

10

VALEUR AJOUTÉE D'UNE BONNE COMPRÉHENSION DES NOTIONS DE GOUVERNANCE ET D'IMPACT

POUR LES ENTREPRISES ET LEUR ÉCOSYSTÈME DANS
UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET INCERTAIN

Par Henri FRAISSE

SOMMAIRE

I. Résumé des épisodes précédents et identification d'interrogations associées restant ouvertes et de celles nouvelles : complexité et incertitude.	P.76
II. L'entreprise au cœur d'un écosystème. Quelles évolutions macro ? Quel futur pour le travail ? Quels scénarii pour le futur ? Quelques compléments sur les systèmes complexes (relations privé-public) et les mécanismes d'intelligence collective.	P.80
III. Gouvernance, confiance et impact : trois composants de la même fusée ?	P.90
Conclusion	P.95
Bibliographie	P.96
Annexes	P.98

INTRODUCTION

Depuis cinq ans, nous avons parcouru pour le Think Tank Made In Qualité différentes facettes des transitions en cours, et plus particulièrement celles portées par le numérique, la « métamorphose » des modes de travail et la forme de poly activité qui en découle. Les évolutions sont fortes et significatives avec des conséquences directes. Lors du dernier séminaire avant COVID, nous avons, toujours pour chercher à éclairer, en anticipation, les challenges de demain, porté nos réflexions sur la ville au carrefour des défis à l'aune des grilles des Objectifs de Développement Durable et d'indicateurs de bien-être. La COVID-19 a confirmé que nous vivions dans un monde VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu), que certaines filières agriculture/alimentation étaient à réorganiser en lien avec les enjeux santé et biodiversité. Elle a souligné l'importance des structures locales, d'une gouvernance partagée associée à une fluidité et traçabilité des informations, le rôle du secteur privé de toute taille et des associations. Montrant aussi que l'ensemble fonctionnait dans un équilibre « méta-stable » facilement déstabilisable, et soulignant enfin la nécessité de savoir naviguer entre toutes les échelles. La montée des incompréhensions et la réduction des capacités de dialogue (débat = combat) nous conduit tous, acteurs responsables, à une vigilance relationnelle forte. Après avoir rappelé quelques réflexions et

recommandations partagées dans les quatre premiers Livres blancs du périmètre « Big data, Stratégie, Gouvernance », il nous a semblé important d'y intégrer les interrogations et constats actuels. L'impératif de collectif devient alors évident, mais comment le mettre en œuvre dans l'instabilité actuelle. C'est sans doute un collectif à dimension variable avec les règles et des pouvoirs à adapter. Les réponses possibles se trouvent selon nous en partie dans ce que couvre ce mot souvent flou de gouvernance. En partant de la **gouvernance** d'entreprises, mais pas que, nous verrons qu'elle active aussi bien des règles (le cerveau) que des éléments émotionnels (les tripes !) et de partage de vision du futur (le cœur !) selon des logiques que l'on peut analyser. Y passer un peu de temps peut être bénéfique non seulement pour l'entreprise mais pour son écosystème et globalement la Société, en cohérence complète avec les approches de Qualité élargie/globale (dont la Qualité relationnelle) au service d'un futur partagé. On ne peut oublier que ces deux dernières années, marquées par la pandémie COVID, ont vu se dégrader la **confiance** dans et entre de nombreux acteurs et se consolider une montée en puissance de la défiance, dont en particulier celle contre les institutions. C'est ce tissu complexe avec ses dimensions techniques, politiques, sociales et organisationnelles qu'il est fondamental de préserver tout en restant innovant, conditions indispensables pour réussir la transition souhaitée (changement de paradigme).



I. RÉSUMÉ DES ÉPISODES PRÉCÉDENTS ET IDENTIFICATION D'INTERROGATIONS ASSOCIÉES RESTANT OUVERTES ET DE CELLES NOUVELLES : COMPLEXITÉ ET INCERTITUDE

Résumé des épisodes précédents : Livres blancs de la Qualité Tomes 1 à 4

Nous avons, dans le Livre 1, identifié cinq dimensions de la transition numérique qui nous semblent toujours pertinentes : celle technique (peut-on lui faire confiance, comment ne pas être dépassé ?), celle économique (« plateformisation »), celle des enjeux ressources humaines (compétences, lucidité), celle organisationnelle (le télétravail et la COVID l'ont largement éclairée) et celle éthique (voir Facebook récemment et plus complètement § II,3 & Annexe 1*). Nous nous permettons d'y rajouter les dimensions impact humain (voir Apocalypse Cognitive de Gérald Bronner, réf. 1**), sociales et environnementales (les émissions GES du numérique sont de l'ordre de 5 % des émissions mondiales).

Le Livre 2 avait permis d'identifier quelques dimensions métiers révolutionnées par la technologie, dont la relation client et les sciences cognitives avec le nudge...

Le Livre 3 s'était concentré sur l'accessibilité de nouvelles techniques (IoT, data, plateformes) et leurs conséquences sur les processus clés des organisations : démarches clés que recouvre aujourd'hui ce qui est appelé la « Transformation Numérique » des entreprises/organisations à savoir : La gestion de l'innovation / La gestion de l'offre produits & services / L'expérience client / La gestion des processus opérationnels, support et pilotage / La gestion des compétences. Et la nécessité d'un pilotage global pour lequel la carte de stratégie nous paraissait un outil encore bien adapté sur lequel pouvaient s'accrocher toutes démarches spécifiques émergentes, dont la théorie du changement version dynamique et approfondie du cadre logique.

Dans le Livre 4, nous avons tenté une synthèse (un atterrissage !) à l'échelle d'une ville (où vivent la majorité des habitants de la planète) et dont l'enjeu ODD 11 ne peut être atteint qu'en mobilisant le maximum d'autres cibles/objectifs, en montrant d'une part la pertinence et valeur ajoutée de l'éclairage « qualité globale » et **les liens de plus en plus poreux entre organisation privée et publique** éclairés par les approches hybrides au niveau d'une collectivité.

Cette porosité, le brassage des rôles et des jeux d'acteurs loin des canevas simples du siècle dernier (les entreprises créent de la richesse économique et financent par l'impôt l'État qui assure la « redistribution » et son rôle régalien), les **complexités** des arbitrages enjeux court terme/long terme mais aussi de nature différente environnemental versus sociétal, nous avaient conduits à un large chapitre sur la **gouvernance**. Mot valise dans la bouche de beaucoup, comme **l'impact** (voir § III) que nous avons décidé d'éclairer dans le cadre du Think Tank, non seulement pour la culture générale mais aussi pour les notions et les idées novatrices associées qu'elles peuvent apporter au lecteur, dans une déclinaison immédiate ou à moyen et long termes, selon le contexte. Comme la prise en compte d'enjeux de développement durable a fait évoluer, dans les années 2000, un certain nombre de pratiques (chartes d'engagement), s'interroger sur la gouvernance (interne et externe) des contributeurs des projets et sur les transformations concrètes (humaine, sociale et environnementale) de long terme, portées par les projets à l'échelle individu, d'une collectivité ou d'un territoire, sera créateur de valeur ajoutée.

— *Annexes p.98

**Bibliographie p.96

ÉTATS DES LIEUX ACTUALISÉS : COMPLEXITÉ ET INCERTITUDE

→ La reconnaissance de plus en plus partagée de la **complexité**, ne fait plus de doute. Désormais, que ce soit pour les économistes, les biologistes ou les géographes, la notion d'optimum s'efface devant celle d'équilibre. De façon un peu caricaturale, nous avons distingué trois facteurs de complexité (trois points qui ne sont pas indépendants) :

1 Porosité et imbrication des acteurs (privé, public, société civile), des informations (de micro à macro), tout est lié. Aussi bien dans les constructions anthropocentriques (social, environnemental, économie), que dans les relations au sein de tout système vivant, où tout circule et est utilisé par chacun selon sa fonction. Dans ces logiques d'écosystèmes emboîtés, les alliances sont l'organisation dominante.

2 L'échec d'homo economicus, et du schéma du décideur rationnel. Importance de remettre de l'Humain dans les organisations et les institutions. Un acteur comme l'éclairent les neurosciences sous au moins trois influences (retenons un schéma ternaire simple : physique, émotionnelle et cérébrale).

3 Recomposition des paysages et relation à l'activité (travail). Dissolution des grands agrégats fédérateurs religieux, familiaux, industriels ou autres, dont deux formes d'expression au moins sont à considérer : la métamorphose du travail et la montée de l'individualisme (malgré l'illusion de communautés éphémères).

→ La montée des **incertitudes** (COVID, catastrophes naturelles, changement climatique, chute de la biodiversité...) nécessite une vigilance et une implication de tous sur :

1 La capacité des organisations et règles actuelles à satisfaire les besoins et attentes, y compris les plus élémentaires dont la santé. L'illusion d'un monde sans risque a été balayée, et les enjeux sur les limites planétaires apparaissent de plus en plus critiques. Ce qui induit une recherche de sens et de consensus pour éclairer certains arbitrages et disposer systématiquement de plans B.

2 Les capacités de mobilisation des institutions politiques actuelles (taux de participation aux élections, défiances de plus en plus systématiques, dominance de la lassitude) sur les enjeux de règles démocratiques, de délégation/autonomisation...

3 Les potentiels de dégradation irréversible à toutes les échelles (le monde vivant et les limites planétaires jusque dans notre jardin) et surtout sur tous les acteurs (cri d'alerte des conséquences possibles du numérique sur la maturité du cerveau des jeunes enfants et les constats d'apocalypse cognitive). Comment modéliser, simuler, et quantifier les scénarii possibles ?



Nous ne voudrions pas rester sur une liste de constats négatifs donnant l'impression d'une incapacité à réagir. Un certain nombre d'initiatives, sans être exhaustif, méritent d'être citées, pour piloter au mieux : loi PACTE (réf. 2), Finance à Impact, ODD, retour d'expériences organisation « libérée », nouvelles formes de gouvernance, approches décloisonnées favorisées.

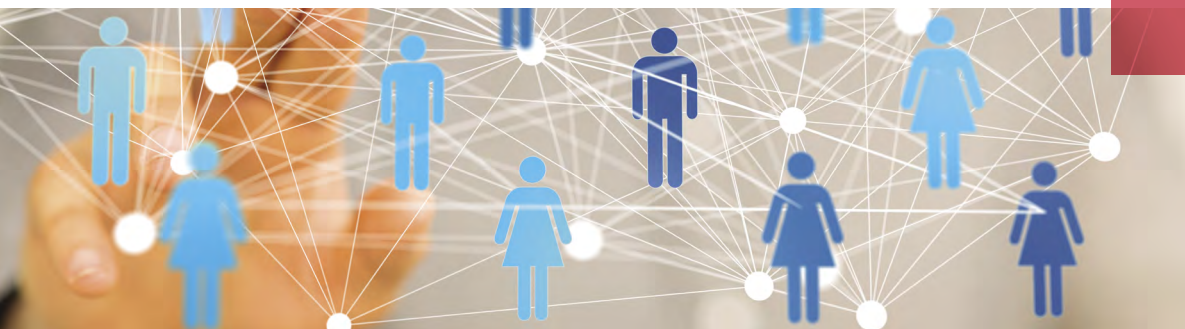
Est-ce que le regard et le savoir des experts du management, des gardiens de la Qualité et de l'efficacité des livrables et également des citoyens responsables que nous sommes au sein du Think Tank (l'incarnation de ce que l'on appelle hybridation !) peuvent éclairer le débat ? Comment contribuer au pilotage dans un monde complexe et incertain ? Il est évident que la **complexité** ne peut être maîtrisée par un seul individu, elle se gère collectivement à plusieurs, chacun en ayant une forme de représentation spécifique. Elle requiert un minimum de méthode et un maximum de connaissances (dans son sens le plus noble) pour ne pas plus hypothéquer l'avenir.

L'incertitude renvoie naturellement à l'impossibilité de tout prévoir et tout mobiliser (même si un futur souhaité et partagé est défini), et une capacité modeste à faire face, seul ou ensemble, aux aléas. La prise de risque doit être partagée, elle ne peut être assumée sans discussions préalables. Décrit ainsi, c'est la notion d'usage fonctionnel, donc la valeur d'usage qui domine, et non la valeur d'échange. Pour le quoi et pourquoi, les attentes de parties prenantes sont clairement les « drivers ». L'économie et la finance ne sont que des moyens. Les modèles de risques de la finance, déjà peu efficaces dans le passé, sont inopérants sur la maîtrise du risque d'atteindre ou

non le futur souhaitable. C'est à **une autre forme d'incertitude à laquelle il convient tous de réfléchir**. En cas de crises, les « soft ou hard laws » peuvent voler en éclat, toutes les solutions seront mobilisées.

Après avoir intégré des travaux sur la Qualité relationnelle orientés clients et les différentes facettes sur la RSE, nous avons retenu d'éclairer en 2021, prioritairement le volet gouvernance en y intégrant la valeur ajoutée possible du numérique, compte tenu du **poinds de la qualité de l'information** et la puissance des communautés virtuelles. La gouvernance doit être au service d'un projet, d'une trajectoire de transformation vers ce futur souhaitable. Les actions collectives s'appuient sur une confiance durable et les conséquences doivent être régulièrement pilotées et validées (notion d'impact).

Mais il y a urgence à s'engager en accélérant et à bien définir nos priorités. L'actualisation de la réflexion stratégique, voire prospectiviste doit être régulière (réf. 3). Les étapes clés pour construire les solutions restent toujours une appréhension globale de la situation en évolution (sentir !), pour essayer de comprendre sur la base d'éléments factuels, construire le champ des possibles et enfin sélectionner les solutions à mettre en œuvre. Puis à chaque étape, il va falloir évaluer/ caractériser la complexité et les incertitudes associées, d'une part de façon intrinsèque, et d'autre part de façon résiduelle, compte tenu des savoirs/ comportements des acteurs. Nous recommandons une grille type probabilité/ gravité qui ne peut être construite que par l'équipe managériale.



LES HYPOTHÈSES RETENUES DANS NOTRE RÉFLEXION (choix du périmètre et des variables externes)

TECHNIQUE : Même en se limitant au potentiel de création de valeur ajoutée de ces trois mots clés (gouvernance, confiance et impact), on voit bien que le chantier est immense. Nous avons donc dans un premier temps fait un certain nombre d'hypothèses simplificatrices, comme celle que la finance était neutre (dont on pourra ultérieurement analyser les conséquences), et fait des choix sur le périmètre d'analyse, qui est clairement une organisation (type entreprise).

PÉRIMÈTRE : Nous ne nous sommes penchés que sur deux des caractéristiques du monde VICA dans lequel nous vivons. Rappelons que cet acronyme, créé par une entreprise privée, a été généralisé par l'armée américaine et montre bien l'impérieuse nécessité de comprendre, d'anticiper et agir dans le monde d'aujourd'hui. C'est-à-dire l'obligation de « mieux maîtriser les tensions majeures - croissance des inégalités, destructions écologiques, basculement de la puissance, sentiment d'aliénation par rapport aux nouvelles technologies. Nous vous proposons une grille pratique sur comment (à l'échelle d'un projet, d'une activité) prendre en compte ces différents sujets et « gérer » à son échelle complexité et incertitude.

	Constat complexité	Éléments pour réponse globale	Éléments pour réponse « contextualisée »	Lien vers pratique « Qualité globale »
COMPLEXITÉ	C1 : Tout est lié, écosystème	Approche systémique, holistique et dynamique. Maîtrise des tensions	Intérêt général, gouvernance, fiabilité de l'information	Emboîtement des process à différentes échelles (dont KPI)
	C2 : Décision non rationnelle	Subsidiarité	Autonomie, confiance, engagement	Cercle de qualité
	C3 : Métamorphose du travail	Nouvelle éthique, reconstruire des contrats/alliances	Indicateurs non économiques, innovation	Le plus de pensée « Qualité » : sens, adaptation. Nouvelle gouvernance : l'holocratie et la sociocratie
INCERTITUDE	I 1 Adéquation des modèles pour atteindre la trajectoire	Reconstruire les modèles, expérimenter, subsidiarité, prioriser	Scenarii, data (data gov), simulation, découplages. Apport des parties prenantes, transparence, REX	Matrice de matérialité. Approche à différentes échelles : produit, processus, Unité Fab, Usine...
	I 2 Capacité à mobiliser (former) tous les acteurs	Retrouver la confiance, paix économique	Gouvernance, reconnaissance, subsidiarité, lever blocage	Cercle de qualité. Méthodes agiles
	I 3 LT>CT Approche globale du vivant dont l'homme	Nouvelles règles du jeu, changement de paradigme. Éviter mots valises	Capitaliser sur un cadre d'action collective type « les communs »...	Indicateurs et compta extra-financiers, pleine conscience, ODD

— ©Activation Territoires - Fidarec



A retenir : Construire pour toutes les étapes clé d'un projet une grille d'évaluation des degrés de complexité et d'incertitude (à minima trois lignes, trois colonnes). Comparer les évaluations faites par les différentes parties prenantes.

II. L'ENTREPRISE AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME

Quelles évolutions macro ? Quel futur pour le travail ? Quels scénarii pour le futur ? Quelques compléments sur les systèmes complexes (relations privés- publique) et les mécanismes d'intelligence collective...

NOTION DE SYSTÈME, LA FORCE DU COLLECTIF, LA QUALITÉ DES INFORMATIONS, LEUR VITESSE DE CIRCULATION

Complexité éclairée par les approches

« **systémiques** » : la complexité croissante du monde dans lequel nous vivons, nous conduit en permanence à reconsidérer nos pratiques et à réinterroger non seulement nos modèles de pensées et d'actions mais leur cohérence.

Insistons sur les éléments de caractérisation d'un système complexe. Selon Bertalanffy (réf. 4), le paradigme systémique est « une nouvelle philosophie de la nature » opposée aux lois aveugles du mécanisme, au profit d'une vision du « monde comme une grande organisation ». Cette approche permet de distinguer trois types de systèmes :

- Les systèmes réels (une galaxie, un chien, une cellule) qui existent indépendamment de l'observateur.
- Les systèmes conceptuels (théories logiques, mathématiques) qui sont des constructions symboliques.
- Les systèmes abstraits (théories expérimentales).

Ce type d'approche facilite le passage d'un monde fragmenté par l'analyse cartésienne (et le taylorisme) à celui des interdépendances et de la dynamique des systèmes... (représentation systémique et représentation dynamique en perpétuelle évolution).

