



Compte rendu Connecteurs Recherche

Les 20 mai 2020 et 3 juillet 2020

Riposte créative territoriale

<https://ripostecreativeteritoriale.xyz/?ReCherche>

<https://fing.org/actions/connecteur-recherche.html>

En partenariat avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale
et l'Institut National des Études Territoriales

Dans le cadre de l'expédition Numérique tous risques menée par la Fing

lien : <https://fing.org/actions/numeriques-tous-risques.html>

SOMMAIRE

A propos du Connecteur Recherche.....	2
20 Mai 2020	
Session 1 – "La gestion de crise".....	3
Session 2 – "Territoire, lieux, services, proximité".....	6
Session 3 – "Organisations publiques à l'épreuve de l'incertitude".....	9
Session 4 – "Inégalités, inclusion, capacitation".....	12
3 Juillet 2020	
Session 1 – "Organisation territoriale et démocratie".....	15
Session 2 – "Le management en temps de crise".....	18
Session 3 – "Les apprentissages en situation de crise".....	21

À propos du Connecteur Recherche

Le **Centre national de la fonction publique territoriale** (CNFPT) et la **Fondation internet nouvelle génération** (la Fing) avec la Riposte créative territoriale mettent en relation les acteurs publics territoriaux et les acteurs de la recherche, pour échanger, s'enrichir mutuellement, et se mettre en perspective. Ces rencontres, appelées Connecteur Recherche, se sont déroulées à distance les mercredi 20 mai et vendredi 3 juillet 2020.

La démarche **Riposte créative territoriale** (laboratoire d'innovation du CNFPT et communauté de l'innovation publique territoriale) propose de développer et relier des îlots en communautés apprenantes dans les territoires pour s'entraider et apprendre ensemble à résoudre les défis inédits de la crise du covid 19.



Le **Connecteur Recherche** est un format de la Fing qui permet des échanges entre chercheurs et praticiens autour de sessions thématiques. Des chercheurs partagent leurs questionnements émergents et terrains actuels ou potentiels de recherche, avec les praticiens présents (acteurs publics territoriaux, CNFPT, autres professionnels) venus en posture réflexive. Ce Connecteur s'inscrit également dans le cadre de l'expédition **Numérique tous risques** menée par la Fing.

L'objectif est le frottement entre chercheurs et acteurs pour provoquer des mises en relations fertiles :

- Porter à la connaissance des acteurs les travaux de recherche les plus éclairants
- Apporter aux chercheurs des questions de recherche issues des acteurs professionnels, voire de la prospective

À l'issue des sessions, trois types de productions :

- Pistes de réflexion : proposées par les chercheurs ou issues des questionnements des praticiens
- Terrains : contextes d'étude ou d'observation, matériaux documentaires, données empiriques, possibilités de partenariats futurs
- Ressources : les références partagées par les uns et les autres au fil de la discussion

Comment lire ce document ?

Ce document est la compilation des comptes rendus de chaque session, ainsi qu'une synthèse des sept sessions. Chaque session dure 2h, pendant lesquelles se succèdent les témoignages d'acteurs territoriaux et les pistes de réflexion des chercheurs, dans un cadre d'échange et de mise en discussion. Cela n'a pas vocation à être exhaustif de la riposte créative, ou à représenter les territoires, mais à mettre en dialogue des acteurs différents dans un temps réflexif, pour faire émerger des enseignements.

Ce travail va susciter des actions en matière de formation, d'animation de réseau, et de recherche au CNFPT. Il s'inscrit également dans la phase exploratoire de l'expédition Numérique tous risques menée par la Fing.

Contacts :

Numérique tous risques : Denis Pansu – dpansu@fing.org ; Juliette Grossmann – jgrossmann@fing.org

Fing : Jacques-François Marchandise – jfmarchandise@fing.org

CNFPT : Isabelle Cazanau – isabelle.cazanau@cnfpt.fr ; Bernard Alix – bernard.alix@cnfpt.fr

SESSION 1 – La gestion de crise

La crise sanitaire du Covid19 pose un ensemble de questions plus ou moins classiques : la complexité, qui amène les acteurs publics à se confronter à des champs d'expertise qui ne sont pas toujours les leurs, voire à des éléments d'anticipation qu'ils n'ont pas toujours pris en compte en amont; la tension entre les enjeux sanitaires et économiques, la difficile qualification des fonctions essentielles des territoires et des organisations; la multiplication des canaux d'information, mais aussi des moyens d'action éventuels. Des objets classiques (la cellule de crise, la communication de crise, les plans de prévention/de gestion/de sortie de crise) peuvent être questionnés. Les modes d'implication de la société civile, des communautés actives, sont en forte évolution, et l'articulation Etat-Territoires est l'objet de débats. Les relations aux technologies, infrastructures-clés, rôles des données, robustesse des réseaux et des systèmes techniques, comme les compétences professionnelles des acteurs devant intervenir hors des cadres habituels de leurs missions et postes de travail sont des matériaux riches qu'il sera important de traduire en enseignements, et dont il est utile de questionner la transférabilité à des crises d'autres natures.

Intervenant.e.s :

- **Françoise Clech Del Tedesco** (Conseil départemental de Haute-Garonne)
- **Doralie Besnard** (Développement Économie Numérique pour la métropole de Rouen)
- **Patrick Pincet** (Grand Paris Sud)
- **Florence Giust Desprairies** (chercheuse en psychosociologie des crises)
- **Paul-Henri Richard** (Chaire de Gestion de crise à l'Université de Troie)

PISTES DE RÉFLEXION

Gouvernance et organisation en temps de crise

→ Crise Covid : contradictions et manque de coordination de la part des autorités nationales. Imaginer des scénarios radicaux de pandémie pour être mieux préparés.

→ Problèmes de gouvernance entre les échelles territoriales, régionales, départementales, et nationales : limitation des capacités locales au profit des décisions nationales.

→ Problème de la mémoire des expertises passées + transférabilité et effectivité des travaux de recherche. La littérature existe, pourquoi n'est-elle pas mise en avant, exploitée ?

Usage des outils numériques ; sécurité et résilience des réseaux

→ Apparition dans l'urgence et à grande échelle du numérique dans les collectivités : il faut prendre le temps de réfléchir à quel numérique on veut implanter et comment (sécurité des données, conditions du télétravail, métiers non-équipés, capacité à déployer du matériel informatique). Intégrer les limites du numérique : sécurité et résilience des réseaux.

Se rapprocher du terrain et intégrer les métiers connexes

→ Comment mieux incorporer les métiers connexes dans la phase de préparation collective aux crises ? Par exemple les pharmaciens dans le cadre d'une crise sanitaire.

→ Cellules de crise : Difficultés à saisir de la donnée et des modes de fonctionnement en situation réelle à partir de simulations. Comment passer des simulations aux situations réelles ?

Apprendre des crises

→ Rassembler les informations après-crise : prise en compte des comportements des populations + comment les collaborateurs ont vécu la crise et réorganisé leur vie autour + enjeu des retours d'expérience ouverts et participatifs.

→ Le vécu des crises par les individus : réalité sociale objective // expérience subjective (construction des représentations, disposition des acteurs à traiter les situations). Retour d'expérience : partir de la situation déstabilisée pour construire une réalité sociale en commun.

Capacitation et numérique

→ Capacitation : comment intégrer les nouvelles modalités du travail apparues pendant la crise ? Penser aux problèmes de l'illectronisme et de l'inégalité d'accès aux outils numériques.

→ Comment préparer le travail social aux crises, qui s'est révélé un des socles de la sécurité sur les territoires ? Capacitation des associations, et coordination entre les autorités et les associations.

→ Penser le numérique au regard des modes de socialisation qu'impliquent cette situation. Population déstabilisée, fragilisée, qu'il faut accompagner et pas juste outiller.

