecy, Alfortville entre autres ont toutes été victimes de cyberattaques organisées. En mars 2020, l'AP-HP a fait face à une attaque par déni de service (DDoS), les salariés en télétravail étant coupés de leurs accès à distance. En décembre 2020, le Centre hospitalier d'Albertville-Môûtiers a été lourdement impacté : nombre d'équipements, logiciels, serveurs ont été paralysés, ainsi que les systèmes de deux EHPAD et Unités de soins. En février 2021, le Centre hospitalier de Dax (Landes) et l'hôpital de Villefranche-sur-Saône ont aussi été ciblés et leurs services impactés.

La gravité du sujet n'est pas à démontrer, en particulier lorsque les cyberattaques visent des secteurs essentiels à l'économie du pays et que peuvent être en jeu la vie de milliers de personnes.

L'attaque informatique peut consister à rendre les données indisponibles (atteinte à la disponibilité des données), à voler les données (atteinte à la confidentialité des données), voire à s'introduire dans un système d'information de manière frauduleuse pour les modifier (atteinte à l'intégrité des données). Le chiffrement des données suivi d'une tentative d'extorsion de fonds est la technique employée la plus courante (rançongiciel).

Quel cadre normatif en matière de cybersécurité ?

Un cadre normatif vise à renforcer la cybersécurité dans le secteur public et le secteur privé pour les activités les plus sensibles, avec notamment :

La loi de programmation militaire de 2013: elle a imposé aux opérateurs d'importance vitale (OIV) le renforcement de la sécurité des systèmes d'information critiques qu'ils exploitent ;

La directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information de 2016 (dite aussi directive Network and Information System Security « NIS ») : elle a été une des premières mesures à l'échelle de l'UE pour renforcer la coopération entre les États membres en matière de cybersécurité, en instaurant des obligations pour les Opérateurs de services qui sont essentiels au fonctionnement de l'économie et de la société (OSE) – dans des secteurs critiques tels que l'énergie, les transports, la santé ou la finance – et des Fournisseurs de service numérique (FSN) tels que marchés en ligne, moteurs de recherche et services dans le cloud ;

Une loi de transposition de la directive NIS : la loi n°2018-133 du 26 février 2018 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'UE dans le domaine de la sécurité et le décret n° 2018-384 du 23 mai 2018 relatif à la sécurité des réseaux et systèmes d'information des opérateurs de services essentiels et des fournisseurs de service numérique ;

Le règlement (UE) 2019/881 du 17 avril 2019 relatif à l'ENISA (Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité) et à la certification de cybersécurité des technologies de l'information et des communications.

La directive NIS est en cours de révision (« NIS 2 ») pour tenir compte de l'évolution des menaces et de la mutation numérique accélérée par la crise de la COVID-19, la Commission européenne ayant fait une proposition en ce sens en décembre 2020.

Fin mars 2021, le Conseil de l'Union européenne a adopté des conclusions sur la stratégie de cybersécurité de l'UE, avec un plan d'actions pour la décennie à venir, consistant notamment à accélérer l'adoption des normes clés de sécurité internet, le chiffrement fort, la coopération avec les organisations internationales et les pays partenaires, la mise en place d'une unité conjointe de cybersécurité, etc.

Le facteur humain, facteur clé de la stratégie cyber

En dépit de tous les moyens matériels et techniques consacrés à renforcer la sécurité, le risque zéro n'existe pas. La sécurité informatique passe avant tout par l'humain, par le biais d'une sensibilisation et d'une vigilance accrue de la part des agents et collaborateurs.

A cet effet, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) ne cesse de sensibiliser les acteurs privés comme publics aux mesures de sécurité et à l'hygiène numérique. A titre individuel, le dispositif gouvernemental Cybermalveillance.gouv.fr offre une assistance à toute victime d'actes de cybermalveillance. En mars 2020, suite à plusieurs attaques ciblant des collectivités, l'ANSSI a publié des recommandations de sécurité à destination des collectivités territoriales. En février 2021, l'ANSSI a présenté la stratégie française pour la cybersécurité dans le cadre de France Relance, laquelle prévoit de mobiliser un milliard d'euros pour notamment développer des solutions souveraines de cybersécurité, former aux métiers de la cybersécurité ou encore soutenir l'adoption de solutions cyber par les entreprises, les collectivités et l'Etat.

L'Intelligence artificielle, une technologie à la croisée des sciences* : quelle régulation aujourd'hui ?