Illustrons avec un système de territoire, lui-même une interaction de systèmes spatial, d'acteurs, et de représentation (eux-mêmes fondés sur des interactions). Cet empilage complexité/interactions (non linéaires) est à expliciter au service d'un usage, d'une fonction définie par les bénéficiaires (sans tomber dans le mirage d'un système tout puissant !) dans un nouveau rapport entre outils et utilisateurs. Parallèlement, on se donnera les moyens de vérifier (par des experts) que l'usage, l'utilisation sont cohérents par rapport au niveau de simplification retenu.

Dans le système territoire, comme dans le « système ODD » (cf. Livre blanc Tome 4), c'est la décomposition spatiale (emboîtement d'échelle micro, méso, macro) et temporelle qui permettra la capture et l'actualisation des données fines (voir les enjeux de gouvernance des données en annexe C9).

Complexité éclairée par les sociologues, anthropologues et les institutionnels :

l'appellation « **société organique** » mobilise la prise de conscience, du fait que nous sommes dépendants les uns les autres, dépendants aussi de la nature - et que nous avons collectivement à gérer ces interdépendances et ces biens communs (ressources gérées ensemble) auxquels nous sommes tous liés. Le terme renvoie naturellement à l'écologie et à la notion de cycle (de la nature) ; mais aussi à l'intelligence collective, à l'économie collaborative ou du partage, à la solidarité, et au passage de sociétés verticales à des sociétés construites sur des relations horizontales. Ce sont, comme l'empathie et la confiance, des conditions pour que puissent fonctionner des régulations démocratiques à tous les niveaux - du local au global - sans lesquelles, là encore, il n'y aura pas de transformation mise en œuvre et acceptée. **Le vivant a été souvent présenté comme un monde de prédateurs et de combat permanent, mais les alliances y sont nombreuses et déterminantes.**

Certains travaux sur l'évolution des groupes humains et animaux suggèrent que ceux qui développent des capacités et des habitudes de coopération entre leurs membres survivent et se développent mieux que d'autres (Harari, 2011/2012). Outre leur meilleure capacité à faire face à des menaces collectives ou à des situations de pénurie (Diamond, 2004/2006), ces groupes coopératifs sont probablement soumis à un moindre stress pathogène (Wilkinson, 2000/2002).

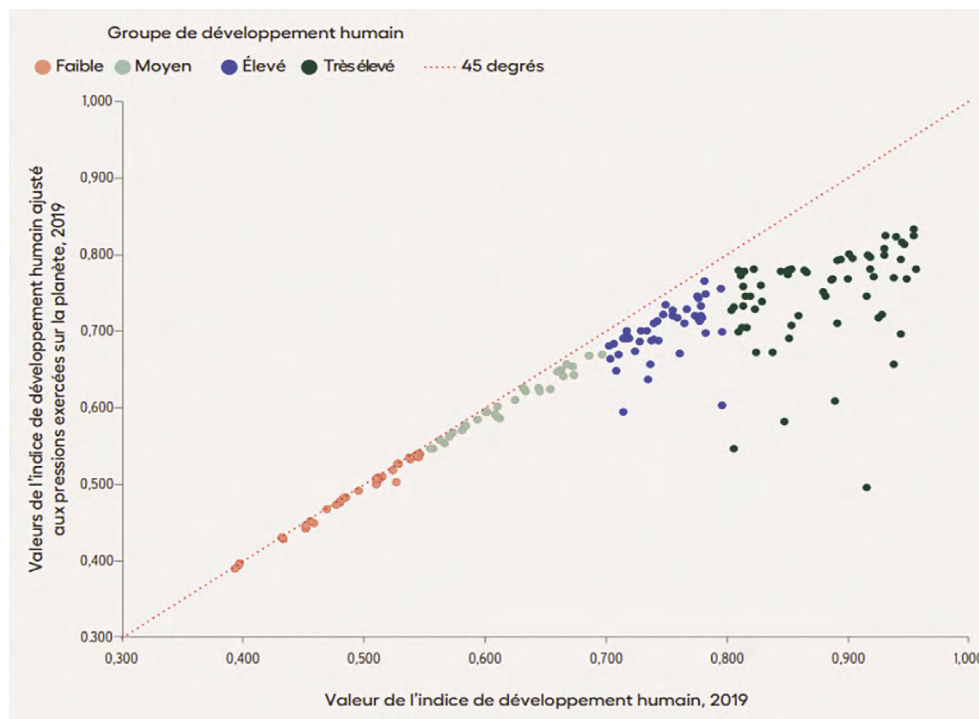
SCENARII MACRO POUR LE FUTUR

Dans un monde incertain et complexe, les éclairages les plus utiles sont ceux des scénarii les plus probables.

Il est clair que les scénarii regroupent de

façon structurée et cohérente un certain nombre d'hypothèses unitaires associées à des probabilités de réalisation. Le réel fera d'autres regroupements, mais sa préparation aura été facilitée par la construction intellectuelle des simulations. Ce n'est qu'au cœur de ces scénarii que l'on peut parler de stratégie.

Bref état des lieux : une brève analyse de la situation globale actuelle, sur la base des informations disponibles, nous montre que pratiquement aucun pays avec un taux de développement humain élevé (IDH réf. 5), ne respecte les limites planétaires (réf. 6). Le fil de l'eau n'est guère satisfaisant (figure ci-dessous) et les ODD sont probablement à revoir partiellement.



— Ajustement des valeurs de l'indice de développement humain standard aux pressions exercées sur la planète. Source : Bureau du Rapport sur le développement humain 2020 (réf. 7, p24)

Le discours politique et la pensée unique ont conduit à l'endormissement au regard des dangers et des risques. Ces faiblesses se sont étalées au grand jour avec la pandémie COVID-19. Augmentation des risques macro : armes pour détruire l'équilibre social, média social et support numérique pour « illusionner » facilement les gens. Quels consensus, quels dysensus ? L'histoire est pleine d'échecs et de rebondissements mais la mondialisation et l'accélération du temps, portées par les destructions de barrières géographiques et même temporelles (interpénétration temps personnel et temps professionnel), et par le numérique, se sont encore renforcées ces derniers mois. La relation au travail et la fonction travail sont bouleversées par le numérique sans que nous nous y soyons préparés. Les interrogations sur l'homme utile (PN. Giraud) ou les bullshit jobs (D. Greaber) sont toujours devant nous. Mais l'alerte la plus forte, car plus profonde encore, est celle évoquée précédemment sur l'apocalypse cognitive (G. Bronner réf. 1), embarquant avec elle une perte des différentes formes de confiance.

ESSAI DE MISE EN PERSPECTIVE GLOBALE

La « grande transition » est annoncée dès la fin des années 30 par le sociologue américain Pitirim Sorokin comme une longue crise de passage entre des sociétés matérialistes et un monde dominé par des valeurs immatérielles. Puis dans les années 60, l'économiste Kenneth Boulding la présente comme le passage à une humanité globale. Il considère le milieu du XXe siècle comme le début d'une Grande Transition équivalente à celle qui avait permis à l'Humanité de passer de l'Âge de la pierre, celui des cueilleurs-chasseurs (la pré-civilisation), à l'âge agricole puis à celui des villes (la civilisation), pour déboucher sur l'ère industrielle. Cette hypothèse de Grande Transition positionne les enjeux de notre époque dans une histoire longue de l'humanité, marquée par d'autres transitions d'ampleur comparable mais de durée

différente (de plus en plus courte). Cette notion de Grande Transition (réf. 2 collection Prospectives) permet de mieux comprendre et positionner les transitions qui nous sont devenues familières depuis une dizaine d'années - comme la transition numérique, énergétique, écologique, démographique, économique ou encore démocratique. Il est important d'identifier trois caractéristiques majeures : sa dimension temporelle (milieu XX- milieu XXI siècle), son caractère global et systémique, son amplitude et sa radicalité (il ne s'agit pas d'une évolution à la marge), et une conséquence, c'est que nous sommes probablement désormais dans une période d'accélération (intentionnelle comme les ODD, l'approche par impact ... ou subie comme la COVID-19). Cette Grande Transition nous place face à des choix irréversibles et à des mutations majeures à envisager. Ce qui est important à retenir aussi, c'est qu'une « Grande Transition » affecte toute l'Humanité. Elle est universelle, bien que non simultanée en tout point du globe, ce qui explique sa durée longue. C'est la période pendant laquelle l'ensemble du monde bascule et se transforme en autre chose.

Par-delà les écrits sur l'effondrement (ou collapsologie), nous n'avons pas identifié de scénarii analysés récemment. En 1993, Thierry Gaudin dans son livre intitulé « 2100 » (réf. 8), avait imaginé des scénarii pour le siècle actuel. Le plus optimiste, grâce à des investissements massifs dans l'éducation, la connaissance, et les infrastructures écologiques. Le second, beaucoup plus alarmiste, qui montrait dès les années 90, que - sans transition précoce et volontariste vers une soutenabilité forte - les scénarios les plus probables seraient soit un réformisme inefficace, soit l'effondrement et le chaos, soit le repli des pays ou des groupes les plus riches dans des « Mondes Forteresses » - ou plus précisément, la succession des trois scénarii précédents : d'abord l'échec du réformisme, puis les mondes forteresses, et enfin l'effondrement...

LA RÉVOLUTION DU TRAVAIL (DIMENSION ORGANISATIONNELLE ET QUÊTE DE SENS)

Nous proposons ici d'enrichir les deux dimensions RH et organisationnelle du Livre 1, en particulier à la lueur de deux études : le rapport de Luc Bretonnes en 2019 (réf. 9) et le livre de C. Afriat de 2020 (réf. 10) intitulé **la métamorphose du travail** (l'emploi est mort, vive le travail !), qui est en cohérence quasi complète avec notre analyse de 2016 sur la centralité du sociétal. Etant membre de la société française de Prospective et de la Coop des communs, il m'a paru judicieux de vous les partager.

L'ÉCLAIRAGE DES PROSPECTIVISTES :

Comme prospectiviste, Christine Afriat a imaginé trois scénarii intéressants qui permettent de caractériser une future possible éthique du travail :

- 1. la technologie pilote le travail,**
- 2. la régulation de la technologie au service des hommes,**
- 3. la prédominance de la prégnance de la transition écologique et sociale (voir ci-dessous et en annexe B1).**

Elle classe les évolutions, décrites dans nos Livres blancs (1 & 3) en quatre leviers principaux : les données massives, la dématérialisation, la connectivité (tout communique avec tout et tout le temps) et la désintermédiation. Elle confirme notre analyse sur la place des utilisateurs finaux dans le processus d'innovation. Et considère comme nous que la valeur d'un produit ne réside plus dans la possession du bien lui-même mais dans les bénéfices de son utilisation. A ce titre, c'est la problématique de la redistribution de la valeur créée qui est en jeu. La monétisation des données personnelles est certes très souvent évoquée, mais sans proposition. De nouveaux modes de valorisation sont à penser car ce qui doit être rémunéré ne

dépend que de la qualité du réseau. Pour faire court, il s'agit d'organiser le passage d'une valeur d'échange (théorie économique classique) à une valeur d'usage !

L'organisation du travail repensée

La standardisation des processus de production, favorisée par l'accélération technologique et la révolution financière, bouleverse l'organisation des entreprises. Ces dernières se recentrent sur leur « cœur de métier » et externalisent des fonctions jugées périphériques, d'abord de service puis de production. Les leviers de production sont désormais « éclatés » et brouillent les frontières de l'entreprise et des relations de travail. Les mutations de l'organisation des entreprises (sous-traitance, groupe, entreprise « étendue ») interrogent la définition de l'employeur, aussi bien dans le cadre de la relation individuelle de travail (définition du lien de subordination) que des relations collectives du travail (quel périmètre et quel niveau pertinents pour le dialogue social et avec quels acteurs).

C'est toute une gamme de nouvelles formes d'organisation du travail qui sont en train d'émerger. Parmi la multiplicité de formes organisationnelles émergentes, C. Afriat (réf. 10) met l'accent sur celles qui occupent le débat public ces dernières années : le Lean Management, l'entreprise libérée et l'entreprise responsable.

- **Lean Management** : centré sur la performance, ce modèle se caractérise par l'élimination des gaspillages de diverses natures, la maîtrise de la variabilité de la demande, la suppression de la surcharge des employés et des équipements, tout en recherchant la qualité. Il s'agit également de mieux répondre aux besoins des clients. Ce modèle d'organisation accorde une place centrale à l'implication directe des salariés et à la dimension collective de l'activité.





- **Entreprise libérée** : (voir annexe C2) son organisation s'oppose à l'entreprise contrainte par ses procédures, sa hiérarchie rigide, ses contrôles et son absence de liberté d'initiative de la part des salariés. Toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés.
- **Entreprise responsable** : elle a pour finalité la qualité de ses relations avec ses parties prenantes et recherche la minimalisation de ses externalités négatives (coûts sociaux, environnementaux...). L'entreprise responsable se concentre en grande partie sur la gouvernance. Cette approche de la gouvernance se traduit par la place donnée à la négociation collective et l'utilisation d'indicateurs en matière de santé au travail pour définir une partie de la rémunération des managers.

Ces tendances de fond méritent d'être mises en perspective par la théorie des modes managériales qui parlent de cycle dans lequel, mode, efficacité et capacité de persuasion se mélangent. En effet, comme pour l'hypothèse du décideur rationnel de la théorie économique, R. Zerbib (réf. 11) invite à tempérer l'explication selon laquelle les managers adopteraient des outils en fonction de critères strictement « technico-économiques ». Leurs motivations semblent en effet plus exactement osciller entre considérations « technico-économiques » et « socio-psychologiques » (cf. annexe C3). Nous retiendrons ici encore l'importance pour réussir sa transformation d'intégrer les trois dimensions émotionnelle, cérébrale et « physique » qui caractérisent le comportement humain.

La centralité du sociétal (recherche de sens et place du travail dans l'activité humaine)

Christine Afriat constate que le travail est en mutation : les formes d'emploi se diversifient, les parcours professionnels sont en transition et la nature des entreprises se transforme. Autant de changements qui interrogent les représentations sociales que les individus accordent au travail. Les mutations du travail s'accroissent et les parcours professionnels sont davantage heurtés et assortis à des changements de statuts et d'épisodes de pluriactivité. Un nouveau paysage se dessine, que l'on peut décrire comme une hybridation des statuts d'emplois. Les contrats à durée déterminée dominent les embauches sur des périodes de plus en plus courtes. Le travail indépendant connaît un certain engouement. Se développent de nouvelles formes d'emploi qui sont à la frontière du salariat et du travail indépendant.

Les enquêtes européennes, comme celles internationales, confirment la valeur accordée par les individus à la dimension sociale du travail, à l'importance d'une bonne ambiance de travail et de relations de qualité avec les collègues et la hiérarchie. Ces enquêtes mettent en évidence le souhait de pouvoir mener de front divers projets dans la logique d'une identité plurielle. L'équilibre travail-famille est ainsi devenu une dimension importante. Un bon travail est synonyme d'ambiance agréable et de quête de sens. L'engagement au travail est considéré comme un facteur d'accomplissement personnel. Les salariés désirent aussi une meilleure gestion du temps de travail et dénoncent la confusion de plus en plus prégnante entre vie privée et vie professionnelle.



C'est la dimension intrinsèque du travail qui est privilégiée (contenu de l'activité, réalisation de soi, épanouissement personnel).

L'apport de l'approche par scénarios (voir annexe B1), vers un socle souhaitable d'éthique du travail

Le diagnostic réalisé a donc permis à C. Afriat et ses co-auteurs (réf. 10) d'identifier 63 variables socles, qui ont permis de déployer trois scénarii :

- **Scénario 1 - La technologie pilote le travail,**
- **Scénario 2 - La régulation de la technologie au service des hommes,**
- **Scénario 3 - La transition écologique et sociale,**

Pour eux, ces trois scénarii sont irrigués par quatre données transversales : capacitation, émancipation, reconnaissance et protection, qui construisent une éthique du travail :

- **La capacitation**, c'est une écologie du temps de travail et de la vie personnelle, favorisant la qualité intrinsèque du travail, sa soutenabilité et son insertion inclusive et durable dans la société.
- **L'émancipation**, c'est un nouveau rapport au savoir se fondant sur une culture de la confiance, de la liberté et de la responsabilité, du mentorat bienveillant et de la coopération. C'est un nouveau processus de subjectivation conduisant à la formation d'un nouveau type de sujets, actifs, critiques et créatifs, permettant d'apprendre à vivre ensemble dans un monde qui se caractérise par la diversité et le pluralisme.
- **La protection**, c'est un droit combiné de droit « dur » et de droit « souple » ayant retrouvé sa forme de régulation et sa légitimation en tant que « Bien commun ».
- **La reconnaissance**, c'est une protection repensée, tournée vers l'anticipation et la prévention des risques tout au long de la vie, indépendante des statuts et des formes de création de la valeur et reposant sur un

socle de base commun, qui résulte de la fusion des aides sociales, et qui garantit un revenu et des conditions de vie décentes.

Pour reprendre notre approche duale « Complexité et Incertitude », nous proposons de rattacher les notions de capacitation (qui évoque indirectement celle de capabilité développée par Amartya Sen) et d'émancipation, à des « atouts », pour gérer la **complexité**, et de considérer celles de protection et reconnaissance comme des « atouts » dans un monde **incertain**. Autant de préconisations pour que se construise une société d'inclusion, où le travail reste soumis au choix de l'Humain.

PARIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

(l'éclairage des acteurs convaincus de la puissance de la liberté au travail - L. Bretonnes réf. 9)

Quel est le point commun entre Auguste Comte, les gilets jaunes et Michelin ? Un goût prononcé pour les nouvelles formes de gouvernance : plus partagées, plus souples et plus inclusives. Et pour cause, bien plus qu'une mode ou un débat d'expert, il semble bien que ces nouvelles façons de s'organiser constituent une lame de fond à laquelle il sera difficile d'échapper. Horizontalité, démocratie directe, sociocratie ou holocratie sont les multiples visages d'une même révolution. Aujourd'hui, plus grand monde ne semble douter du bien-fondé de ces transformations. Il est devenu évident que le modèle orthodoxe, avec gouvernance pyramidale et verticale, séparation des fonctions support et exécutive, ne permet plus d'être suffisamment réactif, souple et proche du terrain.

Comment faire en sorte que les salariés, ou toute partie prenante, soient impliqués et se retrouvent en adéquation avec le projet porté par le groupe ?