→ Le numérique au service de la crise :

Comment on peut accélérer les circuits de décision et d'informations entre les entités responsables, et comment on facilite cette articulation ?

Comment on facilite la communication auprès des populations civiles ? Proposer des outils à la population pour fluidifier ?

→ Accompagner le télétravail. Mettre l'accent sur une régulation conjointe : se parler de la manière dont on éprouve cette mise en situation numérique. Problèmes :

- Liens latéraux affaiblis (travail de soi à soi).

- Quid de la conflictualité non traitée dans cette socialisation numérique, et ses effets délétères potentiels sur le travail ?

- Management dans l'urgence : accentuation de la pression sur les personnes dont on a la charge.

Créer du commun

→ Construire une culture commune de la gestion de crise -> formation des fonctionnaires territoriaux et des acteurs impliqués dans la crise. Décentralisation et collaboration.

Comment on généralise (balance entre l'expertise et la culture générale) ?

→ Ce qui est rendu possible par les outils technologiques est limité par une culture de la segmentation. Pas des enjeux techno mais humains : enjeux psychologiques, identités métiers, culture organisationnelle, problèmes structurels, etc. Comment encourager la mise en commun.

→ Culture française de la prévention, et pas de la préparation (qui est collective, basée sur le partage d'expérience, l'incorporation des acteurs). Trouver un équilibre entre logique de prévention et logique de préparation : encourager la collaboration, les initiatives terrain, l'autonomie des populations.

TERRAINS

- Proposition de conférence RETEX à l'automne : partenariat CNFPT et Ministère de la Transition écologique et solidaire. Lien avec le ministère de l'Intérieur, via le directeur de cabinet du ministre Stéphane Bouillon, ainsi qu'Aurélien Rousseau, le directeur de l'ARS Ile de France. Deux jours de travail, d'écoute, de confrontations avec des acteurs divers pour formuler des propositions concrètes.
- Recueillir les initiatives et observations terrain de la crise covid à des fins de recherche-action.
- Réflexion de fond nécessaire au niveau des territoires sur la gestion des risques majeurs.

RESSOURCES

- Laboratoires sur la gestion de crise : réseau des Écoles des Mines, Panthéon-Sorbonne, Gustave Eiffel, Chaire de gestion de crise à Troyes (transférabilité des connaissances dans les pratiques).
- Projets PEPIT et RPM sur la préparation des collectivités rurales face aux événements exceptionnels : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02065122/document>
- Projet INPLIC sur l'analyse des initiatives des populations locales et intégration dans la conduite de crise : <https://isga.utt.fr/projet-anr-inplic-1>
- Projets ANR flash covid 19 sélectionnés : <https://anr.fr/fileadmin/aap/2020/selection/flash-covid-selection-2020.pdf>
- Revue de l'ENSOSP dossier Gestion de crise : <http://www.ensosp.fr/SP/articles-ENSOSP/la-revue-scientifique-perspectives-ndeg20-est-disponible>
Plateforme nationale risques et crises : <http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/RisquesetCrises>
- La revue de presse dans le domaine de la sécurité globale de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale : <https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/crgn/Publications/Revue-CREOGN/Avril-2020>
- Projets de recherche de l'ENPC sur les dispositifs de gestion de crise : <https://euridice.hypotheses.org/les-dix-projets>
- Florence Desprairies, *Crises, approche psychosociale clinique*.
Intervention sociale *in situ* pour travailler sur la question de la représentation subjective : comprendre la manière dont les individus vivent les situations, les aider à réinvestir leurs capacités.
- Projet Capacity Lab : <https://fing.org/actions/capacitylab.html#presentation>

SESSION 2 – Territoire, lieux, service, proximité

La relation d'un territoire à ses ressources et à ses lieux est soumise à des tensions souvent anciennes mais que la situation actuelle (crise-confinement-distanciation) exacerbe. Les lieux physiques fonctionnent en mode « dégradé » ou fermé; les services numériques et la dématérialisation montent en puissance avec les difficultés afférentes; la dépendance au lointain est rendue plus visible que jamais et les initiatives de circuits courts, de logistique du 1er kilomètre de fabrication locale font ressurgir en force les perspectives de relocalisation ; l'importance des maillages locaux et des solidarités au sein de la société civile confronte l'action publique à l'importance de coopérations avec un jeu d'acteurs territorial reconfiguré.

Quels sont les risques mais aussi les fertilités des situations rencontrées, quelles ingénieries peuvent permettre de s'en emparer, quelles capacités collectives faut-il développer pour renforcer l'autonomie et la résilience des territoires dans ces situations fragilisantes ?

Intervenant.e.s :

- **Victoria Senelier** (DGS de la communauté de communes Parthenay-Gatine)
- **Norbert Friant** (Rennes métropole, responsable numérique, cofondateur du LabFab)
- **Franck Périnet** (DGA CNFPT ; DG INET)
- **Chloé Tankam** (chercheuse Agro ParisTech)
- **Boris Chevrot** (sociologue au Collège européen de Cluny ; Communauté de Communes du Clunisois)
- **Luc Gwiazdzinski** (géographe Université de Grenoble)

PISTES DE RÉFLEXION

Les territoires capacitants, en relation avec ses acteurs

- La crise a permis de penser en terme de territoire et non plus d'institutions ou de collectivités.
- Rôle de la commune comme acteur // de l'intercommunalité comme facilitateur.
- Comment valoriser et approfondir le métier de l'accueil ? Métier flou. Le penser de manière systémique et pas que du métier. Point de vigilance : le numérique ne supplée pas aux besoins de sociabilités ordinaires, nécessité du relationnel humain qui accompagne l'usage des machines.
- La communication des collectivités : besoin émergent de mettre en place une communication territoriale et non plus institutionnelle, qui raisonne en flux de population.
- Pertinence (ou non) des soutiens publics territoriaux aux acteurs locaux. Exemple des makers.
- Changement de paradigme : logique d'émergence, partir des potentiels de situation, l'action précède le plan d'action, logique de besoins. Parfois en dehors des règles de l'institution.
- Lieux physiques en mode dégradé et zone blanche, comment faire ?

→ Comment on considère des nouveaux blocs, des territoires d'action révélés dans la crises ? Est-ce que les territoriaux sont outillés pour accompagner les nouvelles sociabilités créées ? Et comment les métiers sont outillés pour ça ?

Autonomie et hétéronomie du territoire : penser l'interdépendance

→ Hiatus entre les besoins locaux et les modes de production distants : autonomisation d'un territoire par les collectifs de makers, etc. Autonomie alimentaire, sanitaire, énergétique... L'autonomie locale doit se penser en lien d'interdépendance avec les territoires voisins.

→ Vulnérabilité des territoires : production centralisées, déconnexion entre l'agriculture et les ressources alimentaires. Jusqu'où penser la relocalisation ? Avec quelles contraintes, bio ? Dépasser l'ultralocalité pour penser plutôt les relations entre régions (cf. concept de biorégion), en intégrant une réflexion sur l'international.

→ Résilience : confronter les tenants d'une transition agroécologique (communs, expérimentations locales) et les tenants d'une réponse par la technologie (bioéconomie, biotechnologies).

Penser la ville et ses services selon les nouveaux espaces spatio-temporels

→ Qu'en est-il de la société sans contact ? Se rapprocher de dispositifs situationnels pour les formations, apprentissage par le faire.

→ Nécessité des espaces verts/agricoles dans centres urbains : redesigner les villes.

→ Le territoire a plusieurs facettes en fonction du temps. Voir les travaux de Carlos Moreno. Exemple de la nuit comme un espace-temps sensible souvent oublié.

→ Réfléchir à l'accessibilité des services selon un espace et un temps donné : urbanisme temporel. Politique public temporelle : par exemple expérimentations de flexibilité des horaires de travail pour fluidifier le vivre-ensemble.