Juridique_Marie-Hélène Gostiaux



Absence de définition officielle

Il n'existe pas de définition officielle de l'intelligence artificielle (ci-après « IA »). L'IA fonctionne sur la base d'algorithmes créés par un être humain. Ces algorithmes permettent de conduire un raisonnement à partir de base(s) de données et d'arriver à un ou des résultats, sans ou avec peu d'intervention humaine.

L'IA est perçue comme l'un des outils les plus prometteurs du 21ème siècle, dans la mesure où elle permet à l'Homme de déléguer de nouvelles tâches nécessitant un raisonnement complexe. Plus loin que l'automatisation, une des grandes promesses de l'IA est finalement l'« autonomisation » de la machine, notamment par ce qu'on appelle le « machine learning ». Il s'agit d'une branche de l'IA fondée sur l'idée que l'algorithme peut apprendre par lui-même à partir de bases de données existantes, peut identifier les récurrences, créer des modèles de raisonnement et prendre des décisions sans intervention humaine.

La promesse est énorme et conduit déjà à des applications concrètes d'aide à la prise de décision dans divers secteurs d'activités, qu'il s'agisse du secteur bancaire, assurantiel, automobile ou encore de la justice.

Appliquée au secteur public, l'intelligence artificielle sera en mesure d'aider les pouvoirs publics à fournir aux usagers des biens et services à une échelle et avec une efficacité supérieure.

Absence de recul sur les applications possibles et les conséquences de l'IA

Il n'empêche que l'IA se développe aujourd'hui dans un flou « artistique » : (1) nous ne connaissons pas encore tout le potentiel de l'IA et toutes les applications qui pourront en émerger dans les prochaines décennies, (2) en conséquence nous ne disposons pas d'un recul suffisant pour appréhender toutes les problématiques qui seront engendrées par l'IA.

Des questions se posent en particulier en termes :

de responsabilité des acteurs : qui est responsable en cas d'atteinte (physique ou morale) à une personne physique dans le cadre d'une prise de décision automatisée ? Faut-il faire une différence selon que l'atteinte résulte d'une erreur de la machine ou de la décision « la moins pire » ?[1]

de risques de discrimination : des expérimentations ont lieu depuis plusieurs années dans d'autres pays. Il a été démontré que les algorithmes peuvent reproduire les biais humains, sur lesquels finalement l'algorithme « apprend » à prendre des décisions[2].

d'atteinte à la vie privée : l'intelligence artificielle couplée à la collecte massive de données de tous types (Big Data[3]) ou de données sensibles (notamment des données de santé, données biométriques, génétiques, usage de la reconnaissance faciale) peut entraîner de graves conséquences pour la vie privée des individus (prises de décision automatiques sans information ni consentement, risque lié à leur sécurité, leur réputation). La Chine a par exemple mis en place une surveillance de masse en identifiant les individus par la reconnaissance faciale et en collectant des données comportementales sur chacun d'entre eux via la vidéosurveillance dans l'espace public.

De même, l'IA pourrait permettre de créer de faux contenus et d'incriminer faussement une personne ou porter atteinte à sa réputation (deepfake par ex). Enfin, que penser du « risque zéro » ? Une faille de sécurité dans un système basé sur l'IA peut avoir des conséquences dévastatrices. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en application il y a 3 ans a prévu la protection des personnes vis à vis des outils de prise de décision automatisée pouvant avoir des effets juridiques à leur égard[4].

Nécessité d'une éthique de l'IA et d'un cadre juridique spécifique

Pour autant, cet encadrement n'est pas suffisant. Au-delà du droit, les cas d'usage doivent être encadrés par une éthique des technologies qui soit applicable et appliquée par le secteur privé comme le secteur public[5].

A ce titre, des réflexions ont été amorcées ces dernières années : l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié en 2019 un document de travail sur l'intelligence artificielle et son utilisation dans le secteur public[6], suite aux lignes directrices d'un groupe d'experts indépendants de haut niveau sur l'intelligence artificielle constitué par la Commission européenne[7] et le Parlement européen a adopté en janvier 2021 un rapport appelant à un cadre juridique européen sur l'IA[8].

En France, la réflexion est en cours. En 2018, le gouvernement présentait une stratégie ambitieuse en faveur de l'intelligence artificielle avec un investissement public de plus d'un milliard d'euros sur cinq ans[9]. Début 2021, la France et l'Allemagne ont lancé un appel à projets commun pour des projets d'innovation sur l'intelligence artificielle[10].