Faire confiance à la liberté. C'est véritablement dans les années 1970 que cette pensée trouve sa première traduction dans le management moderne, notamment avec les travaux de l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg. Reprenant le business familial d'électrotechnique, il planche rapidement sur l'élaboration d'une nouvelle forme de gouvernance qui mettrait fin aux principaux défauts qu'il constate dans ses équipes : compétition et guerre d'ego. En s'inspirant notamment des travaux de Kees Boeke, un éducateur réformiste, de la cybernétique ou d'Ilya Prigogine (prix Nobel de chimie en 1977) sur les mécanismes d'auto-organisation des êtres vivants, il devient le père fondateur de la sociocratie moderne. Son coup de génie ? Faire confiance à la liberté, l'autonomie et la co-responsabilisation des acteurs. Parier sur l'intelligence collective qui caractérise à ses yeux le vivant. Concrètement, sa méthodologie repose sur quatre règles d'or :

1 La prise de décision par consentement est certainement le cœur battant de cette nouvelle façon de penser la gouvernance. Aucune décision ne peut être prise tant que des objections ou des réticences existent. A coup de discussions et d'échanges, le groupe doit travailler ensemble à construire un consensus. Ce principe est fondateur mais pas absolu, le consentement peut aussi permettre au groupe d'opter ponctuellement pour un autre mode de gouvernance, si aucune objection ne l'empêche.

2 Le cercle : il est pensé comme la structure de décision. Les activités de l'entreprise sont divisées en unités de travail, dont chacune correspond à un rôle. Chaque employé se voit attribuer plusieurs de ces rôles, selon ses compétences, son expertise et sa charge de travail. Enfin, les rôles aux tâches similaires sont regroupés en cercles - qui correspondent parfois à des équipes traditionnelles : marketing, comptabilité, etc. L'analogie avec les cercles de qualité est évidente. Chaque cercle fonctionne comme une entité autonome, à la fois comme un tout

et comme une partie d'un tout (c'est le sens étymologique de holos, tandis que kratos signifie pouvoir). La coordination de ces entités nécessite donc l'existence de règles de fonctionnement suffisamment efficaces pour prévenir toute friction. **C'est tout le principe de l'holocratie** : établir un cadre précis dans lequel **toute la créativité des salariés peut s'exprimer librement**. Cette agrégation est soumise à une condition essentielle : la certitude que toutes ces équipes travaillent ensemble pour atteindre un but commun. En holocratie, la définition, l'adoption et l'intégration de la vision stratégique à long terme d'une entreprise est une responsabilité pour tous les membres de l'entreprise. Ce n'est plus le privilège d'un couple de gestionnaires.

3 C'est la méthode du **double lien** qui permet d'assurer l'interconnexion équitable entre les cercles et les différents niveaux de structure de décision. Chaque cercle reste en effet connecté au cercle supérieur grâce à deux personnes, l'une élue par le cercle inférieur pour le représenter, l'autre désignée par le cercle supérieur. Ces deux personnes font partie intégrante des deux cercles et participent à ce titre au processus de décision de chacun.

4 Dernier principe et pas des moindres : **l'élection sans candidat**. Lorsqu'il faut choisir quelqu'un pour un poste, plutôt que de voter pour un candidat, pourquoi ne pas en discuter ouvertement, en l'absence de tout candidat, et nommer de manière collective et consensuelle la personne qui semble la mieux placée.

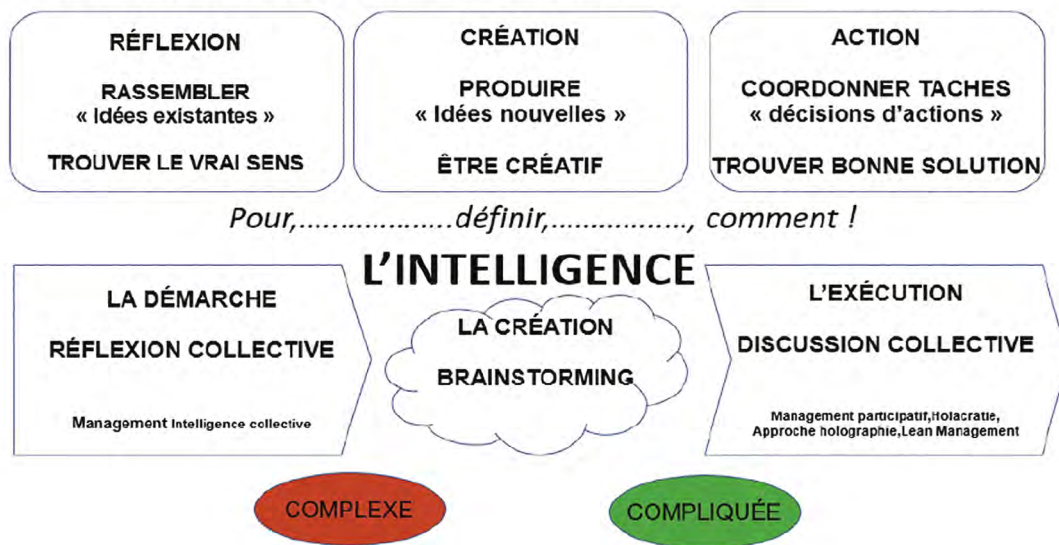
Plus qu'une formule magique, on comprend bien que la sociocratie est avant tout une méthode, et qu'elle peut, à ce titre, être déployée dans tous types de structures. Elle a du reste bousculé le management moderne en ambitionnant de réconcilier décision et exécution, de raccourcir au maximum la chaîne de décision et de remettre l'employé au cœur de son activité.

Ce qui passera par des organigrammes aplatis, à l'autorité largement distribuée et

aux processus de prise de décision réinventés : des hiérarchies de cercles (ex. : marketing, développement produit), eux-mêmes constitués de rôles (ex. : responsable produit, développeur mobile), animés par des talents potentiellement variés. D'après une étude de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations fondé par Henri Savall, professeur émérite à l'Université Lyon III Jean Moulin), le désengagement des salariés coûte, selon les types et les tailles de la structure, entre 20 000 et 70 000 euros par an et par salarié. Caractérisons par un schéma l'intelligence collective (figure ci-dessous).

de contrats ». Le citoyen accepte de se subordonner et de louer sa force de travail au plus offrant en échange d'un salaire. L'humain nourrit ainsi une perspective utilitariste du travail, cherchant, dans une économie marchande, à obtenir par ce travail un salaire et donc à disposer des moyens de vivre et de se réaliser. Il s'agit alors de revenir sur le questionnement initial du libéralisme : la recherche du bien-être collectif, du bonheur (J.S. Mill, 1988). Comme l'exprime clairement B. Paraque (2014 réf. 12 & 13 et annexe C4), l'homme entrant en société mais aussi en entreprise, le fait pour lutter contre la rareté, le risque de famine, la mort (P. Manent, 1987 ; C. Audard, 2000). Il cède en quelque sorte son

LES DYNAMIQUES COLLECTIVES



AUTOUR DE L'OBJET ENTREPRISE

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE AUTOUR DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Rappelons que l'entreprise n'est pas un objet juridique défini : nous continuerons à l'utiliser tout en sachant qu'il faudrait parler de « société » personne morale. La théorie économique néoclassique et, en son sein, la recherche sur l'économie des contrats, considère les entreprises comme des organisations fondées sur des « nœuds

droit à exercer sa liberté en contrepartie d'un engagement collectif à répondre efficacement à ces menaces. L'engagement réciproque et la qualité d'exécution du contrat peuvent être analysés. Les attentes évoluent et nous venons dans le paragraphe précédent de souligner l'importance des bonnes relations au travail et la centralité du sociétal.

Un indicateur de suivi de bien-être au travail IBET (réf. 14) a été développé par le cabinet Mozart Consulting sur la base d'hypothèses robustes (les dimensions sociales sont claires, celle sociétales et environnementales méritent d'être approfondies). Il va plus loin

que l'étude d'ISEOR et structure les différentes variables clé liées à l'engagement réciproque, dont l'utilité, la compétence, l'appartenance, en lien avec les différents rôles reconnus réciproquement.

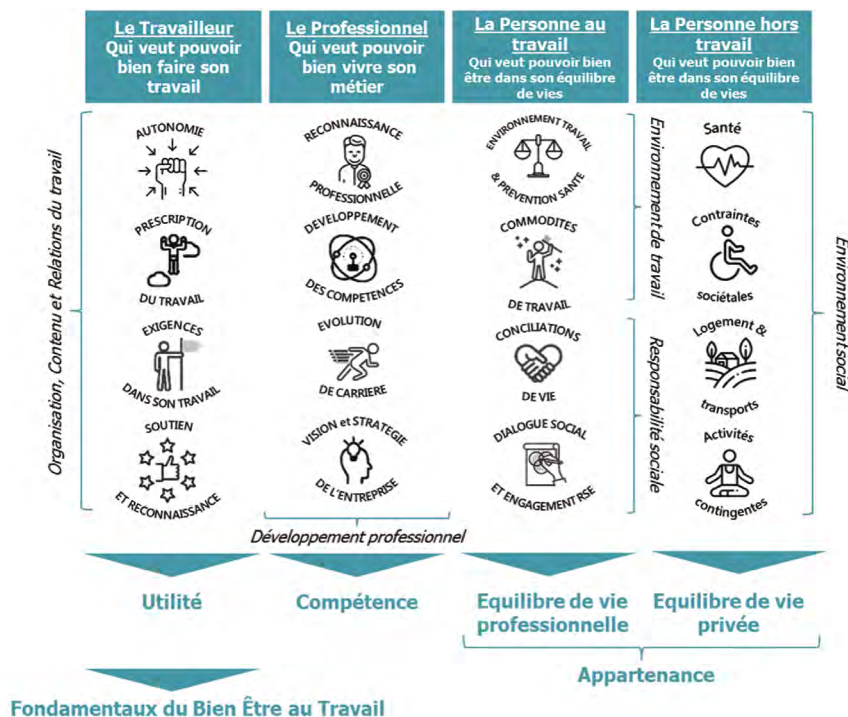
La qualité et la traçabilité des données autorisent des analyses fines selon la typologie d'emploi, les secteurs et l'âge par exemple. Il est important de bien comprendre et analyser les relations actuelles, non seulement pour lever les tensions mais aussi pour faciliter l'émergence de nouvelles conventions (au sens de Lewis réf. 15). Cette approche permet de quantifier une partie des points décrits concernant la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans le Livre blanc de la Qualité Tome 4, les informations étant directement extraites des rapports sociaux. IBET est « Un marqueur prédictif et statistique de l'engagement réciproque entre l'employeur et les collaborateurs, pour instaurer la confiance durable » :

- Engagements côté employeur : Santé-Sécurité, Employabilité, Responsabilité.
- Aspirations côté collaborateurs : Utilité, Compétence, Appartenance.

L'Indice de Bien-Être au Travail (Engagement) + Σ Taux de Mal-Être au Travail (Désengagements) = 1 (voir illustration ci-dessous et annexe B2).

LES TENDANCES ACTUELLES : vers un jeu dynamique à trois : privé, public et société civile, avec disparition progressive des

frontières privés publics. Les entreprises sont des vecteurs de transformations puissants, leur mission ne peut se limiter à générer un profit. Historiquement, le paternalisme et la philanthropie, voire la loi du marché, ont conduit à faire évoluer la répartition de la valeur ajoutée de façon volontaire. Des règles de bonne conduite ont été rédigées en 2000 (Pacte mondial ou Global Compact) par l'ONU et dans les pays membres, mais ce sont les entreprises qui s'en sont emparées pour les appliquer et les diffuser. Sous la pression des citoyens, ont émergé (via des instances privées-publiques) des règles de bonnes pratiques, dont l'ISO 26000, qui met au cœur de la responsabilité d'entreprise des parties prenantes et leur satisfaction. Les ODD, portés par les acteurs politiques des 192 pays des Nations Unies définissent un futur souhaitable, caractérisent la transformation durable attendue et changent la donne en établissant des cibles (et en essayant de les quantifier de façon élémentaire, c'est l'approche systémique qui est vertueuse). L'équilibre top-down et bottom-up n'est pas garanti. Même s'il n'y a pas convergence sur les indicateurs alternatifs (hors PIB), c'est une évaluation de la performance globale qui est recherchée et plus particulièrement l'évaluation du pouvoir de transformation (voir la grande transition), ce qui est qualifié aussi d'impact (voir § III). Nous ne sommes qu'au début d'une dynamique. Les transformations passent par de nouvelles coalitions d'acteurs et une approche globale des enjeux. Il est intéressant de noter les



— ©Mozart Consulting

convergences d'approches entre les financiers/économistes et les scientifiques.

Les acteurs privés ne peuvent se développer sans l'infrastructure adaptée (humaine, sociale, physique...) et réciproquement, leur périmètre d'actions a une influence sur les personnes, l'environnement et voire même sur les institutions. À partir des années 1980, les politiques d'ajustement structurel, imposées par les institutions financières internationales et les politiques néolibérales impulsées par Ronald Reagan et Margaret Thatcher, ont reconfiguré en profondeur la conception du service public. En effet, des activités et des secteurs entiers de l'économie, auparavant réservés aux entreprises publiques, ont peu à peu été ouverts, voire transférés dans leur totalité, à des entreprises de droit privé. Se pose dès lors la question de la protection des libertés et des droits individuels, dans des secteurs contrôlés conjointement par le gouvernement et le secteur privé, mais aussi celle de la pertinence d'un contrôle citoyen. Les dirigeants d'entreprise réfléchissent en permanence aux moyens d'adapter leur organisation à un environnement turbulent et de plus en plus exigeant (recherche d'efficacité, agilité). En impliquant ses collaborateurs et son management, l'entreprise doit ainsi régulièrement se réinventer pour affronter ces défis. Face à une rationalisation des structures qui trouve ses limites, les transformations actuelles tendent à vouloir « libérer l'entreprise », ses organigrammes, ses processus de décisions, ses projets, ses talents. Cela consiste à placer le développement de l'autonomie des acteurs au cœur du dispositif. Cette recherche d'ouverture relève de la responsabilité des dirigeants, mais chaque collaborateur peut être porteur de ces nouvelles valeurs, et l'entreprise peut bénéficier de sa curiosité et de ses initiatives. Comment libérer les organisations et les Hommes ? Car c'est bien ce « comment » qui est au centre des débats lorsque l'on s'engage sur les chemins de l'autonomisation.

ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT

L'ouvrage de Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey « Au-delà de l'entreprise libérée », publié aux presses des Mines en 2020, fait une analyse transdisciplinaire intéressante (réf. 16).

L'autonomie et la participation ne portent ni sur le « quoi » (objectifs et stratégie de l'entreprise), ni sur la gouvernance, ni sur la personne du dirigeant. Le « **pourquoi** » (raison d'être de l'entreprise et contribution à la société) est en revanche de plus en plus ouvert à la concertation. Mais cet exercice, apprécié des salariés soucieux du sens de leur travail, n'a pas de conséquences directes sur les conditions d'exercice de celui-ci. L'autonomie relève du pouvoir de décider sans demander la permission, pour autant que les valeurs et les règles qui gouvernent l'entreprise aient été correctement intégrées par les collaborateurs. Le salarié sera d'autant plus autonome que ces **règles et valeurs** auront été explicitées, et celles-ci seront d'autant mieux acceptées qu'il aura contribué à les construire (droit de participer à la construction de la prescription). Chacun dispose donc d'un domaine de décision et d'initiative, limité par l'impact que ses décisions peuvent avoir sur le travail des autres et sur l'efficacité de l'organisation (primat du collectif sur l'individu). Mais parallèlement, l'extension de la responsabilité des entreprises nécessite une vigilance collective. Nous avions d'ailleurs, dans le Livre 3, écrit que les premiers clients de l'entreprise étaient les salariés ! Depuis, la loi PACTE est passée par là (réf. 2). Allons encore plus loin, **l'entreprise, avec la « centralité du sociétal », devient comme un foyer actif de la formation du citoyen, de son initiation à la complexité et au pilotage dans un mode incertain**. Ces réflexions sur le faire ensemble, peuvent conduire, comme évoqué, à de nouvelles conventions entre acteurs internes, à une organisation (avant de s'y aventurer nous recommandons d'explorer les bras de leviers d'une gouvernance adaptée), mais aussi

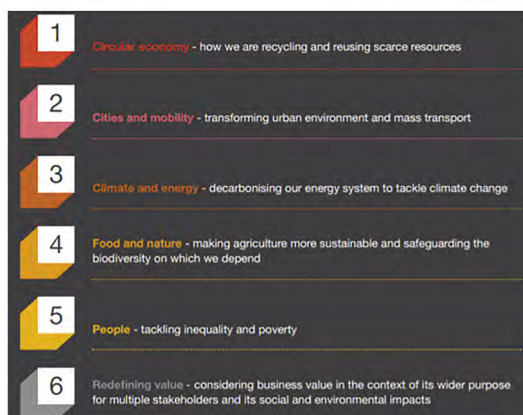


externes. Les transformations souhaitées ne peuvent être portées par un seul acteur. Evoquons quelques pistes : les nouvelles alliances (logique de l'ODD 17), les nouvelles coalitions d'acteurs (qu'il convient alors d'animer avec les outils numériques dont par exemple les open-badges). Des auteurs comme C. Renouard (réf. 17) ou B. Paranque (réf. 18), par des voies différentes, ont essayé d'imaginer une entreprise comme un commun (voir en annexe C8 sur l'apport possible des communs).

En attendant de voir émerger des solutions opérationnelles et adaptées, il est intéressant

de noter la convergence d'approches d'acteurs venant de monde et culture différents. Ainsi, les chemins préconisés pour atteindre les ODD (cf. Livre blanc Tome 4 et réf. 19) par les acteurs de la finance et de l'économie (Club de Davos) sont très proches de ceux recommandés par les scientifiques experts des systèmes complexes (rapport GSDR 2019 « The Future is now »), au moins dans les grandes lignes. Ils ont chacun de leur côté identifié six challenges majeurs pour l'avenir, dont quatre communs.

Aucun doute, les approches doivent être collectives (cf. figure ci-dessous).



Source : World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

1. Renforcer le bien-être et les capacités humaines
2. Évoluer vers des économies durables et justes
3. Construire des systèmes alimentaires durables et des régimes de nutrition sains
4. Atteindre la décarbonisation de l'énergie et l'accès universel à l'énergie
5. Promouvoir un développement urbain et périurbain durable
6. Définir et sécuriser les biens communs environnementaux mondiaux

Source : GSDR 2019 «The Future is now ».