TERRAINS

→ Cluny Réseau social et solidaire (en 2 jours 140 volontaires). Mobilisation fab labs, métiers, etc.

→ CCAS de Parthenay : dynamiques mises en place (centre d'appel pour personnes vulnérables, mission visiteurs pour porter des besoins de 1ère nécessité et accès aux médicaments). Démarche dupliquée dans les communes en s'appuyant sur l'ingénierie et la méthodologie de la ville centre.

→ Facilité à collaborer avec les communes et associations sur les compétences partagées (culture et sport) ; difficile sur la compétence scolaire (trop d'interlocuteurs : communes, Cdc, Région, etc).

→ Plateforme régionale Bretagne (fonctionnement en fédération, avec la métropole coordinatrice) + articulation makers/usines locales grâce à la collaboration industrielle + métiers d'accueil (bornes d'accueil revisitée) : <http://guillaume-rouan.net/blog/2015/10/10/carte-des-fablab-de-bretagne/>

→ Trouver les ressources du territoire : exemple des laboratoires de santé animale pour les tests.

→ Plateforme nationale Solidarite numérique : victoire pour accompagner à distance des publics en difficulté dans des démarches dématérialisées. Nouveaux types de publics atteints.

→ Rennes. Pré-confinement : création d'un mini réseau local, pour anticiper usage massif de la visioconférence. Ce réseau s'est fait avec des associations locales (moins de 2km).

- Imprimantes 3D à Rennes <https://metropole.rennes.fr/les-visieres-des-pompiers-en-imprimante-3d>
+ organisations de hackatons Bretagne avec les acteurs et collectifs impliqués.

RESSOURCES

- Alexandre Moine (Laboratoire Théma, univ Bourgogne) sur la question de la complexité territoriale au-delà du millefeuille.
- Article sur les LabFab: <http://www.labfab.fr/retour-sur-les-initiatives-solidaires-en-reponse-a-la-crise-sanitaire-du-covid-19/>
- François Julien et l'altérité : <https://www.cairn.info/revue-le-philosophe-2009-1-page-27.htm>
- L. Gwiazdzinski sur l'archipel du confinement : <https://www.pug.fr/produit/1770/9782706148255/petite-lecture-rythmique-de-l-archipel-du-confinement/preview?escape=false#lg=1&slide=0>
- Gilles Jeannot, *Les métiers flous, travail et action publique* : https://www.persee.fr/doc/arun_0180-930x_2007_num_103_1_2731_t1_0212_0000_1
- Eric Masset conteste autonomie. Interdépendance entre humains et non-humains, et vulnérabilités: <https://theconversation.com/nous-ne-sommes-pas-en-guerre-nous-sommes-en-care-137619>
- Daniel Thierry, limites et enjeux des visioguichets <https://journals.openedition.org/pyramides/997>
- JM. Weller, sur l'usager : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2018-3-page-48.htm>
- Travaux sur la proximité d'Alain Rallet et André Torre : https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2004_num_280_1_5470
- Covid-Initiatives : <https://covid-initiatives.org/>
- Modèle hybride de la relocalisation alimentaire : note prospective du Ministère de l'Agriculture sur les 3 niveaux. Voir dans: <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2020-2-page-57.htm>
- Travail de Carlos Moreno sur la ville du quart d'heure: <http://www.moreno-web.net/la-ville-du-%C2%BC-dheure-pour-un-nouveau-chrono-urbanisme%E2%80%AF-pr-carlos-moreno/>
- Nouveaux espaces publics innovants : La Colloc Lorient <https://la-colloc.co/lorient/>
- Plateforme collaborative « Où atterrir » de Médialab : <https://ouatterrir.medialab.sciences-po.fr/#/>
- Réveil et mobilisation nationale des SHS : <https://www.msh-alpes.fr/appel-collectif-shs-code-virus>
- Coalition Reset sur la proximité : <https://reset.fing.org/author/jf-marchandise>
- Libération : Ville et clé des temps https://www.liberation.fr/debats/2020/05/05/pour-se-reinventer-les-villes-devraient-prendre-la-cle-des-temps_1787392
- Le Monde : penser la ville des proximités https://www.lemonde.fr/smart-cities/article/2020/05/04/coronavirus-cette-crise-nous-invite-a-penser-la-ville-des-proximites_6038581_4811534.html#xtor=AL-32280270
- Libération : Les nuits https://www.liberation.fr/france/2020/05/14/c-est-aussi-au-travers-de-ses-nuits-qu-une-societe-se-recompose_1788372
- CP des fablabs et makers de France, 04/2020 : <http://www.fablab.fr/actualites/article/communiquer-de-presse-du-reseau-francais-des-fablab-du-08-avril-2020>

SESSION 3 – Organisations publiques à l'épreuve de l'incertitude

La situation du printemps 2020 met en lumière les difficultés du management d'une crise longue et incertaine, probablement différente du management d'une crise ou catastrophe aux contours et à la durée plus connaissables. Elle met en lumière la nécessité de savoir « agir en monde incertain », mais aussi sa difficulté pour les acteurs publics en tant qu'autorités et en tant qu'organisations. La part de bricolages, de transgressions, de simplifications temporaires qui s'avère nécessaire est-elle un recul pour ces acteurs, est-elle une ouverture vers des possibilités de simplification et d'innovation (organisationnelle, sociale, tech,...) ? Distribue-t-elle autrement les rôles entre acteurs publics et avec les autres acteurs de la société ? Quelles capacités constituer ? Les méthodes et communautés de l'innovation publique peuvent-elles contribuer à de nouvelles approches des incertitudes ?

Intervenant.e.s :

- **Aude Fournier** (DGA Département du Nord / Vice-présidente de l'association des DRH des grandes collectivités / Labo Fabrique 59)
- **Guillaume Colinmaire** (chef mission Manag'Est Région Grand Est)
- **Thierry Ambrosini** (Délégué Qualité Innovation Pilotage - Agglomération de Pau)
- **Florian Graveleau** (chef du service innovation au Conseil Départemental de Loire-Atlantique, projection, prospective, veille, laboratoire de l'innovation du département)
- **Mathias Béjean** (Chaire innovation publique, Paris-Est Créteil)
- **Pascal Roggero** (sociologue, Université de Toulouse)

PISTES DE RÉFLEXION

Relation compliquée entre l'organisation territoriale et son milieu

→ Articulation entre la priorisation des activités en temps de crise et les confrontations habituelles avec la complexité administrative.

→ Pour les opérationnels, les docs de préparation aux crises (ex : le Plan de Continuité d'Activité) sont vécus comme des contraintes réglementaires plutôt que des ressources. La gestion de crise est centralisée, alors que c'est les managers de premier niveau qui répondent le mieux aux situations.

→ Conflits entre régions et territoires : quel est le coeur de compétences de nos collectivités ?

→ Difficulté à appréhender la réalité : scission entre la première ligne et l'absence de prise en compte des autres agents de terrain invisibilisés.

Capacitation des acteurs et numérique

→ L'utilisateur au centre : comment on le mesure concrètement ?

→ Le numérique est-il vraiment porteur d'usages et de dynamiques sociales ou juste de mise en relation du marché ?

Résilience des organisations et transformation managériale

- Le numérique est un élément de questionnement nouveau, il interroge la place de l'humain, l'évolution des métiers. Comment mettre nos institutions en capacité de résilience et d'apprenance ?
- Équilibre exploitation / exploration : comment créer des organisation ambidextres ?
- Crise et post-crise comme terrain d'expérimentation managériale. Sur l'évolution managériale : management libéré, fondé sur la responsabilisation, sur l'intégration de la complexité. Comment peut-on accélérer cette évolution ? Constat de deux vitesses, deux cultures qui peuvent s'affronter : comment emporter tout le monde vers ces évolutions managériales qui semblent nécessaires ?
- Évolution dans les modes de construction de l'action publique : comment on intègre plus et mieux nos élus ?
- Question de comment on prépare le top management à cette situation d'incertitude ? comment on crée des structures de coopération ? Comment on arrive à repérer les signaux faibles ? Comment ce leadership peut être variable selon les territoires ? Rentrer dans une dynamique de la complexité.