Par ailleurs, un décret n° 2020-356 du 27 mars 2020[11] a créé un traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé « DataJust » pour développer un dispositif algorithmique (IA) reposant sur l'extraction, de manière automatique, des données contenues dans les décisions de justice et leur exploitation[12]. L'idée est d'assister le juge en lui présentant tous les jugements rendus par les tribunaux français sur des dossiers similaires. L'aide à la prise de décision peut aller jusqu'à proposer au juge une décision, en tirant automatiquement les conséquences de la recherche. Cet outil de facilitation du travail du juge règlera-t-il la question de la célérité et de la prévisibilité de la justice ?[13]

L'IA résoudra-t-elle les « maux » de la société ou en engendrera-t-elle davantage ? Les gains apportés suffiront-ils à compenser les risques ? L'avenir nous le dira.

*Sciences formelles (mathématique, géométrie, informatique...), sciences de la nature (biologie, physiologie, chimie, physique...) et sciences humaines et sociales (histoire, philosophie, art, droit, économie, sociologie, psychologie...)

[1] Clifford Law Offices PC, The Dangers of Driverless Cars, National Law Review, May 5, 2021 <https://www.natlawreview.com/article/dangers-driverless-cars>

Fox C., Driverless cars : Who should die in a crash?, BBC, October 26, 2018 <https://www.bbc.com/news/technology-45991093>

[2] Mesa N., Can the criminal justice system's artificial intelligence ever be truly fair? University of Washington, May 13, 2021 <https://massivesci.com/articles/machine-learning-compas-racism-policing-fairness/>

[3] <http://observatoire-asap.org/index.php/2021/04/22/big-data-et-droit-une-question-de-pouvoir-et-de-position-dominante/>

[4] Cf. article 22 du RGPD (<https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees/chapitre3#Article22>) et lignes directrices du G29 (actuel CEPD) mises à jour le 6 février 2018 (Guidelines on Automated individual decision-making and Profiling for the purposes of Regulation 2016/679)

[5] <http://observatoire-asap.org/index.php/2021/03/31/le-difficile-arbitrage-public-entre-ethique-et-transformation-numerique/>

[6] ECD Working Papers on Public Governance No. 36, Hello World : Artificial intelligence and its use in the public sector

[7] Commission Européenne, Lignes directrices en matière d'éthique pour une IA digne de confiance, 8 avril 2019

[8] Résolution du Parlement européen du 20 janvier 2021 sur l'intelligence artificielle: questions relatives à l'interprétation et à l'application du droit international dans la mesure où l'Union est concernée dans les domaines des utilisations civiles et militaires ainsi qu'à l'autorité de l'État en dehors du champ d'application de la justice pénale (2020/2013(INI)) https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0009_FR.html

[9] <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/numerique/enjeux/france-terre-d-intelligence-artificielle>

[10] Communiqué de presse conjoint du 3 février 2021 « LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE LANCENT UN APPEL A PROJETS COMMUN POUR DES PROJETS D'INNOVATION SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE »

[11] Décret n° 2020-356 du 27 mars 2020 portant création d'un traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé « DataJust »

[12] Le dispositif permet de recenser, par type de préjudice :

les montants demandés et offerts par les parties à un litige ;
les montants alloués aux victimes en indemnisation de leur préjudice corporel dans les décisions de justice rendues en appel par les juridictions administratives et les formations civiles des juridictions judiciaires.

Pour aller plus loin : Le Conseil de l'Europe a adopté fin 2018 une Charte éthique européenne d'utilisation de l'intelligence artificielle dans les systèmes judiciaires et leur environnement :

Elle pose cinq principes à respecter dans le cadre de toute utilisation d'IA :

- Principe de respect des droits fondamentaux : il s'agit d'assurer, dès la conception des outils et des services d'intelligence artificielle, leur compatibilité avec les droits fondamentaux.
- Principe de non-discrimination : il s'agit de prévenir tout type de discriminations entre individus ou groupes d'individus.
- Principe de qualité et sécurité : il s'agit d'utiliser des sources certifiées, dans un environnement technologique sécurisé.
- Principe de transparence, de neutralité et d'intégrité intellectuelle : il s'agit de rendre accessibles et compréhensibles les méthodologies de traitement des données.
- Principe de maîtrise par l'utilisateur : il s'agit de permettre à l'usager d'être un acteur éclairé et maître de ses choix, d'utiliser ou non l'IA.

[13] <http://observatoire-asap.org/index.php/2020/02/14/sous-quelles-conditions-les-algorithmes-de-justice-predictive-pourraient-ils-reellement-ameliorer-la-previsibilite-de-la-justice/>