— Figure : Penser les approches transformatives (ODD...) par thématiques transverses. ©Activation Territoires - Fidarec



A retenir : la transition en cours est polymorphe et les points ultimes ne font pas encore consensus. La notion de robustesse et polyvalence (éthique du travail, approche collective, maintien du maximum de solutions ouvertes) doit être analysée tout au long des phases de mise en œuvre. Les synergies internes et externes (actuelles et futures) doivent être régulièrement discutées et mises en cohérence avec la stratégie définie.

III - GOUVERNANCE, CONFIANCE ET IMPACT : TROIS COMPOSANTS DE LA MÊME FUSÉE ?

LES RÈGLES ET FINALITÉ DE LA GOUVERNANCE

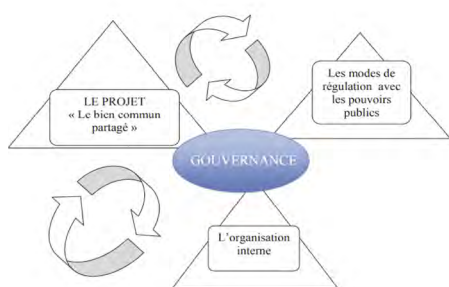
Il est communément admis que la gouvernance d'entreprise repose sur quatre principes fondamentaux :

- 1. La transparence : elle implique que chaque acteur, chaque partie prenante, a le droit de disposer d'informations fiables et complètes en temps quasi réel et selon un format utilisable compréhensible.**

2. Le processus décisionnel : il doit être effectif et répartir les pouvoirs entre les différents acteurs.

3. La mise en place d'un système d'évaluation de la performance.

4. La mise en place d'un système d'évaluation de la gouvernance (dont l'éthique).



— Fig. 7

Nous rajoutons que l'intégration de la responsabilité au niveau d'une entreprise doit désormais être analysée également sous la double approche **pertinence et légitimité**. Seules les parties prenantes en permettent une évaluation. La gouvernance d'entreprise contient une vision stratégique de l'organisation, qui est l'objectif à atteindre, le but poursuivi par l'entité. **La gouvernance d'entreprise se matérialise par la mise en place d'un ensemble de textes, de pratiques, d'instances, qui ont pour mission d'organiser et d'assurer la bonne consultation des parties prenantes. Les règles de prise de décision y sont également explicitées.**

La gouvernance s'appuie en outre sur des valeurs et une culture d'entreprise particulière qui se doivent d'être appliquées à toutes décisions et à toutes actions de la vie de l'organisation.

Elle est une notion qui ne peut être dissociée de celles de développement durable, d'intérêt général ou de bien commun. La mission l'entreprise doit être connue et partagée par tous et actualisée. Elle ne peut se mettre en place que si les processus classiques de management sont stabilisés. Les parties prenantes peuvent être mobilisées (implication dans le processus décisionnaire collectif ou

degré d'autonomisation individuel), selon des règles partagées à chaque étape, lors de l'établissement de la stratégie (construire une trajectoire, donner du sens), de sa mise en œuvre (capacité à organiser, à mobiliser, à faire grandir chacun...), des étapes évaluatives de la transformation générée (financière, extra-financière, organisationnelle, fonctionnelle, réduction des risques, développement d'opportunités...), puis lors de l'actualisation. Comme dans le cycle de la vie, l'importance de ces étapes évolue avec le temps.

L'enjeu de ce nouveau mode de direction est d'augmenter et d'améliorer la performance financière de l'entreprise, mais également d'améliorer et d'appuyer sur l'importance du ressenti et de l'opinion des parties prenantes. Bien que ne concernant dans un premier temps que les entreprises cotées, la gouvernance a fait son apparition dans l'environnement des PME ou des ETI. À tel point que 88 % des dirigeants de ces entreprises françaises estiment qu'elle est un levier décisif pour la performance. Dans la pratique, selon une étude réalisée par Ekodev en 2020 (réf. 20), seules 40 % des entreprises font de la gouvernance un des enjeux prioritaires sur lesquels centraliser leur démarche RSE, contre 80 % pour les sujets portant sur l'environnement. Contrairement aux sujets RSE liés à l'environnement, aux ressources humaines ou aux clients, la gouvernance semble en effet moins visible dans les activités des entreprises. Rappelons cependant qu'elle est cœur de l'ISO 26000 (voir en annexe B « la cartographie des parties prenantes »).

Comme évoqué précédemment, la complexité et l'incertitude d'une part, et les évolutions des attentes des « collaborateurs » d'autre part, conduisent à une approche coopérative plus collaborative, plus ouverte, plus humaine. Cette double réciprocity doit être « pilotée et tracée ».

Pour pérenniser l'engagement, il faut être capable de nourrir le collectif, d'en prendre soin, ce qui dépasse les simples approches « ressources humaines ».

Aux origines de la gouvernance : de la lutte contre la corruption à une vision partagée. Mot largement utilisé au XV^{ème} siècle, remis au goût du jour par les banques de développement, dans les années suivant la décolonisation, pour faciliter l'arrivée des fonds jusqu'aux populations. La notion de gouvernance d'entreprise est apparue à la suite de scandales financiers, tels que Enron, Worldcom, ou encore Vivendi Universal. Ces scandales ont révélé que l'exercice du pouvoir, comme assuré jusqu'à là, autoritaire et opaque, pouvait mener à une mauvaise gestion des entreprises, ainsi qu'à une dissimulation d'informations primordiales par les dirigeants. C'est à la suite de ces scandales que le besoin d'apporter plus d'équilibre entre les différents acteurs de l'entreprise, et la nécessité d'une certaine transparence en leur sein, s'est fait ressentir.



POURQUOI METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ?

Notre conseil, prendre la gouvernance au sérieux et ne pas céder à son fort pouvoir d'intimidation !

De quoi parle-t-on ? **La gouvernance organise les connaissances et rapports de pouvoir entre les parties prenantes internes et/ou externes de l'organisation** (société, coopérative, association, ...).

Listons quelques parties prenantes dans la chaîne de valeur : dirigeants, actionnaires, collaborateurs, fournisseurs ou clients ou à l'extérieur média, riverains...

La finalité de la mise en place d'une gouvernance d'entreprise est **la création de valeur**. Il faut que la gouvernance soit adaptée au type de la structure, à ses spécificités, sa taille, son secteur d'activité... Elle doit couvrir, dans un souci d'exemplarité, au moins les items suivants : respect des

lois et conformité, lutte contre la corruption et la fraude, confidentialité des données et surtout éthique, valeurs et intégrité, à décliner dans toute l'organisation.

La mise en place d'une gouvernance effective peut avoir plusieurs avantages : la gouvernance a pour but de produire une synergie entre les différentes parties prenantes, profitable à l'entreprise et à sa rentabilité économique. Le dialogue avec les parties prenantes peut permettre d'anticiper certaines réactions du marché

ou des partenaires, et contribue de fait à la performance économique de l'entreprise.

La mise en place d'une gouvernance peut aussi avoir pour effet d'accorder une meilleure crédibilité à l'entreprise, vis à vis de ses partenaires commerciaux et financiers (approche ESG).

→ REX à l'échelle d'une nation : si la gouvernance peut consolider la démocratie en la rendant plus « participative », il n'existe aucune relation nécessaire de continuité entre les deux termes

de l'équation : la gouvernance peut être démocratique comme elle peut ne pas l'être du tout.

Témoignage selon les salariés d'Enercoop (réf. 20) : « partager la gouvernance, c'est

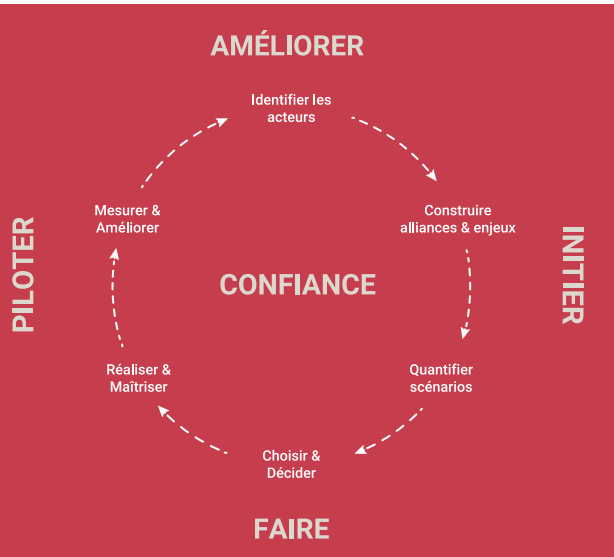
→ faire cohabiter en équilibre quatre sources principales de pouvoir, pour que chacun puisse les exercer : le pouvoir d'agir, le pouvoir de proposer, le pouvoir d'évaluer, et le pouvoir d'adhérer ».

UNE SUGGESTION POUR DÉMARRER :

distinguer **la gouvernance d'exécution** (suivi du respect des principes, code de conduite...) et **la gouvernance d'orientation** (prise de décision). Pour plus de précision voir le site Fidarec (ref. 21).



POURQUOI LA DIRECTION QUALITÉ PEUT PORTER CET ÉCLAIRAGE NOUVEAU OU COMPLÉMENTAIRE :



- Sa maîtrise des approches d'amélioration continue (PDCA...) et de création de valeur.
- L'expérience acquise lors des rédactions des chartes éthique et code de conduite interne.
- L'identification des points sensibles et prioritaires, grâce à sa connaissance des processus (cartographie des acteurs internes et externes), en particulier ceux organisationnels et son écoute des pilotes de processus.
- Sa capacité à démarrer de façon expérimentale et d'assurer le passage à l'échelle (des micro écosystèmes aux macro écosystèmes). Sa gestion des processus emboîtés.
- Sa pratique des conventions et gestion des engagements (cf. plans qualité...).
- Parce que cette démarche est proche des cercles de qualité : capacité à mettre en œuvre et connaissance des raisons de leurs échecs.
- Car depuis longtemps elle connaît l'importance de la qualité, la traçabilité, la mise à disposition de la donnée.
- Son intérêt porté au pilotage du capital (patrimoine) immatériel de l'entreprise.

- Sa technique pour tisser des relations avec des gens que l'on ne connaît pas ou hors relation hiérarchique.
- Sa capacité à se concentrer sur ce que l'on fait et essayer de le faire bien (zéro impasse).
- Son aptitude à décroquer des organisations et avoir une approche collective au service de tous.

LES PRÉCAUTIONS JURIDIQUES ET ORGANISATIONNELLES

Il convient à ce niveau de distinguer gouvernance statutaire et gouvernance institutionnelle. Ce point sera à analyser avec vos juristes (voir pour exemple les publications de SCIC Résiliences et Légicoop). L'idée est surtout d'éviter deux dérives possibles : certains dirigeants s'exposent naïvement et sans préparation, au risque de se retrouver marginalisés voire **dépossédés** de leurs entreprises et de leurs projets. D'autres au contraire, essayent de concilier bonnes intentions et peur de ne plus maîtriser leur projet. Ils finissent alors par organiser de véritables **dictatures**, à l'opposé de leurs intentions initiales.

LES PRÉREQUIS : CLIMAT DE CONFIANCE ET QUALITÉ DES DONNÉES

Selon l'éclairage choisi, la confiance est un moyen ou un résultat. Il est préférable de la considérer comme un résultat, d'analyser finement ses conditions de mise en place et de distinguer les différents types de confiance (entre individus, au sein d'une communauté, dans un projet, au sein d'un territoire...). Ce point pourra être développé dans un autre document. L'association Fidarec en a analysé différentes facettes, en particulier lors de construction de son projet de Fabrique territoriale des confiances (ref. 21). En rebond sur le commentaire sur les écosystèmes et les lois de la nature, il est intéressant de citer la réflexion portée par l'EM Grenoble sur les relations entre humains qui la conduisent à privilégier la paix économique, en

opposition à la guerre économique, comme paradigme futur (réf. 22).

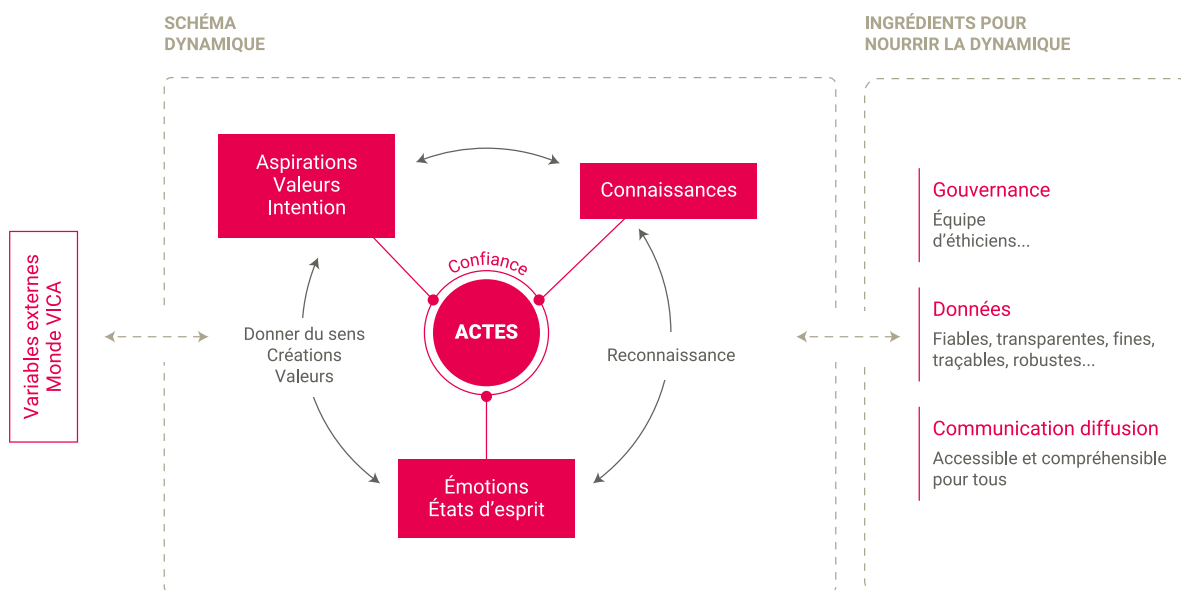
Sur l'analyse des relations humaines, l'approche développée par Gilles Cardinal (Université de Compiègne) dans son livre intitulé « la dynamique des rencontres » (réf. 23) peut être particulièrement utile. Et enfin quelques fois, il faut savoir lever les blocages des démarches. Là aussi, d'autres approches sont disponibles, comme celle de l'université de Louvain (critère développé par Etienne Chomé), et des structures peuvent être mobilisées si nécessaire (exemple : Zepossible animée par Antoine Valabrègue). A cette logique d'animation et de fédération des parties prenantes nous rajoutons (§1) l'importance de la variété des parties prenantes et nous recommandons d'y intégrer la nouvelle génération/les jeunes (voir les guidelines de l'ACV sociale publiée en décembre 2020, réf. 24).

Nous proposons ci-dessous un schéma qui illustre quelques composants de la confiance, eux même dépendants d'un certain nombre de paramètres externes (institutionnel, concurrentiel...). Mais la qualité et l'instantanéité des informations (« connaissance ») comme déjà évoqué, sont fondamentales. L'intention (notions de valeurs et sens comme leviers d'action) ainsi que l'état d'esprit (dépendance des formes de reconnaissance mises en place) sont des points de vigilance. Un bon vieux baromètre de satisfaction n'est généralement pas suffisant.

Certains auront avec raison reconnu les composantes de l'innovation (voir annexe C sur l'open data).

UN MOTEUR DE MOBILISATION ET UN VECTEUR DE RECONNAISSANCE : LA NOTION D'IMPACT COMME RÉSULTAT LONG TERME DE LA TRANSFORMATION SOUHAITÉE. INTENTION-ADDITIVITE-EVALUATION

Là encore, pour les impatients, nous sortons délibérément des quatre premiers Livres blancs sans trahir l'esprit du Think Tank, en cédant à la tendance actuelle de mettre de l'impact partout. Vigilants depuis tant d'années au DD washing, nous faisons preuve de la même véhémence pour l'impact washing. Pour les praticiens de la carte de stratégie (Strategy Map 2004), ce devrait être quasi limpide : l'impact c'est la transformation long terme observée, suite à une action intentionnelle, transformation additionnelle qui n'aurait pas eu lieu (sans cette action = notion additivité) et qui peut être évaluée (création de valeur ajoutée et pas de transfert d'impact ou génération d'externalités négatives). Pour être intentionnelle, l'action a été planifiée en cohérence avec les parties prenantes, a fait l'objet d'une analyse arbre des causes et arbre des effets lors de la construction du cadre logique. Concernant l'évaluation, cela est rarement simple et ici aussi, il convient de bien clarifier ses objectifs (voir le guide des pratiques méthodologiques).



— Fig. Faciliter l'action dans un système complexe. ©Activation Territoires - Fidarec



A retenir : l'exercice et l'affûtage de gouvernance (implication des parties prenantes externes, autonomisation et travail collectif des parties prenantes) est un point critique pour le fonctionnement de l'entreprise. Il convient d'en « piloter » l'efficacité, la pertinence, la légitimité (intention et additivité) et son pouvoir transformant. Ce savoir-faire est également important pour « gérer/nourrir » l'ensemble de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise, mais aussi pour faire évoluer les pratiques évaluatives (et la qualité des données mises à disposition).

CONCLUSION

Nous avons cherché à montrer qu'ayant intégré les volets environnement et humain, l'approche Qualité globale se trouvait armée pour contribuer à la transformation future (grande transition). Les mieux organisés collectivement seront les plus agiles, les plus adaptables (donc les plus résilients). Devant la métamorphose du travail, nous faisons le pari que la pérennité passera par une gouvernance adaptée. Il faut la dissocier du système de management, elle est dès aujourd'hui créatrice de valeur ajoutée pour les entreprises et peut prendre des formes très variées (voir les exemples en annexe). Il faut considérer cette gouvernance-là comme une forme d'innovation sociétale, dont la finalité interne est claire (apprendre à travailler ensemble en-dehors d'un cadre organisationnel figé) mais dont, peut-être, la valeur ajoutée est externe. Une fois ces techniques et les valeurs associées (confiance, empathie, écoute, engagement...) maîtrisées, les « salariés » intégrés peuvent devenir des contributeurs pertinents et légitimes de la « transformation souhaitée », dans la sphère politique ou civile. L'apprentissage de la gouvernance décrite peut se faire en entreprise pour son plus grand bien et se mettre en œuvre dans un collectif ouvert, réactif, type conseil de quartier, commission citoyenne... Les progrès en sécurité industrielle sont passés par un comportement solidaire et responsable en entreprise et dans la sphère familiale.