Créer du commun

- 3 types de structuration : recours à la hiérarchie dans une chaîne de commandement clarifiée (prescription) ; recours au marché (incitation) ; recours à la communauté. On crée de la résilience et de l'adaptabilité en encourageant les dynamiques de communauté (sans oublier les deux premiers piliers). Pour animer ces communautés, il faut utiliser les outils numériques.
- Est-ce qu'on doit avoir un récit commun de l'incertitude ?
- Difficultés à avoir du soin pour les autres. Retour en force de la culture gestionnaire, au détriment d'une culture communautaire. Comment encourager l'empathie et la solidarité ?

TERRAINS

- Communautés de travail et collaborations pour concevoir, en temps réel dans la crise, les missions et objectifs d'une organisation, création spontanée de communautés managériales.
- Méthode de construction de guides pour répondre à la crise dans la région Hauts de France.
- Loire Atlantique : rôle des communautés associatives et de makers pour faire des choses que la collectivité ou l'Etat ne pouvait pas.

RESSOURCES

- Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique* : https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2002_num_43_4_5547
- Numérique tous risques, expédition de la Fing : <https://fing.org/actions/numeriques-tous-risques.html>
- Clinique de l'activité : https://static.convergencerh.com/medias/6/Clinique_de_l_activite_CLOT_Yves.pdf
- Franck Knight, 1921, *Risk, uncertainty and profit* : <https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
- John Kay et Marvin King, *Radical uncertainty, decision making beyond numbers* : <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/faculty-research/radical-uncertainty-decision-making-beyond-numbers> // <https://www.johnkay.com/2018/04/16/embrace-radical-uncertainty/>
- Romain Laufer, *L'entreprise face aux risques majeurs* -> incertitude indéterminée, profonde, globale : <https://www.ecole.org/fr/orateurs/239-romain-laufer>
- Travaux de Mathias Béjean sur les communautés : <https://cv.archives-ouvertes.fr/mathias-bejean>
- Karl Wright qui a travaillé sur les événements cosmologiques : importance de l'entraide, bricolage, improvisation. Sur l'effectuation : <https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>
- Widiane Ferchakhi, et Mahran Meskeh, « XVIII. *Geert Hofstede*. Cultures nationales et pratiques managériales » : <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318-page-343.htm>
- La dialogique d'Edgar Morin : <http://www.revolutionducomplexe.fr/epistemologie/dialectique/62-dialogique>
- Exemple de projet numérique qui parvient à intégrer la logique de commun : e-patient manifesto. <https://participatorymedicine.org/epatients/2013/11/e-patient-manifesto-patients-included.html>
- Isabelle Gernet, Christophe Dejours, « Évaluation du travail et reconnaissance » : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm>
- Yves Clot, ressources psychosociales : <https://journals.openedition.org/nrt/601>
- Appréhender les transformations organisationnelles de la santé numérique à partir des perceptions des acteurs : Johanna Habib, Mathias Béjean, Jean-Paul Dumond, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01636953>
- Guide managérial en situation de crise dans la région Grand Est : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/guide_manager_teletravail_externes_region_Grand_Est.pdf

SESSION 4 – Inégalités, inclusion, capacitation

Les disparités sociales sont souvent amplifiées par les crises, celle-ci ne semble pas faire exception : à l'échelle de chaque territoire, les formes de travail les plus exposées, les formes de confinement les plus contraignantes et les formes de précarité les plus criantes concernent largement les personnes et familles les plus modestes. Les difficultés d'accès et d'usage du numérique peuvent aggraver la situation dans les territoires mal couverts ou provoquer des situations insoutenables dans la coexistence entre télétravail et continuité pédagogique, ou encore amplifier les fractures administratives et le non-recours aux droits. Dans le même temps la dématérialisation et les services en ligne revêtent un caractère de nécessité, on voit se produire des apprentissages accélérés, s'inventer de nouvelles médiations. Que nous apprennent les situations les plus délicates (personnes précaires/ sans domicile) ? Comment se redisposent les formes d'intervention sociale ? Peut-on tirer de la crise des pistes vers des territoires et des organisations publiques plus capacitants ?

Intervenant.e.s :

- **Pascale Eon-Jourdrouin** (Resp. numérique Conseil Départemental des Côtes d'Armor)
- **Benoît Vallauri** (responsable du Ti Lab Bretagne)
- **Mike Rackelboom** (chargé de mission projets sociaux et évaluation - Mairie de Paris)
- **Joëlle Braeuner** (sociologue, questions de genre)
- **Marc Hatzfeld** (sociologue des banlieues et des marges sociales)
- **François Huguet** (chercheur Chaire Innovation Publique ENA-ENSCI)
- **Zoé Aegerter** (designeuse Chaire Innovation Publique ENA-ENSCI)
- **Jean-Marc Sémoulin** (Président du PTCE Vivre Les Mureaux)

PISTES DE RÉFLEXION

Inclusion numérique et dématérialisation

→ Quelle conception de dispositifs résilients pour les bénéficiaires des politiques sociales quand le social "ferme" en temps de crise ? Comment travailler les parcours-types des usagers pour les mettre en capacité face à la dématérialisation ?

→ Équipement numérique en temps de crise : de la vision moyenne aux réalités de terrain et à la disparité des solutions.

→ Le social, domaine qui ferme en période de crise ? Un encore plus mauvais accès aux services publics. Les approches "lieux de médiation" mises en difficulté par la fermeture des lieux.

→ Après la problématique "numérique et accès aux droits", une problématique "numérique et accès aux ressources" (notamment alimentaires).

→ Points de vigilance : la fracture numérique est interconnectée avec les autres fractures sociales + il n'y pas une culture numérique, mais des capacités différentes face à des dispositifs différents.

→ Problématiques autour du dialogue (symbolique et concret) et de la langue, plus que de l'accès.

Genre et disparités sociales : les problèmes sous tension de la crise et du confinement

- Question de la dignité des pauvres dans les moments de crise (ressources vitales, vécu, etc). Importance de la représentation symbolique et ressentie des individus des milieux populaires, sur eux-mêmes et par le reste de la société.
- Métiers sociaux indispensables, comme des pompiers pour les familles, avec pourtant beaucoup moins d'effectifs : non-préparés à la crise. Comment revaloriser ces métiers ?
- Dans la crise, résurgence des addictions et des violences (femmes et enfants) dans les familles.
- En quoi le télétravail complexifie l'exercice du travail domestique, effectué en majorité par les femmes ?

Apprentissages et opportunités post-crise

- La crise montre la découverte étonnée du rôle des femmes dans la société. Quels dispositifs pour l'appropriation des savoirs féministes au sein des collectivités territoriales ? Quelles dynamiques de groupe pour faciliter la transposition dans les pratiques ? Attention aux dynamiques de pouvoir.
- Comment capitaliser ce qui s'est inventé (innovations numériques) dans l'accès des populations dans la crise, pour en faire des leviers durables ?
- Problèmes de disparités d'équipement numérique : quels outils, combien, pour quels publics ?
- Opportunité de création de réseaux résilients de type réseau communautaires sans fil MESH.
- Un réveil des solidarités de voisinage, et de nouvelles solidarités envers les milieux populaires ? Soutenir et accompagner ces nouvelles formes collectives pour penser la résilience d'un territoire.

TERRAINS

- La cartographie d'initiatives de Riposte créative Bretagne, comme objet de recherche : <https://ripostecreativebretagne.xyz/?PagePrincipale>
- Laboratoire de l'innovation publique TiLab de Bretagne : dynamiques d'inclusion du numérique, animation de communauté régionale, mise en capacité des personnes, dimension identité territoriale.
- Problématique illettrisme et d'illectronisme dans le Gard. La Bobine, design social : <http://labobine.co/>
- Plateforme de solidarité numérique de la coopérative MedNum : <https://solidarite-numerique.fr/>
- Pour partenariat de recherche et empowerment culture numérique : la Fédération nationale des Centres d'information sur les droits des femmes et des familles (implantation sur tous les territoires) : <http://www.infofemmes.com/v2/accueil.html>
- Paris : difficultés d'équipement numérique des publics, et de connexion dans les centres sociaux.
- Association Osez la médiation : groupes de parole post-confinement. Y voir plus clair sur les apprentissages sociaux réels, recueillir les expériences des invisibles <http://www.osezlamediation.fr/>
- Côtes d'Armor : en moyenne, 15% du temps d'un travailleur social consiste à suppléer celui des caisses qui ont été dématérialisées : dégradations des conditions de travail des métiers sociaux.

- Chaire Innovation Publique et le 93 : collaboration pour accompagner des circonscriptions d'aide sociale à mieux comprendre les parcours d'accompagnements (travail de diagnostic et d'expérimentation). Focus sur les questions de multi-linguisme, illettrisme, et illettrisme.
- Côtes d'Armor : portrait numérique de territoire, pour sensibiliser les élus locaux + carte des lieux de médiation numérique pour les citoyens : https://umap.openstreetmap.fr/fr/map/offre-numerique-dans-les-cotes-darmor-par-type-dof_430285#10/48.4975/-2.7521 + tutos des usages du numérique en proximité, avec attention particulière sur les femmes, vulnérables en milieu rural.
- Travail sociologique de Joëlle Braeuner en cours avec le CNFPT et l'INET, sur l'accès des femmes aux fonctions à hautes responsabilités. Comment la formation peut encourager la mobilité professionnelle des femmes, et leur permettre de se considérer autrement ?
- Territoire de recherche : projet Vivre les Mureaux pour accompagner la ville vers le plein emploi : redonner confiance, révéler les ressources d'un territoire, allier tous les acteurs, inclusivité, changer la représentation de la ville (pour les habitants ; dans les médias). Numérique comme outil.

RESSOURCES

- M. Bergström, D. Pasquier, « Genre et Internet » : <https://journals.openedition.org/reset/1329>
- Rapport LabAccess, 2019 : https://www.askoria.eu/images/PDF-Actualites/Acces-aux-droits_Rapport_Accompagnement-scientifique_LABAcces_ASKORIA_mars2019.pdf
- Projet ANR Ineduc 2013-2016 (géographie sociale, socio de l'éducation, accès au numérique - Bretagne Normandie Aquitaine) : <https://journals.openedition.org/netcom/1799>
- Travaux sur le *care* et la vulnérabilité :
Fabienne Brugère, *Le sexe de la sollicitude*, 2014, <https://journals.openedition.org/lectures/14765>
Sur le *care* : Joan Tronto, <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2008-2-page-243.htm>
Sur la vulnérabilité : Marie Garrau, <https://journals.openedition.org/lectures/25839>.
<https://www.cairn.info/revue-etudes-2010-12-page-631.htm>
- Analyse féministe du travail invisibilisé. Sur la division sexuelle du travail : Danièle Kergoat, <https://books.openedition.org/iheid/5419?lang=fr>. Sur le travail domestique des femmes : Christine Delphy, Diana Léonard, *L'exploitation domestique*, 2019.
- Sur le travail émotionnel : <https://journals.openedition.org/nrt/2071#tocto1n5>. Travaux d'Ariel Hochschild, *Contre l'indifférence des privilégiés* ; et de Pascale Molinier, *Le travail du care*.
- Femmes et pouvoir : travaux de Réjane Sénac et Sandrine Dauphin, *Femmes-hommes : penser l'égalité*, 2012 : <https://journals.openedition.org/lectures/10998>. Réjane Sénac sur l'institutionnalisation : <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972735/document>
- Travaux de Laure Bereni : Sur les hommes dirigeants : <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2018-3-page-72.htm>. Sur le plafond de verre et l'État : <https://www.cairn.info/plafond-de-verre-et-l-etat--9782200617387.htm>
- Les travailleuses dans la crise : <http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/actualites/article/femmes-providentielles-mais-femmes-invisibles-sous-payees-surchargees>
- Sur les réseaux MESH : François Hugué, 2017, <https://journals.openedition.org/netcom/2612>

CONNECTEUR RECHERCHE – 3 JUILLET 2020

SESSION 1 – Organisation territoriale et démocratie

Les territoires confrontés à cette crise sanitaire, qui va se prolonger durant ces prochains mois en termes économiques et sociaux, laissent émerger de nouvelles prises de conscience citoyennes, des formes de solidarité spontanée, des initiatives d’alliance entre différentes parties prenantes, un repositionnement entre les acteurs locaux et nationaux, par exemple entre l’État et les collectivités territoriales, de nouvelles exigences démocratiques et plus particulièrement participatives.

Par ailleurs, des tensions entre l’autonomie des personnes et certaines contraintes ont été constatées. Qu’en sera-t-il alors des organisations territoriales dans leur transformations pour accompagner ces changements. Quelle place, quel rôle et quels fonctionnements organisationnels et institutionnels en termes de gouvernance auront-elles pour accompagner au mieux les territoires, la mobilisation des citoyens et l’engagement des habitants dans de nouveaux comportements, par exemple, éco-citoyens ?

Intervenant.e.s :

- **Peggy Kançal** (DGS Bègles)
- **Séverine Bellina** (chercheuse en Politiques Publiques et Gouvernance Démocratique)
- **Arnaud Lecourt** (DGS Agglomération de Dinan)
- **Patrick Jouin** (ancien DGS, ancien maire La Faute-sur-Mer, consultant en conduite du changement)
- **Loïc Blondiaux** (professeur au Département de science politique de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne)

PISTES DE RÉFLEXION

La gouvernance dans la crise : le constat d’un changement de paradigme...

→ Commune affirmée comme 1er espace des solidarités + espace de résistance citoyenne et démocratique face à certaines décisions nationales + rôle essentiel dans la santé publique.

→ Passage de la vision hégélienne du pouvoir et du territoire à une institution qui se définit dans sa relation avec la société. Revitalisation de l’institutionnalisation du pouvoir par le bas.

→ Logique d’antifragilité : en interne, passage d’une conception du contrôle pour revenir à la nature psycho-sociale des institutions pour s’adapter à la complexité. Autonomie // résilience.

→ Depuis 2006, logique idéologique de la participation, de la capacitation des territoires et de la société civile, approche par les solutions (besoins/demandes). Donner corps aux ODD 16 et 17.

...qu’il s’agit de renforcer en tirant les leçons des échecs de la gestion de la crise

- Rapport hiérarchique entre niveau central et local (l'état est aussi local, les maires représentent l'état), manque de coordination, déconnexion avec le terrain, logorrhée de textes et de protocoles.
- Réorganisation : la crise n'a-t-elle pas révélé la nécessité de repenser certains services publics ?
- Dans l'urgence : concentration de pouvoir, normativité accrue, désynchronisation (évacuation de certains acteurs, creusement des inégalités entre les citoyens, et entre les territoires).
- Entre adaptabilité et stabilité : à quels moments et à quelles conditions l'agilité des organisations est-elle facilitante ou fragilisante ?