Encore une nouvelle contribution possible de l'entreprise à l'intérêt général, au bien commun, en incitant chacun à être acteur plutôt que spectateur des transformations en cours.



BIBLIOGRAPHIE

- 1 Gérald Bronner : L'apocalypse cognitive - PUF - janvier 2021
- 2 Loi PACTE. Sociétés, commercial, social : ce qu'il faut savoir. Collectif (Auteur), août 2019. Loi PACTE <http://www.senat.fr/rap/r20-645/r20-64524.html>
- 3 Thierry Gaudin, Patrick Viveret, Christine Afriat : La Grande Transition de l'Humanité. De Sapiens à Deus - novembre 2018 - Collection Prospectives
- 4 Ludwig von Bertalanffy : Théorie générale des systèmes - Dunod - 1973
- 5 IDH : définition sur <https://www.vie-publique.fr/fiches/274930-quest-ce-que-lindice-de-developpement-humain-idh-et-autres-indices>
- 6 Limites planétaires : Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J. Foley, 2009. « Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity ». Ecology and Society n°14 (2): 32. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S.E., Fetzer, I., Bennett, E.M., Biggs, R., Carpenter, S.R., Vries, W. de, Wit, C.A. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G.M., Persson, L.M., Ramanathan, V., Reyers, B., Sörlin, S., 2015. « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet ». Science n°347, 1259855. doi:10.1126/science.1259855
- 7 Rapport PNUD : La prochaine frontière. Le développement humain et l'Anthropocène http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2020_overview_french_0.pdf
- 8 Thierry Gaudin : 2100, Odyssée de l'Espèce. Prospective et programmes du 21^e siècle. Paris : Éditions Payot et Rivages, 1993
- 9 Le 07/08/2019 par Luc Bretones : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/08/27317-pourquoi-le-travail-passera-dans-le-futur-par-de-nouvelles-formes-de-gouvernance/>
- 10 Christine Afriat : La Métamorphose du travail, Economica, mars 2020
- 11 Romain Zerbib : Coordinateur « Les modes managériales : du conformisme à l'innovation » Management et Société. Pratiques d'entreprises - Août 2020 - Entreprise, économie & droit
- 12 Bernard Paraque : Quelle « Intermédiation Informationnelle » pour les PME ? Ou comment une démarche théorique a fertilisé une évolution stratégique. 2002 <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econ-wp/fin/papers/0306/0306005.pdf>
- 13 Bernard Paraque : Des conventions aux performances : pour un outil d'élaboration d'un accord - Octobre 2004 https://www.researchgate.net/publication/237735366_Des_conventions_aux_performances_pour_un_outil_d'elaboration_d'un_accord/link/02e7e526640e4a772f000000/download

14 Mozart Consulting : IBET https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/07/IBET-2018_REGARDS-EXPERTS.pdf

15 Philippe Batifouillier, Jacques Merchiers, Daniel Urrutiaguer, Université Paris X : Forum UMR 7028 CNRS David Lewis et la rationalité des conventions https://www.researchgate.net/publication/239584198_DAVID_LEWIS_ET_LA_RATIONALITE_DES_CONVENTIONS

16 Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey : Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes, Paris, Presses des Mines, 2020

17 Swann Bommier et Cécile Renouard, L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE - Éditions Charles Léopold Mayer, 2018

18 Bernard Paraque : « La finance comme commun : un idéal-type pour des émancipations », Revue de la régulation [en ligne], 20 | 2^{ème} semestre/Autumn 2016, mis en ligne le 20 décembre 2016, consulté le 23 octobre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/12031> ; doi : 10.4000/regulation.12031

19 Henri Fraise : L'appropriation des ODD par les acteurs économiques. Conférence à la Maison des Sciences et des Hommes. Rencontres de la Chaire Éthique et Finance autour de l'investissement à impact - Mars 2021 <https://www.fmsch.fr/fr/college-etudesmondiales/31209> et https://www.youtube.com/watch?v=UM7YnBizwKA&t=5s&ab_channel=FIDAREC

20 <https://fidarec.eu>

21 <https://ekodev.com/blog/On-en-parle/Nouveaux-modes-de-gouvernance>

22 <https://www.grenoble-em.com/actualite-paix-economique-comment-repondre-nos-besoins> et <https://www.paixeconomique.fr/actus-et-publications/revues-envies-de-changer>

23 Gilles Le Cardinal : Les dynamiques de la rencontre ISTE - Mars 2014

24 <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>



SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE A : Rappel Livre blanc de la Qualité Tome 1, les 5 dimensions de la transformation numérique

ANNEXE B : Compléments techniques

B1 : Scenarii du livre sur la « métamorphose du travail », coordonné par C. Afriat

B2 : Les apports de l'indicateur IBET

B3 : Cartographie des parties prenantes et réflexion sur leur pouvoir transformant

B3a : La logique des matrices de matérialités (apport finance et gestion)

B3b : La logique jeux des acteurs (apport des géographes)

B3c : Explorer la notion de valeur d'usage et les liens entre objectifs et moyens

B3d : Les apports des guidelines ACV sociale 2020

ANNEXES C : Quelques exemples ou initiatives « inspirants » autour de la gouvernance

C1 : Agir collectif selon Bernard Fallery

C2 : Entreprise libérée

C2a : Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique selon Denis Bismuth

C2b : Au-delà de l'entreprise libérée, se réinventer pour les défis

C3 : Organisation et mode managériale

C4 : Conventions au service de la complexité et de l'incertitude ?

C4 bis : Pistes en cours d'analyse

C5 : Mieux comprendre le relationnel (Robin Dunbbar et Gilles Le Cardinal)

C6 : Retour d'expérience : la Convention Citoyenne sur le Climat, note du Think Tank fabrique écologique

C7 : Open source et télétravail

C8 : Les apports de la théorie des communs d'Elinor Ostrom à l'approche de la gouvernance

C8a : Les communs

C8b : Les gouvernances polycentriques

C9 : Data gouvernance

BIBLIOGRAPHIE DES ANNEXES

ANNEXE A

RAPPEL DU LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - TOME 1 : LES 5 DIMENSIONS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La dimension technique. « Le changement le plus important est lié au fait que les algorithmes sont aujourd'hui capables d'être efficaces même sur des données non structurées. **Quelle confiance** accorder dans les algorithmes difficilement vérifiables, travaillant sur des données partielles et raisonnant par corrélation sans l'analyse critique de la causalité. Se posent évidemment des enjeux de fiabilité, d'interopérabilité et de sécurisation des informations avec les risques de malveillance externe mais aussi interne ». Rajoutons, puisqu'elle est mieux quantifiée aujourd'hui, la dimension impact environnemental estimée à environ 5 % des émissions mondiales de GES.

La dimension économique. Elle résulte du développement des réseaux sociaux et de l'émergence de nouveaux « Business Models », dont l'explosion des plateformes. Les rôles évoluent, les clients sont non seulement des décideurs informés (consom'acteurs), mais ils deviennent aussi fournisseurs (fourni'acteurs) en temps réel d'informations. La dimension usage devient le déterminant du produit ou du service et non plus celle de production/distribution ou de propriété. Le mode de consommation continue est lui aussi complètement bouleversé (collaboratif, échange, marché d'occasion...). Pour illustrer et actualiser nos propos de 2016, citons quatre principaux modèles économiques en émergence : l'économie digitale, l'économie collaborative, l'économie circulaire (voir revue Echanges n°44) et l'économie des Mackers (logique Open Source avec une volonté collective de chercher son épanouissement dans le travail à travers des pratiques autonomes et créatrices).

La dimension ressources humaines. En termes de nombre et de compétences : « de

la cyber sécurité **au grand risque de biaiser les résultats** » ou de faire des interprétations erronées. De nouveaux métiers émergent : data scientist, chief digital officer, data evangelist... L'entreprise doit et devra donc intégrer ces nouvelles composantes à son système d'information, mais aussi à son système de management, de prise de décisions, de gouvernance... Toutes les fonctions de l'entreprise devront évoluer et s'adapter à ces nouvelles pratiques.

La dimension organisationnelle. « Les rôles et responsabilités de chacun sont bouleversés par l'usage des données, et une nouvelle répartition des rôles. C'est véritablement par **la co-construction de la co-responsabilité** entre le management, les collaborateurs et les partenaires sociaux, que l'entreprise va réussir le processus. (Atelier de l'Emploi, janvier 2015). Comme le disent Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, avril-mai 2013, le Big data, une **révolution du management** : « plus les outils et la philosophie du Big data se répandront, plus les idées préexistantes sur la valeur de l'expérience, la nature de l'expertise et les méthodes de gestion vont changer. Dans tous les secteurs, les experts considèrent que le recours au Big data induira une révolution du management ».

La dimension éthique, de transparence et de respect de l'individu. « Le Big data introduit de nouveaux risques au sein même de l'organisation, notamment concernant la manipulation, la confidentialité de certaines données « sensibles ». La complexité des problèmes posés à l'individu, aux organisations et à la société nécessitera une **combinatoire originale de moyens** législatifs, normatifs, fiscaux... tout en évitant le blocage juridique, et de comités de régulation. Une ébauche de solutions possibles serait d'établir des **comités d'éthique** à différents niveaux (gouvernance et modération croisées, auto-contrôle entre pairs), de clarifier les normes communes permettant de protéger et respecter l'individu.

ANNEXE B COMPLÉMENTS TECHNIQUES

B1 : SCENARI I DU LIVRE SUR LA « MÉTAMORPHOSE DU TRAVAIL » COORDINATION DE C. AFRIAT

L'apport de l'approche par Scénarios. Le diagnostic réalisé a permis à C. Afriat et ses co-auteurs d'identifier 63 variables socles, qui ont permis de déployer trois scénarios. Autant d'évolutions possibles, relevant différentes façons dont l'avenir pourrait se dérouler, non pas sous un mode mécaniste, mais en tenant compte des possibles interactions entre développements de la technologie et de l'organisation des entreprises, mutations économiques et interventions des acteurs sociaux.

• Scénario 1 - La technologie pilote le travail

Ce scénario exploratoire prolonge le développement technologique et les évolutions des organisations en se focalisant sur deux situations spécifiques, au regard du travail, qui agissent en même temps. Il distingue une voie « passive », inclinant vers la substitution maximale de l'activité humaine par la machine, et une voie « active », visant à l'enrichissement du travail humain par l'assistance technologique.

• Scénario 2 - La régulation de la technologie au service des hommes

Le deuxième scénario envisage, sous forme de récit, une dystopie qui verrait le développement des technologies et de l'environnement économique et organisationnel qui les supporte, entravé par de graves perturbations d'ordre social, législatif, fiscal et assurantiel. Sur cette base dysfonctionnelle, le travail est soumis à une nouvelle régulation, juridique et assurantielle, visant à recréer des protections et à garantir les revenus des populations au travail et hors travail. Sur cette base, naîtrait un nouvel ordre mondial, réarticulant le monde du travail et celui de la transaction électronique, au service d'une vision intégrée de la société, fondée sur l'exploitation sociale des données individuelles.

• Scénario 3 - La transition écologique et sociale

Le troisième scénario est centré sur la prégnance de la contrainte écologique et environnementale, et, en retour, sur la notion de résilience des activités humaines. C'est pourquoi il se présente sous la forme de trajectoires humaines, retraçant l'adaptation de plusieurs personnes confrontées à la désagrégation de certains de leurs environnements, et y répondant par la reconfiguration de leurs propres activités.

Ces trois scénarios sont irrigués par quatre données transversales : capacitation, émancipation, reconnaissance et protection, qui construisent une éthique du travail.

B2 : LES APPORTS DE L'INDICE IBET, DÉVELOPPÉ PAR MOZART CONSULTING, ENTITÉ DU GROUPE AESIO-TERRITORIA MUTUELLE & MACIF

L'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance, la qualité des relations... sont des dimensions essentielles du bien-être au travail des salariés. Sans ces fondamentaux, le mal-être en entreprise se développe avec des impacts directs sur la productivité. Il doit donc être quantifié et cartographié pour devenir un véritable outil de pilotage objectif de la performance sociale. Ainsi, pour accompagner ses clients et leur proposer une démarche complète de prévention en Santé et Qualité de Vie au Travail (SQVT), impliquant tous les acteurs de l'entreprise, Mozart Consulting, développe un Indice de Bien-Être au Travail, l'IBET®. Il a pour vocation d'être un système de mesure objectif et statistique dans le temps, permettant d'évaluer l'impact de l'engagement réciproque des parties prenantes et de dresser des indicateurs préalables à la mise en place d'actions de diagnostic, de recom-

mandations et d'accompagnement au sein de l'entreprise. L'IBET® distingue les plans d'actions d'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, il peut être considéré comme un indicateur puissant de dialogue social et de communication. Il permet aux parties prenantes des organisations du travail (Direction, management, élus) de définir ce qui est constatable, mesurable, et d'établir

une cartographie statistique et sectorielle de l'engagement, révélateur de performance sociale.

L'appropriation du modèle « IBET » permet de construire en continu le tableau de bord de la performance sociale sur : l'engagement réciproque, la prévention en santé, la QVT, la RSE, l'expérience collaborateur, la marque employeur... et différents KPI de RH/RSE, spécifiques de l'organisation.

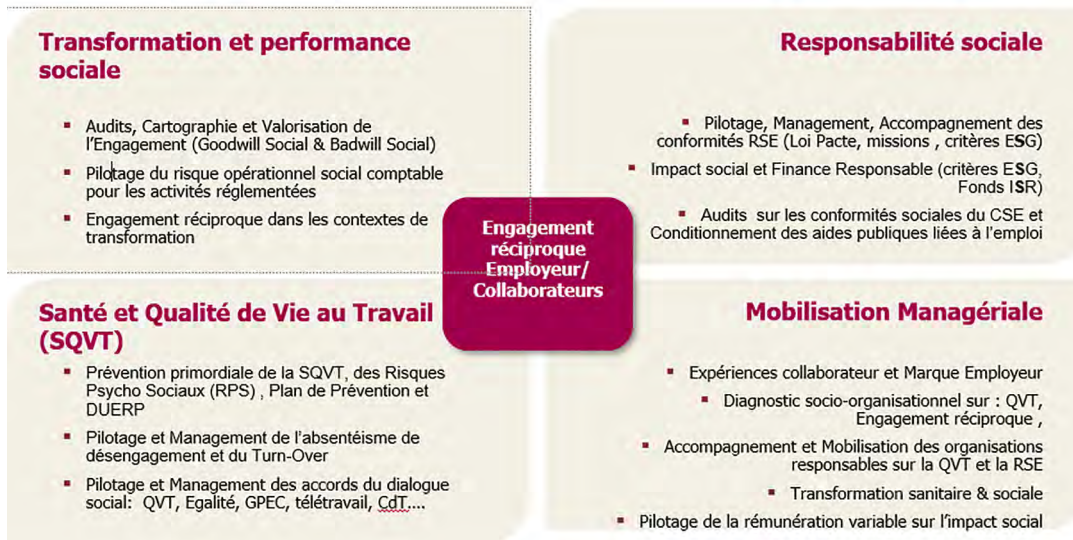


Représentations sociales	Indicateurs de Vigilance Sociale (IVS) à contextualiser	Axes de progrès	Champs de vigilance à contextualiser
Le Travailleur	IBET du Travailleur (organisations opérationnelles)	Engagement	Autonomie
	Taux de Désengagements réciproques Employeur/Salariés		Prescription du travail Exigences du travail et soutien
Le Professionnel	IBET du Professionnel (fonctions et métiers)	Attractivité	Marque employeur et capacité d'innovation de l'entreprise
	Taux d'Échec du processus d'embauche et d'Intégration		Développement des compétences
	Taux de main d'œuvre contingente (CDD, Intérim, Prestataires longue durée)		Perspectives d'évolution
La Personne	Expérience collaborateur (Taux de rétention des talents)	Santé & QVT	Reconnaissance
	IBET de la Personne (genre et âge)		Environnement de travail et Prévention en santé
	Taux de Micro absentéisme < 4 jours		Conciliation de vies et Commodités de travail
	Taux des Salariés Toujours Présents Taux des Sinistres/Primes des contrats collectifs de prévoyance		Dialogue social sur la QVT et l'Égalité Professionnelle
Profils	Pilotage de la performance sociale	Thématiques	Leviers

— Résultats 2021 de l'étude sectorielle IBET nationale de 20 millions de salariés de statut privé (sources DARES, CNAMTS, observatoire IBET Mozart Consulting)

ANNEXES

En partant des propositions de valeur fondées sur l'engagement réciproque, pour nourrir la « Performance Responsable », l'IBET peut éclairer les innovations sociales et managériales. Celles-ci s'appuient sur, et trouvent leur application dans, plusieurs champs transverses du management des entreprises et organisations :



B3 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET RÉFLEXION SUR LEUR POUVOIR TRANSFORMANT

B3a : La logique des matrices de matérialités (apport finance et gestion)

La cartographie des parties prenantes dans une démarche Responsabilité Sociétale des Organisations est intégrée à terme au plan de gouvernance. Elle s'articule en cinq étapes clés d'une méthodologie transparente, élaborée en concertation avec les parties prenantes internes (personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise...) et externes (fournisseurs, clients, partenaires institutionnels, associations et fondations, média ...) :

- Identification et inventaire des enjeux sociaux et environnementaux pertinents.
- Hiérarchisation de ces enjeux par ordre de priorité.
- Évaluation quantitative et qualitative des « impacts ».
- Représentation graphique (la matrice proprement dite) des correspondances entre

les enjeux hiérarchisés et les attentes des parties prenantes.

- Validation des priorités et intégration à la gouvernance de l'organisation, incluant un programme de révisions circonstanciées dans l'objectif d'un processus d'amélioration continue.