Redéfinir des métiers

- Redéfinition du métier de préfet : d'un rôle cantonné au juridique et à l'administratif, il est passé à celui de facilitateur (ce qui devrait être son rôle, mais dans les faits ne l'est plus).
- Dans la crise, logique de coproduction pluri-acteurs, d'interactions. Rôle fondamental des agents de maîtrise.
- Comment trouver un rebond au niveau managérial du lien reconnecté pendant la crise entre le territoire et les citoyens ?

Préparer la démocratie et mettre en capacité les citoyens

- Temps de l'urgence // temps de la démocratie : la démocratie se prépare à l'avance des crises. Le pouvoir des citoyens se tisse sur le long terme, pour être un automatisme dans les crises.
- Pédagogie et capacitation : comment former les usagers à apporter une contribution éclairée ?
- Est-ce qu'on devrait pas instaurer une participation citoyenne plus fréquente pour intégrer les usagers aux décisions du service public, et être au plus près des besoins réels ? Pas seulement au niveau communal, mais même pour penser les stratégies de politiques publiques.
- Relocalisation des pratiques démocratiques au niveau de nos environnements de vie. Attention au conflit d'intérêt entre les municipalités qui s'autonomisent et l'état central qui dirige. L'autonomisation des territoires doit se faire en parallèle d'une meilleure coordination entre les différents échelons.

S'outiller pour les multicrises

- Vers un régime de crise permanente : n'aurait-on pas besoin de certitudes et de stabilité plutôt que d'agilité ? Covid : importance du cadre national d'assurance sociale qui a créé un filet de sécurité et stabilisé la crise. Quel équilibre entre le cadre agile du local et le cadre sécurisant du national ?
- L'urgence comme une obsession de l'anthropocène : sortir du vocabulaire de l'urgence pour prendre le temps du recul plutôt qu'être tourné vers l'action et l'instantanéité ?
- Nécessité d'une ingénierie numérique mutualisée pour maintenir l'activité des territoires. Au niveau communal, pas de ressources pour une telle ingénierie.
- Installer des chartes de coopération (sur chaque territoire, ou sur des thématiques ?). Par exemple sur la polyvalence des agents.
- Quelles méthodologies de participation citoyenne utiliser selon les échelles, selon les besoins : consultation citoyenne, vote, etc ? Quels usages des outils numériques pour ces méthodes ?

TERRAINS

- Commune de Bègles. Les services sociaux départementaux ayant fermés, création d'un blog dédié pour faire connaître toutes les initiatives solidarité : <https://www.mairie-begles.fr/>
- Les offices du tourisme vont-ils disparaître après la crise du Covid ?
- En Italie il existe des chartes des communs qui établissent les relations entre la société civile et la municipalité : mise en place d'une culture du commun.
- La préparation aux crises dans l'armée : non pas anticiper les crises, mais plutôt travailler sur le fond. Ritualisation, programmation, répétition pour apporter une réponse incorporée aux crises.
- Sur la mémoire des crises : est-ce qu'on apprend des crises précédentes ? Est-ce que le covid a été mieux géré dans les lieux où des crises avaient été récemment gérées ? Xinthia, Lubrizol...

RESSOURCES

- Entretien avec Michel Briand (ancien élu municipal à Brest ; travaille sur les communs), Isabelle Cazaunau, et Bernard Alix : <https://ripostecreativeteritoriale.xyz/?ConnecteurRecherche3juillet>
- Julie Chabaud : travail en cours avec le LabCom DESTINS et la SCOP Ellyx sur les conditions locales d'innovation de rupture et de transformations profondes sociales, écologiques et démocratiques : <https://www.gironde.fr/appele-a-projet/labomobiles-appel-manifestation-dinteret>
- Ressources du laboratoire La Base de l'innovation publique : <https://www.labase-na.fr/>
- Ressources du Centre de gestion 59 sur le déconfinement et la reprise de l'activité post-covid : <http://www.cdg59.fr/covid-19/deconfinement-et-reprise-progressive-dactivite-le-cdg59-a-vos-cotes/>
- Séverine Bellina et Christophe Quintelier, sur l'impact de la crise sanitaire sur les collectivités locales : http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation_communication/evenements/2020_coronavirus/cdg59_impact_de_la_crise_sanitaire_severine_bellina_christophe_quintelier2.pdf
- Séverine Bellina. Livre Blanc à venir sur les initiatives citoyennes locales pendant le Covid
- Loïc Blondiaux, « La démocratie participative, sous conditions et malgré tout », *Mouvements*, 2007/2 (n° 50), p. 118-129. <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2007-2-page-118.htm>
- Pierre-Henri Castel, *Le Mal qui vient*, 2018 : <https://www.nonfiction.fr/article-9536-pour-une-morale-sans-lendemain.htm>
- Nicolas Aubert, « L'urgence, symptôme de l'hypermodernité », 2006 : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3365>
- Dominique Cardon, « La démocratie et le numérique : un cadre d'analyse », *Culture numérique*, Sciences Po, 2019 : <https://www.cairn.info/culture-numerique--9782724623659-page-219.htm>

SESSION 2 – Le management en temps de crise

Les situations de crise laissent entrevoir des ruptures ou des dangers, pour les individus et les collectifs confrontés à l'incertitude et l'urgence d'agir. Elles introduisent pourtant des opportunités pour transformer les organisations et les pratiques notamment en matière de management. L'objectif de ce connecteur est de questionner comment le management a fait face aux nouvelles situations qui ont émergé durant la crise du covid-19. Quels ont été le rôle et l'activité des managers des directions générales et des encadrants intermédiaires durant cette période ?

Qu'en est-il de la place et de l'autonomie des acteurs situés en première ligne ou ceux retirés en télétravail, voire sans travail ? De nouveaux rapports au travail ont-ils été constatés, de nouveaux systèmes de représentations sont-ils advenus, voire de nouvelles valeurs ont-elles émergées, à l'occasion de cette période de crise ? Comment les équipes managériales ont-elles travaillé avec les collectifs des agents pendant le confinement, pendant le déconfinement, et quelles en seront les incidences pour demain ? Une révision de la conception du management est-elle à l'oeuvre ?

Intervenant.e.s :

- **Pascale Chenin Allanic**, (Responsable du service accompagnement des dynamiques territoriales, Direction de la formation, CNFPT)
- **Catherine Besse** (Psychosociologue et sociologue clinicienne)
- **Thomas Gauthier** (Enseignant en Stratégie, affilié à l'Ecole de Management de Lyon)
- **Marcel Guenoun** (Directeur de la Recherche, Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique au Ministère des Finances)
- **Samir Abdellatif** (Secrétaire général EPT Grand Orly Seine Bièvre)
- **Hélène Guillet** (DGS Conseil départemental de Loire Atlantique, puis CDG44)
- **Jérôme Lesavre** (DGA éducation petite enfance et quartiers, Ville de Nanterre)

PISTES DE RÉFLEXION

Gouvernance : entre transversalité, verticalité, et complémentarité

→ Comment repenser la stratégie et les complémentarités entre ceux qui font l'action publique locale, et ceux qui produisent les expertises et les connaissances globales ?

→ Quels dialogues managériaux entre collectivités et professionnels de l'urgence ?

→ Déconnexion entre la collectivité et les élus. Comment la décentralisation est apparue comme un enjeu majeur de cette crise ? Mise en lumière du rôle central des territoires dans la gestion de crise.

→ Polyvalence, solidarité, transversalité des métiers aux échelles petites et intermédiaires.

Comment capitaliser sur ces nouveaux ponts entre métiers, ces nouvelles coalitions d'acteurs ?

Vers une redéfinition de la fonction managériale du service public

→ Évolution managériale : vers un management par objectifs plus que par tâches ?