Caractérisation et hiérarchisation des enjeux et caractérisation et hiérarchisation des parties prenantes :

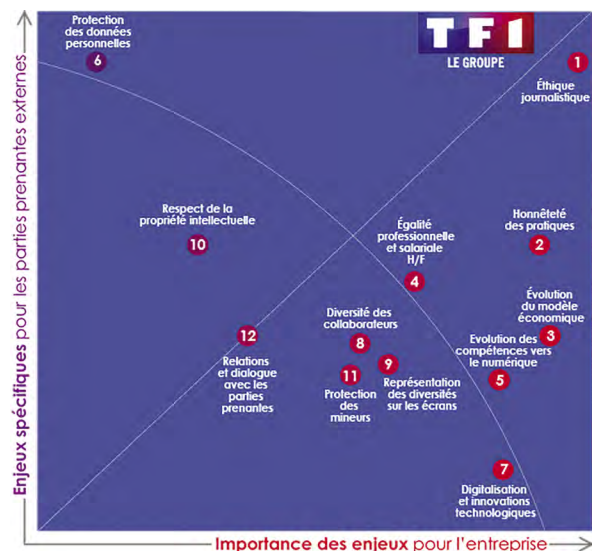
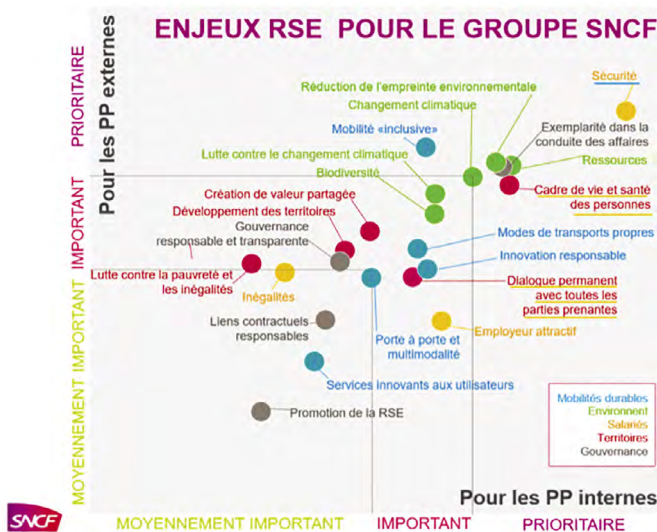
Logique de structuration en périmètre concentrique en partant de l'intérieur (fort à faible dans les deux dimensions impact de l'entreprise sur l'externe, et de l'externe sur l'entreprise, dont le compte de résultat, identifier les éléments financiers mais pas que !!!).

Une partie prenante d'un projet est un individu (ou une organisation) influencé par ou influençant la réalisation du projet. A minima trois critères doivent être considérés en priorité : **l'influence de la partie prenante sur l'entreprise (et inversement), la dépendance de cette dernière à l'entreprise et le niveau de dialogue actuel.**

Illustrons quelques questions clés à se poser pour identifier les grandes catégories de parties prenantes d'une organisation : Quelles sont les personnes ou les organisations envers lesquelles l'organisation a des obligations légales, contractuelles, financières, réglementaires ? Avec lesquelles l'entreprise interagit le plus et entretient des relations de long terme dont elle dépend pour ses opérations quotidiennes ? Quelles sont les plus dépendantes de l'entreprise (ex. : employés et leurs familles, clients, fournisseurs...) ? Celles susceptibles de s'inquiéter des décisions de l'organisation (tout au long de la chaîne de valeur) ? Qui pourraient être affectées par les activités de l'organisation ? Les plus représentatives d'autres parties prenantes sur un plan légal, culturel, ou pour des raisons liées à des traditions (ex. : représentant syndical, représentation d'association professionnelle, communautés locales, etc.) ? Celles susceptibles d'influer sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ou s'acquitter de ses responsabilités ? Celles qui peuvent aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ? Rappelons qu'historiquement **la comparaison vision interne, vision externe** (dont celle de la concurrence) est **une des clés de la construction de toute stratégie**. Les référentiels de responsabilité sociétale des entreprises en intègrent une formalisation dès la publication de la norme ISO 26000 (en relais de la norme AA1000), en précisant l'importance de comparer les enjeux clés, de telle sorte qu'ils soient « pertinents pour

l'organisation et ses parties prenantes ». Cette évaluation par les parties prenantes est appelée le « test de matérialité » de façon à identifier ce qui est significatif. Dès 2014, dans Global Reporting Initiative (GRI G4) : l'implication des parties prenantes est posée comme l'un des quatre principes fondamentaux qui déterminent le contenu d'un rapport RSE. Les critères sont les suivants : - 4.14 : Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation, - 4.15 : Base d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer, - 4.16 : Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes, - 4.17 : Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.

Les restitutions graphiques peuvent être réalisées selon différents axes à choisir selon le contexte. Les axes les plus fréquents sont : urgence/importance, vision interne/vision externe, CT/LT, niveau effet sur l'entreprise/tendance LT globale, effet sur résultat/intensité attentes PP externes... Exemples de la SNCF et TF1 en 2015.



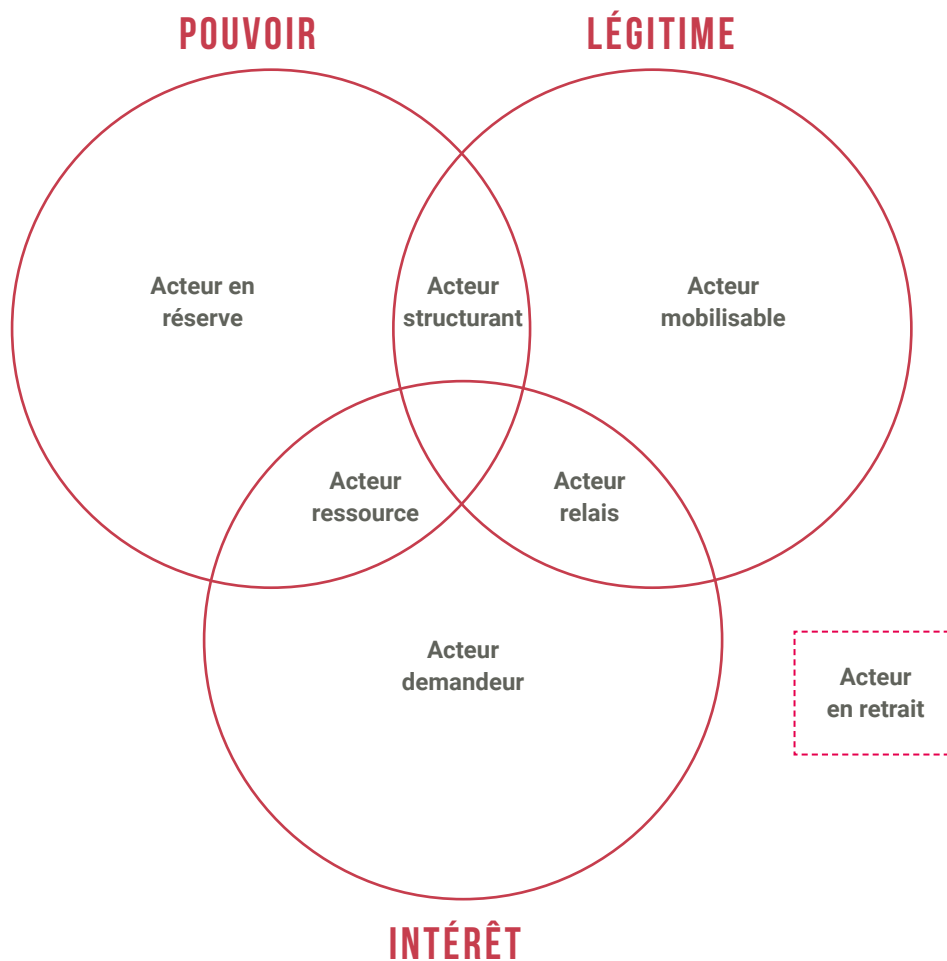
— Extraits :
https://blogmaterialityreporting.files.wordpress.com/2015/05/etude_materialite_tf1270315_fr.pdf
<https://www.desenjeuxetdeshommes.com/blog/strategie-rse-sncf-et-michelin-racontent-leur-analyse-de-materialite/>

B3b : La logique jeux des acteurs (apport des géographes)

synthèse

Pour challenger cette vision entreprise, il est important de la repositionner dans son écosystème. Une démarche pertinente est d'imaginer les matrices de matérialité de ses partenaires ou concurrents commerciaux. Plus globalement, c'est à l'échelle d'un territoire que les traits peuvent ressortir plus largement, cette démarche peut ainsi être co-construite avec les CCI ou toute autre structure transverse fédératrice. Les géographes aiment à parler de jeux d'acteurs et à les situer dans le temps (passé, actuel et futur). Une intéressante

d'approche, mariant les points de départ de Mitchell et Al (pouvoir, intérêt, pression), les Typologies de Weber sur les formes de pouvoir et d'autorité (rationnelle, charismatique), et les réflexions de Pecqueur sur le développement territorial est proposée par M. Maillfert et I. Robert (Réf. B3).



B3c : Les parties prenantes contributrices à une meilleure caractérisation des valeurs d'usage ?

Nous avons, dans le Livre blanc Tome 4 et celui-ci, insisté sur la montée en puissance de la valeur d'usage, là aussi les parties prenantes sont une clé possible de l'approche. En effet, les indicateurs de performance étant centrés sur l'évaluation de la valeur d'échange, c'est-à-dire, in fine, de la valeur actionnariale, il faut expliciter ce qui intéresse les parties prenantes pour que la réalisation du surplus nécessaire à la pérennité du projet réponde aux usages (besoins) et non à la valeur (d'échange). Au total, en mobilisant les opportunités offertes par les nouveaux modes de consommation qui libèrent la créativité des consommateurs/citoyens et les rendent moins dépendants du capital en tant que tel pour développer des activités (Open Source, réseaux sociaux...), les usages peuvent s'émanciper de la domination de la création de valeur actionnariale à condition d'explicitier les règles de l'action collective. Pour B. Paraque mais aussi JC. Drapery, l'opportunité "positive" que propose un groupement de parties prenantes sous la forme coopérative (dans son acception « originelle ») réside dans la définition des objectifs communs qui peuvent être de "simplement" répondre aux besoins des acteurs, se réappropriant les moyens et les fins de la gestion de leur action. Une

perspective est l'étude des motivations de ces acteurs et de leur capacité à s'inscrire dans une dynamique moins marchande, même si le marché reste l'épreuve de réalité qui sanctionne non plus l'accroissement de valeur mais la reconnaissance des usages à partager, à condition de passer de la logique (néolibérale) de la mise en concurrence de tous, à celle de la coopération entre tous (P. Dardot et C. Laval, 2010).

B3d : Les apports des guidelines ACV sociale

<https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>

Il est important de noter que dans l'étude des parties prenantes d'une Analyse de Cycle de Vie sociale, l'actualisation des guidelines a retenu les enfants/la jeune génération comme une partie prenante à part entière. Une grille de correspondance simplifiée ODD, PP et thématique clé de l'ACV a été établie. Activation Territoires que je représentais dans ce groupe de travail, avait proposé une grille plus complète descendant au niveau des cibles des ODD, que je vous partage en page suivante.



ANNEXES

Sub categories	Worker	Local community	Value chain Actors	Consumer	Society	Children	Ref SDG	Ref SDG Target
Access to material resources		X					2;6;7;9;16	2,2/6,1/7,1/9,1/16,1/16,3
Access to immaterial resources	X	X			X		4	4,3/4,4/4,5/4,7
Capacity Building							4;11	4,6/4,7/11,1/11,2
Child Labor	X						8	4,3/8,7
Children concerns regarding marketing practices				X		X	12	12,8
Community engagement		X					4;11;17	4,7/11,7/17
Consumer Privacy	X			X			12	12,8
Contribution to economic		X			X		8	8,3
Corruption			X		X		16	16,5/16,10
Cultural Heritage		X					8;11;16	8,9/11,4/16,3
Education provided in the local community						X	4;8	4,1/4,2/8,6
Employment relationship	X						8	8,3/8,5/8,7/8,8
End of life responsibility		X		X			12	12,1 à 12,6
Equal Opportunities/ no Discrimination	X						5;10	5,1/5,5/10,2
Ethical treatment of animals				X	X		12	12,2???
Delocalization and Migration		X			X		10;16	10,3/10,4/10,7/16,3/16,6
Fair Competition			X	X			12;16	12,6/12,8/16,5
Fair salary	X						5;8	5,5/8,5
Feedback Mechanism				X			12	12,4/12,8
Forced Labor	X						8	8,7
Freedom of Association and Collective Bargaining	X						8	8,7?
Health & Safety	X	X	X	X	X	X	3;8	8,8
Health issues for children as consumers						X	3	3,9
Human Healthy Living	X	X					3	3,4
Local employment		X			X		8	8,3/8,5
Poverty alleviation					X		1	1,3/1,4
Prevention & mitigation of armed conflicts					X		16	16,1/16,3
Responsibility			X		X		12	12,3/12,5/12,8
Public commitments to sustainability issues		X	X	X	X		12;17	12,3/12,5/12,8/17
Resources Technology divt					X		9	9,1/9,2/9,4
Respect for Intellectual Property Rights							12;16	12,6??/16,6??
Respect of indigenous Rights		X					10;16	10,2/10,6/16,6 ??
Safe and Healthy Living							3;8	3,8/3,9/8,8
Secure living Conditions		X		X	X		16	16,7
Sexual Harassment	X						5	5,1/5,2
Social Benefits/Social Security	X						3;8	3,8/8,5
Supplier Relationship			X				12	12,1/12,6
Transparency	X	X	X	X	X		12	12,8
Wealth Distribution		X	X		X		1;9	1,3/1,4/9,1/9,2
Working hours							8	8,7

ANNEXE C

QUELQUES EXEMPLES OU INITIATIVES « INSPIRANTS » AUTOUR DE LA GOUVERNANCE

C1 : AGIR COLLECTIF SELON BERNARD FALLERY

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-8-page-127.htm>

Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique.

Deux sources du pouvoir donnent aujourd'hui une importance croissante au capital social : le pouvoir d'influence (capacité inégalitaire à maîtriser la création, les représentations et les discours) et le pouvoir de facilitation (capacité inégalitaire à maîtriser le don/contre don, dans les liens sociaux et dans la coopération). C'est cette évolution des sources du pouvoir, accompagnée de la pression pour l'innovation ouverte et de la pression des nouveaux systèmes d'information et communication, qui plaide en faveur d'une généralisation d'un management « distribué » et anti-autoritaire. B. Fallery fait une proposition pour l'élaboration d'un cadre théorique, cadre nécessaire pour décrire et analyser ce mouvement vers un management sans managers. Plutôt que le self-management, l'autogestion ou le contrôle circulaire, il a montré la possibilité et l'intérêt d'un **cadre théorique de l'Agir collectif**. Les apports de J. Habermas et de E. Ostrom permettent alors de disposer des deux concepts nécessaires : le consensus légitime et la gouvernance polycentrique. La relecture des apports croisés de J. Habermas et E. Ostrom peut donner une nouvelle base théorique, fondée sur ces deux principes simples : d'une part sur une **éthique de la discussion** respectant les normes d'un échange réflexif et d'autre part sur une **culture de l'apprentissage** aux différents niveaux du choix institutionnel favorisant la construction de normes sociales partagées.

C2 : ENTREPRISE LIBÉRÉE

C2a : Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique par Denis Bismuth

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>

1. Allier bien-être au travail et productivité.

La souffrance au travail a un coût : le coût du stress a été évalué à 3,8 % du PIB.

2. Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble.

Incarner une vision et la faire partager à ses collaborateurs. La financiarisation, la mondialisation ont précipité la désintégration de l'identité.

3. Avoir des valeurs partagées.

Pour maintenir la cohésion au sein d'un collectif de travail, il ne suffit pas d'afficher des valeurs comme on peut le voir dans certaines chartes d'entreprise. Il est nécessaire de les appliquer au quotidien. L'entreprise libérée pose le partage de valeurs en acte comme condition de l'existence d'une communauté de travail.

4. En finir avec les longues boucles de contrôle.

« C'est celui qui fait qui sait. »

Mettre en place des boucles de contrôle courtes représente une économie importante : il suffit de vérifier systématiquement que raccourcir les boucles de contrôle permet de générer des gains appréciables de productivité.

5. Rendre les acteurs autonomes.

C'est le leitmotiv de toutes les entreprises. Mais l'autonomie suppose un a priori de confiance, avec l'idée que par définition, l'humain est loyal et compétent. La véritable autonomie comporte trois composantes indissociables : l'auto-direction, l'auto-organisation et l'auto-contrôle. Les processus verticaux dépossèdent l'acteur de la propriété de ses actes. C'est aussi lié au sentiment de se sentir responsables de ses actes. La fonction première du travail est de se réaliser. Se réaliser c'est se rendre réel. Ce que nous attendons du travail, c'est qu'il nous

permette de vérifier que nous sommes bien réels.

6. Adopter le principe de subsidiarité.

7. Inverser la pyramide managériale.

Le management est au service du terrain. Vers la fin du management ? La fonction du responsable, ou du capitaine comme on le nomme dans certaines entreprises, n'est pas de contrôler ni de commander. Son rôle est de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions = le retour du facteur humain.

C2b : Au-delà de l'entreprise libérée, se réinventer pour les défis

https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/01/LFI-note32_entreprises-liberees-web.pdf

Au-delà de l'entreprise libérée, Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey.

Enquête sur l'autonomie et ses contraintes : l'entreprise libérée est un concept séduisant, mais mal défini. Qu'elles se réfèrent ou non à ce modèle, de nombreuses organisations veulent favoriser la montée en autonomie et la participation des salariés, tout en garantissant l'efficacité de l'action collective. L'exigence d'agilité et de réactivité, la bataille pour les talents, les attentes des jeunes générations... tout milite pour un effacement du taylorisme et une révision substantielle des modes d'organisation. Il existe cependant des manières très diverses de rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles. Certaines peuvent susciter l'enthousiasme et conduire les salariés à se dépasser, individuellement et collectivement. D'autres peuvent être anxiogènes, lorsque les objectifs sont contradictoires ou lorsque l'individu se trouve investi d'une responsabilité, sans avoir les ressources nécessaires pour y faire face. D'autres, enfin, peuvent même être hypocrites ou oppressantes. La littérature la plus visible sur ces nouvelles formes d'organisation accorde une attention très limitée au « comment faire ? » : Comment développer

et pérenniser l'autonomie ? Quelles sont les étapes et l'instrumentation utilisée ? Quelles sont les difficultés rencontrées et comment les surmonter ? Cet ouvrage repose sur une enquête approfondie dans une dizaine d'organisations très diverses par leur taille et leur nature. Il analyse la multiplicité des pratiques, et identifie des points de vigilance pour les dirigeants qui souhaitent lancer une démarche d'autonomisation de leurs collaborateurs.