- Nécessité pour les cadres de dégager des temps non classiques sur la vie au travail, le maintien du lien aux équipes, etc. Faut-il intégrer ces temps-là de manière systématique pour les managers ?
- Mise en lumière de l'importance de la communication et de la diffusion des informations au sein de l'administration publique, comme partie intégrante de l'encadrement.
- Nouveaux attributs du manager public (faire le lien, la proximité avec la population) : la transparence, le dialogue social ont émergés comme indispensables au bon fonctionnement.
- Question du sens : qu'est-ce que « rendre le service public » ? Redéfinition collective à partir de ce qui a été vécu et fait, ou création d'un socle commun de valeurs portées par la DG (top-down) ?

La pérennisation de l'incertitude

- Plusieurs constats au niveau des cadres : manque de repères, changement des représentations (ex : télétravail, circuits courts). Ces représentations vont-elles se pérenniser ?
- Gestion des pressions successives : tensions accrues pour les cadres intermédiaires. Nécessité de les accompagner après la crise : après la crise, quelle redéfinition du management intermédiaire ?
- Évolution des référentiels de pilotage (robustesse, anticipation) : intégrer des indicateurs d'anticipation des catastrophes, professionnalisation de la gestion des risques qui demande une réflexion, une méthodologie, un budget, comme un nouveau pan de l'activité des collectivités.
- Est-ce que la gestion du risque ne devrait pas être une compétence socle de la formation initiale des cadres de la fonction publique à tous les niveaux ?
- Plans de relance : entre prévisionnisme et austérité. Comment reconfigurer l'activité ?
- Tension entre trouver rapidement une stabilisation et prendre le temps de faire le bilan.

Fragilisation des collectifs de travail : faire commun, faire système

- Grande disparité entre les travailleurs exclus, invisibilisés, et ceux qui ont été sur-sollicités (vécu de l'énergie extraordinaire de la crise) → enjeux de reconnaissance et de risques psycho-sociaux.
- Comment on refait équipe, on réinstalle de la coopération quand la crise a créé des clivages et des perceptions différentes des situations ? Prendre le temps de restabiliser les collectifs après-crise. Comment on crée des espaces de partage et de discussion ?
- Dans une crise hors-norme, ce n'est pas le système qui fait foi, c'est les individus qui font face. Comment faire système autour de cette crise ? Créer du lien avec les territoires et les partenaires ?

Nouveaux usages, nouveaux outils

- Émergence spontanée de nouveaux usages des technologies de l'information et de la communication pour cadrer et rythmer la gestion de crise collective.
- Hétérogénéité de la maîtrise des outils, et de la qualité des outils/équipements en eux-mêmes.
- Télétravail : capitaliser sur les bonnes pratiques, l'évolution des circuits de décisions. En quoi la révolution numérique vient-elle télescoper la question managériale ? Risques psycho-sociaux, révélateur d'inégalités, le travail risque d'être délétère si on ne prend pas le temps d'étudier et d'accompagner cette transition.

TERRAINS

- Ville de Nanterre : accueil d'une stagiaire de l'INET pour construire une démarche managériale et mener une réflexion sur l'impact de la crise sur le management.
- Grand Orly Seine Bièvre. Rythmer la crise et créer du lien avec les outils numériques : envoi journaliser du CR de la cellule de veille, mail hebdo du président et DG, renforcement des réunions de service en visio, vidéos #surleterrain sur des agents publics..
- Grand Orly Seine Bièvre. Initiatives spontanées des agents : professeurs de conservatoire qui donnent cours sur le smartphone personnel, médiathèques qui développent des outils à distance...
- Opportunité sur les territoires de réfléchir à la décentralisation et au transfert de compétence.
- Groupe de réflexion lancé par Laurent Djeddar (ville de Paris) et Marc Beaulier (consultant) qui regroupe des DGS de tous les niveaux de collectivités.

RESSOURCES

- Interview de Pascale Chenin Allanic par Bernard Alix : <https://www.youtube.com/watch?v=Hzedc3eSRHA&feature=youtu.be>
- Christophe Dejourns, « Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien... à la tâche et à l'organisation », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2013/2 (n° 61), p. 11-18 : <https://www.cairn.info/revue-de-psychotherapie-psychanalytique-de-groupe-2013-2-page-11.htm>
- Christophe Dejourns, notion de travail déontique comme temps d'échanges collectifs sur les règles communes du travail : <http://1libertaire.free.fr/Dejourns23.html>
- Travaux du Laboratoire du Changement Social et Politique de l'Université Paris Diderot : <http://www.lcsp.univ-paris-diderot.fr/Presentation-du-LCSP-292>
- Fernandez Valérie, Guillot Caroline, Marraud Lauric, « Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 2014 : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-1-page-101.htm>
- Rapport 2009 du CAS pour le gouvernement français, sur le développement du télétravail dans la société numérique de demain : <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/588dcf00d01.pdf>
- Rapport Thiriez 2020 : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2020/02/rapport_de_m._frederic_thiriez_-_mission_haute_fonction_publicue_-_18.02.2020.pdf
- Sur le concept d'effectuation : <https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>
- Enquête des étudiants de l'EM Lyon auprès de 500 managers. Deux formes de chocs : sur le système d'appréciation des individus (changement des représentations, des jugements, difficulté à trouver des leviers d'action) + choc sur le système d'anticipation de l'organisation (ressources et processus pour se projeter dans les futurs, construire un plan souhaitable). Ripostes et changement de posture managériale : effectuation, raisonnement en pertes acceptables, improvisation, posture proactive : <https://usbeketrica.com/article/comment-les-entreprises-ont-elle-reagi-face-au-covid-19>
- **Le rapport du CNFPT suite aux entretiens de DGS ?**

SESSION 3 – Les apprentissages en situation de crise, quels enseignements dégager pour mieux apprendre ?

Les agents du service public sur les territoires ont été confrontés durant cette période d'incertitude et d'urgence à des activités nouvelles ou à des conditions inaccoutumées d'exercice de leur métier (télétravail, mobilisation des outils numériques, isolement, distance avec la hiérarchie...). Qu'ils aient été en première ligne, en encadrement de proximité ou positionnés sur des fonctions plus stratégiques, l'inconnu prédominait dans bien des cas.

Peut-on s'interroger, au-delà de ce qu'ils ont appris, sur comment ils ont appris, quelles ont été les conditions qui ont favorisé leur engagement dans l'apprentissage. A présent, comment prendre en compte leurs attentes pour continuer à développer leur désir et leur pouvoir d'apprendre et d'agir ?

De nouveaux talents ont émergé, des agents se sont révélés à eux-mêmes, ils ont parfois accru leur confiance à entreprendre. Il s'agit donc de dégager les enseignements portant sur ce qui favorise l'engagement d'une personne au travail dans le développement de sa professionnalité et de questionner les clés pour faire advenir des organisations apprenantes, voire capacitantes.

Intervenant.e.s :

- **Christine Edel** (Chef de service à la Direction de la cohésion sociale et vie des quartiers – Ville de Mulhouse)
- **François Sorin** (doctorant en sciences de l'éducation à l'Université Rennes2 et chargé de recherche centre de recherche d'Askoria)
- **Pascal Martin** (Directeur de deux Ehpad dans l'Aisne à Laon. Fonction de directeur des RH au centre hospitalier de Chauny.)
- **Solveig Fernagu-Oudet** (sociopédagogue, maître de conférence en Sciences de l'Éducation à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense)
- **Thierry Collette** (Secrétaire général Conseil départemental de Loire Atlantique)
- **Charles Calamel** (Docteur en Sciences de l'Éducation, Univ Paris Créteil, chercheur associé LIRTES et CREF)

PISTES DE RÉFLEXION

LE CONSTAT PENDANT LA CRISE

Gouvernance en crise : changement de priorités

→ En situation inédite, facilité à se dégager des habitudes et du formalisme des silos pour aller vers de l'horizontalité et de la créativité en terme de partage, de construction de solution, de solidarité (avec des acteurs du territoire et en interne des collectivités)

→ Management dans la crise : proximité, incarnation des chefs directement sur le terrain. Résultat : un engagement collectif et un arrêt des conflits.

Nouvelles formes collectives, nouveaux outils

- Nouveaux partenariats inédits entre société civile et territoire : Comment mettre en place une organisation au sein des collectivités pour continuer à tirer les fils de ces nouveaux partenariats et mettre en place des process pour continuer à accompagner les initiatives citoyennes ?
- Va-t-il rester quelque chose des pratiques numériques de substitutions, et à quelles conditions ? Quel regard porté par les professionnels sur le télétravail ? Et dans le cadre du travail social, par les usagers/bénéficiaires ? Constat : des résistances ont sauté et le télétravail va s'installer dans la durée.

Solidarité, transversalité, montée en compétence des métiers

- Va-t-on durablement mieux reconnaître les capacités de transversalité des métiers et services ?
- Et mieux reconnaître les professionnels engagés directement dans la crise (soin, caissier.e.s,...) ?
- Montée en compétence de toutes les catégories de professionnels : comment exploiter les bienfaits de cette montée en gamme des acteurs sur leurs propres métiers ?

LES POINTS DE VIGILANCE

Management fragilisé

- Fragilisation des relations d'emploi. Généralisation du télétravail contraint : comment mieux maintenir le lien avec les équipes (pas forcément concernées par la première ligne) ?
- Exclusion de certains acteurs et situations multiples de non-apprentissage

Perte de lien social et conflit politique

- Conflit entre la logique institutionnelle de normes et la logique sociale de valeurs : les normes sont les savoirs liés au vivre ensemble ; les valeurs les savoirs de ce qui est essentiel pour l'individu.
- Émergence d'inégalités fortes, et mise en lumière d'un conflit entre l'intérêt général et les profits économiques.

Contexte de crise // contexte stable : prendre le temps du diagnostic

- A-t-on bien diagnostiqué les failles et faiblesses révélées par la crise chez tous les acteurs ?
- Dans quelle mesure ce qui se passe en temps de crise est transférable à ce qui se passe en temps normal ? Comment distinguer ce qui est exceptionnel et ce qui peut être pérennisé ?

Accélération contrainte des usages du numérique

- Caractère impératif et urgent qui a fait rentrer un numérique dont les normes d'usage sont encore instables, et en conflit avec des normes d'usage de la sphère privée : question de la socialisation de ces outils numériques.

LES PISTES APRÈS LA CRISE

Mettre en capacité les citoyens et les organisations

- Prise de conscience collective des ressources de solidarités et d'initiatives : nécessité de les accompagner et de rendre capacitants les services et les habitants d'un territoire. Formations, AMO, etc. pour accompagner les territoires dans ces évolutions : organisation, postures des agents, collaboration entre agents publics et acteurs du territoire privés ou citoyens (mécénat de compétence ?), intégrer les citoyens dans les politiques publiques.

→ Mettre en autonomie les individus, les accompagner dans leur propre capacité à s'adapter. Perspective d'antifragilité. Plus d'horizontalité pour plus de réactivité.

→ Réajuster les services pour alléger les structures et les rendre plus agiles.

Management et mise en capacité des professionnels

→ Comment remettre à niveau tout le monde entre les acteurs directs, indirects, et ceux qui sont pas encore revenus ? Comment faire des retours d'expérience pour repartir ensemble ? Comment permettre aux agents éloignés de s'impliquer à nouveau dans leur pratique pro ?

→ Faire perdurer les nouvelles pratique collectives suppose de 1. les identifier ; 2. identifier les ressources qui ont permis de les faire émerger ; 3. identifier à quelle niveau on les regarde ; 4. se poser la question des capacités (comment les individus ont appris et avec quels leviers?).

→ Identifier les apprentissages des individus, les reconnaître, et les soutenir.

Évolution des usages du numérique

→ Travail de décantation et de discrimination entre les outils numériques qui ont été vraiment utiles et peuvent l'être dans d'autres contextes, et ceux qui n'ont pas vocation à devenir pérennes.

→ Comment mobiliser les technologies, et qu'est-ce qui est pertinent et souhaitable ? Quels usages et quels outils numériques pour quelles types de relations ? Ajuster avec les besoins réels.

→ Comment la manière dont la société s'est organisée à tous points de vue pendant le crise covid a pu avoir un effet sur nos représentations ? Deux aspects :

- diffusion des outils + formation aux usages des services numériques

- le numérique suppose une évolution globale (sociale, éducative, politique, etc), comment repenser les pratiques professionnelles dans un monde où le numérique prend cette place ?

→ Ne pas avoir une approche ressourciste : interroger les leviers, les freins, et les interactions entre l'individu et l'organisation. Qu'est-ce qui fait qu'une ressource numérique a fonctionné pour certains et pas pour d'autres ? Étudier les contraintes et opportunités des personnes pour saisir leur environnement capacitant.

TERRAINS

→ Plateforme collaborative "Mulhouse C'est Vous" pour organiser la solidarité auprès des personnes vulnérables. Proposition de boîte à idées pour les habitants : <https://mulhousecestvous.fr/>

→ Mulhouse : mise en place de visios hebdomadaire entre la collectivité et les 8 centres sociaux + phoning auprès de la société civile pour se connecter aux besoins réels et partager les diagnostics.

→ Mulhouse : solidarité et mobilité entre services. Exemple des services de voirie et d'espaces verts qui ont aidés les services funéraires débordés.

→ Pascal Martin sur les deux Ehpad qu'il dirige dans l'Aisne : avec les mêmes méthodes de gestion de la crise, deux situations radicalement différentes (0 cas de covid dans l'un, 50 cas dans l'autre)

RESSOURCES

- Émergence de problématiques sociales avec un fort risque d'exclusion et d'inégalités. Connecteur du 20 mai, « Inégalités, inclusion, capacitation » : <https://annuel2.framapad.org/p/connecteur-B2>
- François Dubet, *Le déclin de l'institution*
- La taxonomie de Bloom, modèle pédagogique sur les objectifs d'apprentissage :
https://www.enseigner.ulaval.ca/system/files/taxonomie_cognitif.pdf
https://www.fun-mooc.fr/c4x/ENSCachan/20005/asset/s2_ressourcesutiles_taxonomieBloom.pdf
- Sur le lien entre crises et apprentissage, les travaux de Patrick Lagadec :
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf
- Travaux de François Sorin sur les usages du numérique dans le champ social : http://cread.espe-bretagne.fr/membres/sorin_f
- Ti-Lab : <https://www.bretagne.bzh/actualites/ti-lab-laboratoire-regional-dinnovation-publique/>
- Hegel : apprendre c'est prendre conscience de ce que l'on sait et de ce que l'on ne sait pas. Sur Hegel et la pédagogie : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01261621/document>
- Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile : Les bienfaits du désordre*
Sur l'antifragilité : <https://medium.com/essentiels/antifragile-comment-prosp%C3%A9rer-dans-un-monde-de-chaos-et-dincertitude-d4da2823b667>
- Samuel Julhe, « L'approche par les capacités au travail. Usages et limites d'une économie politique en terre sociologique » : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2016-2-page-321.htm>
- Sur l'importance de la formation et de la compétence, voir les travaux d'Yves Schwartz :
https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=author_see&id=1550
- Projet FUTURE (Université Gustave Eiffel). Travaux sur les formes de dispositifs facilitant la co-innovation avec des usagers / des collectivités territoriales. Terrain : observer la manière dont se construit une vision commune autour de la vie d'un écoquartier à Chatenay Malabry; le récit comme prototypage. À terme, penser les premières années de cet écoquartier comme un "living lab" et co-construire avec les habitants et les prestataires de services un dispositif de documentation, d'analyse et de co-conception des services et des règles de vie : <http://www.future-isite.fr/accueil/?L=0>