C3 : ORGANISATION ET MODE MANAGÉRIALE

L'ouvrage collectif coordonné par R. Zerbib en 2020 est instructif sur les dynamiques importantes, mais aussi une forme de mode, dans les domaines allant du management stratégique aux champs des ressources humaines. Il est important, chacun à son niveau (enjeux légitimité/pertinence), d'en identifier les fondamentaux et leurs apports, à l'aune de notre grille complexité/incertitude. L'efficacité de l'action collective implique de concilier l'impératif de pertinence avec un principe de cohérence au sein des organisations (Midler, 2003, p. 279-287). L'efficacité de la coordination organisationnelle repose, en effet, sur la prévisibilité des comportements différenciés des agents. Ce principe conduit à des processus de stabilisation, de consolidation, assurant la mise en cohérence des éléments composites de l'entreprise : chaque logique se spécialise en métiers et fonctions pérennes, s'instrumente, s'équipe, se « densifie » ; les conflits entre logiques différentes (typiquement le commerçant et le producteur, mais aussi le bureau d'études et les exploitants, ...) se stabilisent sur des compromis inscrits dans les procédures ou la mémoire des acteurs. Bref, il n'est plus besoin de consulter l'autre pour agir : les règles de gestion sont efficaces parce qu'elles sont suivies. Comment concilier ces deux principes antagonistes, l'un poussant à une révision continue des artefacts organisationnels au nom de l'adaptation aux changements externes, l'autre au contraire à leur stabilisation au nom de l'efficacité des

fonctionnements collectifs internes (voir Berry, 1983, pour une analyse des effets pervers des instrumentations gestionnaires instituées) ?

Face à ce dilemme, la question de l'inscription du changement dans le temps est évidemment essentielle. Transformer de larges collectifs rapidement, en évitant les longues phases transitoires généralement déstabilisantes, est une condition facilitante, sinon nécessaire. Les capacités mobilisatrices des modes managériales sont ici une ressource souvent mise à profit. Le livre apporte des analyses nuancées sur le rôle de ces phénomènes quant aux capacités de transformation des organisations. Le moteur du changement (dans sa mission et son organisation) tient à l'ardente nécessité de convaincre, de rendre compte et de justifier, nécessité qui préside à la mise en œuvre des transformations des organisations modernes. Démarche interne, auprès des acteurs de l'organisation elle-même qui doivent comprendre pourquoi on leur demande aujourd'hui d'adopter des pratiques différentes d'hier, mais aussi externe (avec une porosité interne-externe de plus en plus forte) auprès des « parties prenantes : stakeholders » variés qui évaluent de manière de plus en plus précise et fréquente sous des critères variés le bien-fondé de ces transformations (voir l'explosion du terme Impact ces dernières années). En fait, une nécessité qui n'a cessé de se développer depuis des décennies (mondialisation, promesse du numérique...).

C4 : CONVENTIONS AU SERVICE DE LA COMPLEXITÉ ET DE L'INCERTITUDE ? RÉF. CONVENTION DE D. LEWIS (ANALOGIE NOTION D'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE POUR LE CALCUL DE L'IBET), RÉFLEXION SUR LES RELATIONS ENTREPRISES ET FINANCEURS ET EXTENSION INTERFACES PUBLIC-PRIVÉ ET LEURS LACUNES (B. PARANQUE ET AL)

Gestion de l'incertitude (une piste possible... !). Ce n'est à ce stade qu'une piste que nous avons eu la chance de pouvoir partager avec B. Paraque. Il écrit : « Toute firme, pour réussir dans un monde (ou « à cheval » sur plusieurs mondes), doit arriver à construire un modèle de production cohérent, seul

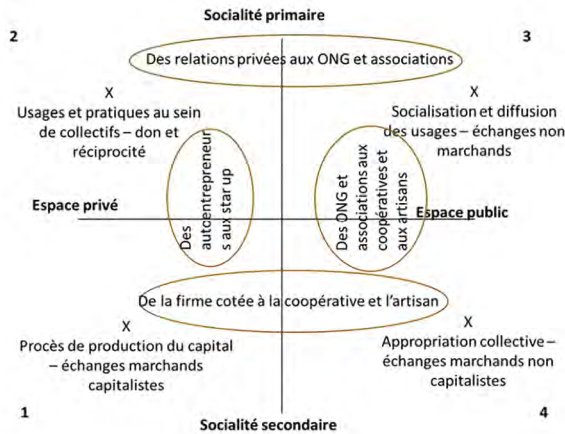
à même de lui ouvrir un espace d'action efficace dans ce « monde ».

Il s'ensuit qu'une des propriétés de ce modèle est la flexibilité dans l'usage des ressources qu'il permet pour s'ajuster aux aléas de la coordination dans ce monde, (...). [Or] l'activité de travail revêt pour les personnes qui la déploient en situation de production un caractère d'incertitude de même nature que celle concernant les produits auxquels elle aboutit. Chaque travailleur fait face à une incertitude quant à l'interprétation des actes des autres qui lui permet d'agir d'une façon appropriée au cours de l'action collective (...). La notion d'incertitude n'est pas [alors] circonscrite à celle qui porte sur les états futurs du monde, mais s'élargit à celle qui s'attache pour les autres (pour ceux qui travaillent avec lui comme pour ceux qui ont besoin du produit de son travail) à la qualité de la prestation de travail d'un travailleur et à son effort. Cette incertitude est dite « sur la qualité ». Dans un contexte de relations aux autres dont on ne peut faire abstraction, l'incertitude tenant à la personne doit être comprise comme une incertitude communicationnelle. Cependant, cette désignation est elle-même ambiguë, car elle pourrait laisser penser que l'incertitude se résume à un problème de circulation de l'information, à une imperfection. Or une information ne peut circuler que si elle a été au préalable élaborée dans un langage commun et que si, par conséquent, elle peut s'ajuster de part et d'autre dans un dispositif qui lui soit congruent (par exemple, la présence de codes identiques) » (extraits de Salais, Storper 1993) ».

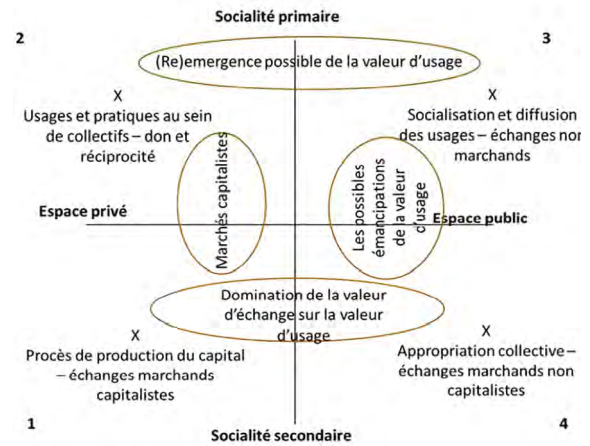
Contribution à une classification des types de relations, la logique explorée par B. Paraque.

Pour articuler propriété et gouvernement (gouvernance), et donc définir les conditions d'une appropriation collective des moyens de production, l'entreprise doit être considérée non seulement comme le lieu de mise en œuvre de moyens matériels et humains mais aussi comme l'expression d'un sens commun, c'est-à-dire un espace d'actions et de vie à coordonner au sein d'un système l'englobant, traduisant les objectifs politiques des personnes

ANNEXES



— Fig. : Des 'interstices' d'organisations alternatives de l'action collective (2&4)



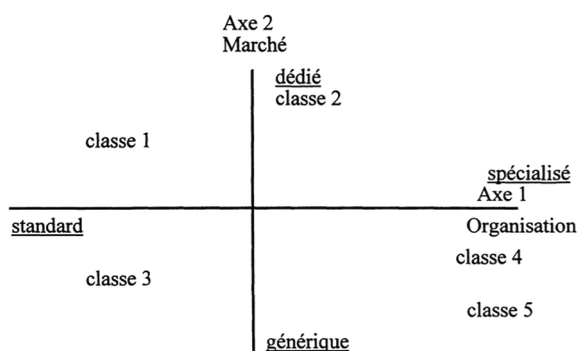
— Fig. : Les 'interstices' pour une valeur d'usage émancipée

qui se mobilisent sur un espace donné, un territoire. Cela implique que celles-ci définissent un contenu pour leur action et les moyens à mobiliser, tant en termes matériel qu'organisationnel ou fonctionnel. En suivant Jacot (1998), l'entreprise relève de trois principes. Le premier rappelle que l'entreprise est un « système de travail » qui recouvre « la double dimension nécessairement liée de division et de coordination ». Mais elle est aussi un « centre d'affaires », c'est-à-dire une organisation qui gère des relations aux marchés (clients, fournisseurs, salariés et apporteurs de capitaux) dont la performance est évaluée/sanctionnée par ces marchés dans la mesure où « le marché est (...) en définitive, un procédé d'équivalence de travaux initialement effectués de manière privée mais qui sont tous nécessairement les éléments d'un même travail social », c'est-à-dire une production de biens et de services destinés à être vendus sur le marché. Mais pour articuler ces deux « figures », il est alors nécessaire de la reconnaître en tant qu'« institution sociale », à condition de l'instituer « comme l'interaction d'acteurs aux objectifs différents, voire contradictoire... ». En ce sens, il faut inscrire le projet entrepreneurial dans la construction d'un bien culturel commun. La proposition de l'auteur est de construire une grille avec deux axes : l'un privé-public et l'autre distinguant socialité primaire et socialité secondaire. La grille d'analyse ainsi établie (premier axe : Socialité primaire - Socialité secondaire ; deuxième axe : Espace privé - Espace public), permet de délimiter des usages, des

espaces, et leurs règles, d'actions collectives plus ou moins organisées, formalisées. Il ne s'agit pas d'un parcours obligé entre les quadrants mais plutôt de possibilités d'émergences d'opportunités, marchandes ou non, à travers un espace pouvant générer des formes hybrides, comme les mutuelles par exemple, ou les coopératives, ou encore la Sécurité Sociale, acteur privé mais portant la socialisation d'un besoin géré collectivement hors du marché capitaliste. Le terme « public » exprimant alors la coordination collective dans et par le public concerné. Cette représentation permet d'identifier en première approximation des espaces sociaux permettant une action collective.

En poussant le raisonnement jusqu'au bout, B. Paraque challenge les relations bancaires traditionnelles et écrit : « dans une relation d'échange purement marchande avec la banque, ou les prêteurs au sens large, seuls les critères de prix et de coûts président à la décision d'échange, alors cela ne peut que renforcer une relation de court-terme, qui plus est opportuniste. En revanche, si on veut assurer cet accès au crédit dans le temps, et donc aussi à une liquidité future, il faut que l'échange soit porté par d'autres critères que ceux du prix. Cela veut dire, pour les parties, d'être capables de nouer une relation d'engagement (Rivaud-Danset, 1995, 1996 ; Rivaud-Danset, Salais, 1992).

Les grilles d'analyse proposées alors montraient bien l'insuffisance des approches



Écart des déterminants de la rentabilité selon la classe
Par rapport à la moyenne de l'échantillon^a

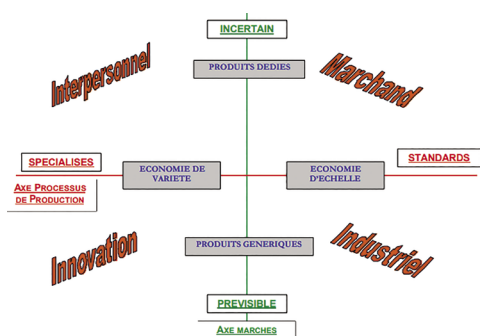
Classes	1	2	3	4	5
Rentabilité économique ^b	++	++	++	+	--
VAG / capital engagé *	-	-	-	-	++
VAG / frais de personnel	+	+	+	-	--
Capital engagé / effectifs	-	+	++	+	--
VAG / effectifs	-	++	++	-	-
Excédent brut global / production	+	+	+	+	--
Besoins en fonds de roulement / production	+	++	+	+	--
Production / équipement productif	++	+	-	--	++
Frais de personnel / effectif	--	++	-	-	+

a Le signe + indique un écart positif, le signe - un écart négatif ; le doublement du signe exprime l'ampleur.
b VAG : valeur ajoutée Centrale de bilans + produits financiers + charges exceptionnelles nettes.

Source : Banque de France.

comptables traditionnelles, bien avant les normes IFRS, pour l'établissement d'une relation de confiance durable entre les dirigeants d'entreprise et les chargés d'affaires des établissements de crédit. La constitution d'un tel capital relationnel étant conditionnée par un repositionnement de l'évaluation, voire de la rémunération du risque au cœur de l'étude bancaire. L'homogénéité observée au passif traduirait la difficulté des prêteurs à identifier les entreprises selon leur qualité, c'est-à-dire leur capacité à mettre en œuvre un « système d'action » que nous définissons comme un choix de produits et d'organisation qui soit cohérent et donc rentable. L'article de 1997 conclut à la nécessité d'une lecture de la performance qui reconnaisse cette diversité des systèmes d'action et valorise la cohérence de l'entreprise tant à l'interne qu'avec son environnement.

Un des points qui restent d'actualité plus de 20 ans après et qu'il faut travailler pour construire cette relation de confiance demeure l'assymétrie d'information qui se double aujourd'hui d'une vraie difficulté des « investisseurs » à estimer le pouvoir transformateur des entreprises/porteurs de projets.



De l'asymétrie d'information à la diversité économique

Ainsi, une entreprise est une organisation se définissant par les modalités de la gestion d'une double dimension nommée « produit », la première caractérisant la nature du processus de production, la seconde qualifiant la nature du marché.

- La première dimension concerne la nature du processus de production et repose sur la distinction production standardisée/production spécialisée. La production est alors standard, si elle n'exige aucune compétence particulière de la part des employés. La production est spécialisée lorsque chaque personne apporte son propre savoir-faire et ses compétences.

- La deuxième dimension appréhende la nature du marché : ce dernier peut-être prévisible ou incertain. Dans le premier cas, les firmes répondent à une demande de masse et sont confrontées à des contraintes de type macroéconomique liées à l'évolution de la demande des ménages par exemple ; elles utilisent alors les statistiques générales telles qu'établies par l'INSEE. Dans le second cas, les entreprises, compte tenu de la spécificité de la demande, ne peuvent pas prévoir à partir des statistiques un impact sur les actions conduites (dans les processus de production, de vente...). Le processus de décision s'appuie alors sur un exercice de jugement. Par conséquent, le degré d'incertitude du marché et la combinaison des deux axes ainsi définie, « processus de production standardisé/spécialisé » pour l'un et « marché prévisible/incertain » pour l'autre, sont à l'origine de quatre mondes possibles de production (terminologie de Salais et Storper).

Rappel des définitions socialité primaire et secondaire :

La socialisation primaire est celle de l'enfance et de l'**adolescence** sur laquelle se construisent la personnalité et l'identité sociale. Elle se fait essentiellement avec la **famille, l'école**. Cet univers est perçu par l'enfant non pas comme un monde parmi d'autres mais comme le seul monde existant. Cette « socialisation méthodique de la jeune génération par les générations précédentes » qu'est l'éducation, permet l'acquisition des normes et des valeurs qui constituent le fondement de la société.

La socialisation secondaire est celle qui se déroule à la fin de l'adolescence et durant **la vie adulte**, dans les différents milieux sociaux que fréquente l'individu. S'appuyant sur la socialisation primaire, la socialisation secondaire la complète, la prolonge ou la transforme.

L'entrée de l'adulte dans chacun de ces lieux est l'occasion d'acquiescer de nouvelles règles de conduite (ponctualité, travail en équipe, responsabilité, vie en couple, etc.), d'enrichir sa personnalité et de s'intégrer dans des sous-ensembles particuliers de la société.

C4 BIS : PISTES EN COURS D'ANALYSE

Construction d'un indicateur des confiances territoriales, d'un indicateur de bien vivre dans les territoires. De nombreuses initiatives existent comme la réflexion autour d'un indicateur alternatif au PIB (cf. Livre blanc Tome 4).

C5 : MIEUX COMPRENDRE LE RELATIONNEL (ROBIN DUNBBAR ET GILLES LE CARDINAL)

<https://www.courrierinternational.com/article/anthropologie-les-lois-de-lamitie-sont-sans-pitie>

L'homme a beau être un animal social, la sociabilité est un jeu de jonglage difficile, et comme chez d'autres primates, la taille de notre cerveau conditionne celle de notre réseau social.

Ainsi que l'ont révélé des recherches que j'ai menées il y a une vingtaine d'années,

nous ne pouvons donc **pas entretenir de rapports dignes de ce nom avec plus de 150 personnes** (distinguer amis et famille). Et cela ne dépend pas du caractère, sociable ou non, de chacun : nous sommes en cela tous assez semblables. Cela n'exclut pas pour autant quelques fascinantes variations individuelles, que des travaux plus récents sur l'amitié ont mises au jour. Notre grande surprise aura été d'identifier l'existence, chez chaque individu, d'une "empreinte sociale" aussi unique que l'empreinte digitale, d'une façon propre à chacun de répartir ses efforts de sociabilité, et qui évolue étonnamment peu, quelle que soit la composition du cercle d'amis.

En revanche, cette empreinte sociale en dit long sur la personnalité, et conditionne sans doute, pour une part, la façon dont nous avons fait face à la diminution des rapports sociaux durant la pandémie de COVID-19. En moyenne, les interactions sociales **représentaient approximativement 20 % du temps** d'un individu : environ trois heures et demie sont consacrées chaque jour à discuter, manger, passer du temps avec autrui, dans un contexte social.

Rappelons sur ces approches relationnelles l'excellent ouvrage de **Gilles le Cardinal** : Les dynamiques de la rencontre (ISTE - Mars 2014) et concernant sa mise en œuvre dans les projets, son dernier ouvrage « Construire la confiance grâce à la méthode PAT-Miroir » (aux éditions Bien Commun - Avril 2021).

C6 : RETOUR D'EXPÉRIENCE, LA CONVENTION CITOYENNE SUR LE CLIMAT - CCC (NOTE DU THINK TANK FABRIQUE ÉCOLOGIQUE - JANVIER 2021)

Dans une première partie, il est rappelé le contexte dans lequel la Convention Citoyenne sur le Climat s'est installée, en particulier l'urgence et la relative impasse de l'action climatique. Celle-ci nécessite des transformations profondes de la société et une articulation avec la vie quotidienne que les élites en particulier françaises ont du mal à concevoir. Pour la rénovation démocratique et la sensibilisation à l'action climatique, la portée du processus lui-même est incontestable, et la qualité et l'importance du travail des 150 citoyens méritent d'être saluées. Mais le cadre et les modalités de

la CCC, analysés dans la seconde partie, comportent plusieurs aspects contestables, en particulier si on les compare à certaines expériences étrangères. Il s'agit notamment de l'ambiguïté du sans filtre, du rôle des corps intermédiaires, de certains éléments de la gouvernance ou du dispositif d'intervention des experts. L'absence dans la lettre de mission des nécessités de programmation des moyens et de compétitivité économique correspond à une longue et regrettable tradition, depuis le Grenelle de l'environnement, de l'approche des politiques écologiques dans notre pays. Ces facteurs constituent un des éléments d'explication des critiques et des déceptions, et de l'affaiblissement de l'efficacité du processus.

Un format et des modalités discutables, sources de difficultés et d'insatisfactions. Un format discutable, un sujet trop vaste, une lettre de mission gravement incomplète, une organisation modeste de la gouvernance, l'absence de rôle véritable pour les corps intermédiaires, de nombreuses ambiguïtés, l'ambiguïté dommageable du « sans filtre », des modalités non optimales d'intervention des experts, des méthodes discutables de vote, un comité légistique au rôle ambigu, des interrogations sur le suivi de la convention débouchant sur des propositions de portée et de faisabilité inégales.

Les recommandations : fixer le rôle, le statut et la portée des propositions faites, notamment l'obligation, pour l'institution chargée de prendre la décision, de délibérer sur les propositions faites sans qu'elles soient modifiées et l'engagement, en cas de rejet, de proposer une mesure de portée équivalente pour atteindre l'objectif fixé. Ce principe pourrait d'ores et déjà s'appliquer au Parlement quand il va délibérer sur le projet de loi de mise en œuvre des propositions de la CCC. Mettre en place une charte de réussite des Conventions citoyennes, détaillant les points clés à respecter pour leur bon fonctionnement, notamment les règles d'organisation du tirage au sort, la neutralité véritable de la gouvernance, les modalités d'intervention des garants, le statut très précis de l'intervention des experts, par exemple sur le modèle irlandais, et les modalités d'interaction avec les parties prenantes au travail des citoyen(ne)s, de vote et de suivi. Elargir de manière encadrée

à des parlementaires et à des citoyen(ne)s les pouvoirs d'initiatives pour organiser une Convention citoyenne.

C7 : OPEN SOURCE ET TÉLÉTRAVAIL

<https://theconversation.com/travail-a-distance-cinq-bonnes-pratiques-emprunter-au-developpement-open-source-139348>

Un rapprochement intéressant entre les bonnes pratiques de l'Open Source et celles du télétravail.



C8 : LES APPORTS DE LA THÉORIE DES COMMUNS D'ELINOR OSTROM À L'APPROCHE DE LA GOUVERNANCE

C8a : Les communs

<https://creg.ac-versailles.fr/la-gouvernance-des-biens-communs-au-service-du-bien-commun>

<https://coopdescommuns.org/fr/association/>

LES COMMUNS, C'EST QUOI ?

Les biens communs (ou "communs") sont des **ressources gérées collectivement** par une communauté selon une forme de gouvernance définie par elle-même.

Ce sont les personnes concernées par une ressource qui sont légitimes pour en déterminer les règles d'accès.

En assurant l'accès équitable et la préservation de la ressource, les personnes et organisations se développent socialement et économiquement.



Les modes de gouvernance des ressources renvoient à l'attribution de pouvoirs aux différents acteurs. On peut imaginer une multitude de cas allant du pouvoir absolu lié à la propriété privée exclusive, à une délégation de pouvoirs au secteur privé, à la prise de pouvoir par le secteur public, à des modes hybrides d'une gestion commune par ces deux secteurs.

Classification des biens :

	Exclusion	Non exclusion
Rivalité		
Non-rivalité		

Le bien commun : cette notion désigne une finalité universelle, partagée par les membres d'une communauté.

Le commun est l'ensemble des connaissances, langages, images, codes, affects et réseaux de communication qu'une société produit de manière collective.

La gouvernance des biens communs.

Les communs sont des ressources matérielles ou immatérielles, publiques ou privées, dont nous décidons collectivement qu'elles doivent être accessibles et/ou gérées « en commun, au service du bien commun ».

Un commun, selon E. Ostrom, constitue l'assemblage de trois éléments :

1. Une ressource en accès partagé ;
2. Un collectif qui bénéficie de droits sur la ressource ;

3. Un mode de gouvernance (ensemble de règles coconstruites) qui respecte les droits de prélèvement qui lui sont concédés.

Les travaux d'Elinor Ostrom démontrent comment des communautés parviennent à échapper à la tragédie des communs : les systèmes de ressources naturelles, qu'elle qualifie de « Pools Communs Ressources » (CPR) : forêts, espaces maritimes, lacs, rivières, pêcheries, systèmes d'irrigation, etc.), produisent ou sont composés d'unités de ressources (gibier, arbres, poissons, quantité d'eau, etc.). Ces CPR se caractérisent par le fait qu'ils sont constitués de biens « rivaux ».

La question posée est celle de savoir quel régime de propriété, dans une situation donnée, se présente comme le plus approprié pour assurer la consommation de la ressource tout en garantissant sa préservation et son développement durable.

La gestion des communs s'inscrit dans le régime de propriété. Pour étudier le type de propriété associé à un CPR particulier, Ostrom et Schlager (1992) proposent une définition de la propriété décomposée en cinq droits : le droit d'accès, le droit de prélèvement, le droit de gestion, le droit d'exclure, le droit d'aliéner. Ces droits sont indépendants les uns des autres, mais, dans de nombreux cas de CPR, notamment des pêcheries, ils sont, la plupart du temps, détenus de manière cumulative. Ce faisceau de droits et les décisions prises par la communauté doivent être reconnus par la puissance publique afin que les décisions restent conformes au cadre légal.

Fabienne Orsi 2014.

Droits	Propriétaire	Propriétaire sans droit d'aliénation	Détenteur de droits d'usage et de gestion
Accès et prélèvement	×	×	×
Gestion	×	×	×
Exclusion	×	×	
Aliénation	×		

— Figure : Le faisceau de droits (Source Schlager et Ostrom, 1992 p.252)

- Le droit de prélèvement détermine la quantité d'unités de ressources consommables, compatible avec la reproduction de la ressource.
- Le droit de gestion est le droit à réguler les conditions d'utilisation de la ressource ainsi que les changements nécessaires à son amélioration. La puissance de ce mode de régulation s'explique par les droits de gestion de la ressource qui sont partagés avec les usagers.
- Le droit d'exclure concerne le droit de déterminer qui va bénéficier des droits d'usage et si ceux-ci seront ou non transférables.
- Le droit d'aliéner permet de vendre ou de céder entièrement ou partiellement l'un ou les deux droits d'exclure et de gestion.

Nous rappelons que le droit d'exclure est fondamental dans la gestion des communs. Les communs ne sont pas en accès libre.

C8b : Les gouvernances polycentriques

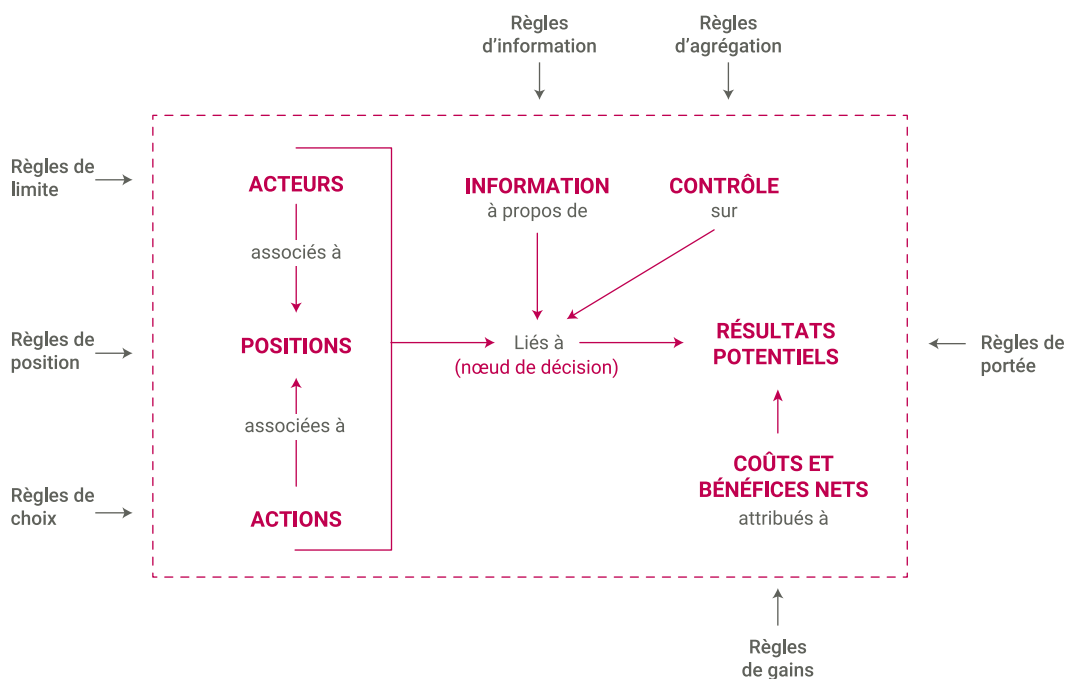
<http://www.sietmanagement.fr/decision-collective-rationalite-de-laction-sur-les-regles-le-choix-institutionnel-e-ostrom/>

Dans ce cas de partage de ressources communes, E. Ostrom a démontré que les systèmes de coopération de type « dilemme du prisonnier » (ceux de la Théorie des jeux,

où ce sont des règles externes qui organisent la coopération en fonction des anticipations) sont moins efficaces que les systèmes de coopération de type « dilemme social », où le **choix institutionnel** intègre de façon endogène toutes les variables situationnelles dans des processus bouclés d'**action sur les règles** : contexte/frontières, micro-situations, apprentissage/normes, confiance, coopération, bénéfique pour soi et pour les autres. « Prendre une décision », c'est donc en fait décider sur les règles : règles sur les choix opérationnels (accès, usage), règles sur les choix collectifs (participation à la gestion du commun) et règles constitutionnelles (conditions de modification des règles). Ostrom 1990.

1. La théorie du choix institutionnel : l'action sur les règles

L'objectif théorique de E.Ostrom est « d'accélérer la compréhension d'une théorie de l'action collective auto-organisée, afin de compléter des théories existantes de l'action collective organisée extérieurement : la théorie de la firme et la théorie de l'État » (Ostrom 1990, édition française, page 76). Les trois phases du modèle de « **choix institutionnel** » sont toutes basées sur des petits arrangements entre les acteurs, qui apportent de meilleurs résultats que de grands programmes.



— D'après E. Ostrom dans sa conférence de Stockholm (2009), analyse d'une situation d'action

- Une première phase **de construction des informations** qui est ici capitale, en fonction des positions et des informations sur les normes sociales partagées ;
- Une deuxième phase assez classique de **jugement informé** sur les coûts-bénéfices incertains et les résultats potentiels ;
- Et enfin la troisième phase particulière de **l'action sur les règles**, avec le choix de soutenir, ou de ne pas soutenir, un éventuel **changement de statu quo** pour une règle, en fonction des informations sur les variables situationnelles endogènes.

Ce sont l'interconnaissance (la confiance, la coopération, l'engagement mutuel) et les capacités d'adaptation des acteurs (apprentissage, essais-erreurs) qui permettent de faire évoluer ainsi les différentes règles du système et d'augmenter le gain collectif, avec un bénéfice tant pour soi et que pour les autres acteurs (voir Ostrom et Basurto, 2013).

2. Le caractère polycentrique de la décision : des arrangements dans les arènes locales de discussion

La décision polycentrique repose alors sur l'enchevêtrement de différentes « arènes de choix collectifs », dans lesquelles peuvent se discuter les trois niveaux de règles : les règles sur les choix opérationnels, les règles sur les choix collectifs et les règles constitutionnelles (Ostrom 1990 ou Ostrom 2010). Une arène locale regroupe des acteurs qui interagissent dans une situation d'action : un espace social où les acteurs, mus par des préférences et intérêts divers, échangent des biens et des services, coopèrent, résolvent des problèmes, se dominant ou luttent les uns contre les autres (Ostrom 2000).

3. La conception d'une communauté auto-organisée

Le partage d'une ressource commune à partir de ce jeu sur les règles doit alors s'appuyer selon E. Ostrom (2010) sur **huit propriétés**

d'une institution particulière, la **communauté auto-organisée**.

Les propriétés 1, 2, 3 et 4 portent sur **l'ouverture** de la communauté auto-organisée :

- Les relations entre les membres et les non-membres de la communauté doivent être clairement définies ;
- La production de règles doit se faire en relation étroite avec la nature de la ressource à réguler ;
- Les individus affectés par une règle collective doivent pouvoir participer à la modification de la règle et cette modification doit se faire à faible coût ;
- Les individus qui surveillent la ressource commune doivent être choisis localement et être responsables devant la communauté.

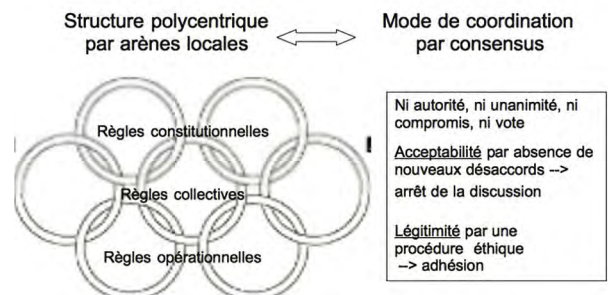
Les propriétés 5 et 6 portent sur les **sanctions** :

- Les sanctions prononcées à l'encontre de membres de la communauté doivent être graduées ;
- Les sanctions doivent obéir à un principe de subsidiarité privilégiant le respect des règles locales ;

Les propriétés 7 et 8 portent sur la **communication** pour assurer le partage de la ressource :

- Les membres de la communauté doivent avoir un accès rapide à une arène locale de choix pour résoudre leurs conflits à bas coût ;
- Et la communauté doit être constituée d'un enchevêtrement d'arènes locales.

Gouvernance polycentrique et coordination par consensus

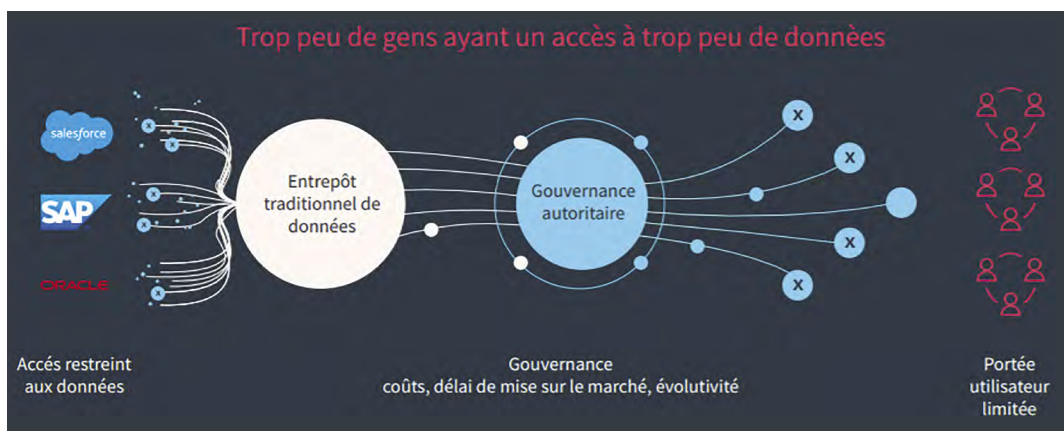


C9 : DATA GOVERNANCE (EXTRAIT DU GUIDE TALEND)

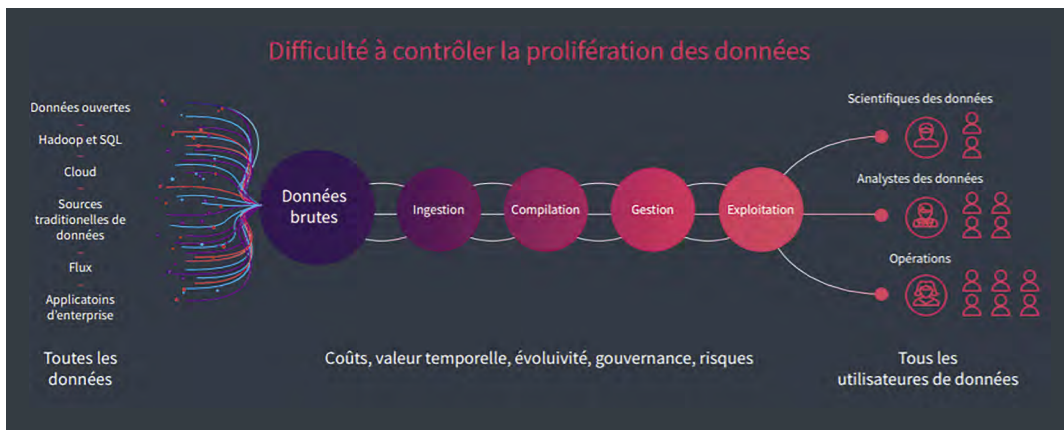
https://info.talend.com/rs/talend/images/WP_FR_DG_Talend_DefinitiveGuide_DataGovernance.pdf

Outre le contrôle et la protection des données, la gouvernance des données englobe également les informations obtenues par le biais de l'intégration et du mode participatif (crowdsourcing). La gouvernance des données est une nécessité dans l'environnement d'entreprise actuel hautement compétitif et en rapide mutation. Les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de collecter d'énormes quantités de données internes et externes très diverses. Elles doivent par conséquent pouvoir s'organiser pour optimiser la valeur de ces données, gérer les risques associés et réduire les coûts de gestion. La gouvernance des données regroupe des processus, des rôles, des politiques, des normes et des mesures qui garantissent une utilisation efficace de l'information pour permettre à une entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle définit les processus et responsabilités qui garantissent la qualité et la sécurité des données utilisées au sein d'une entreprise.

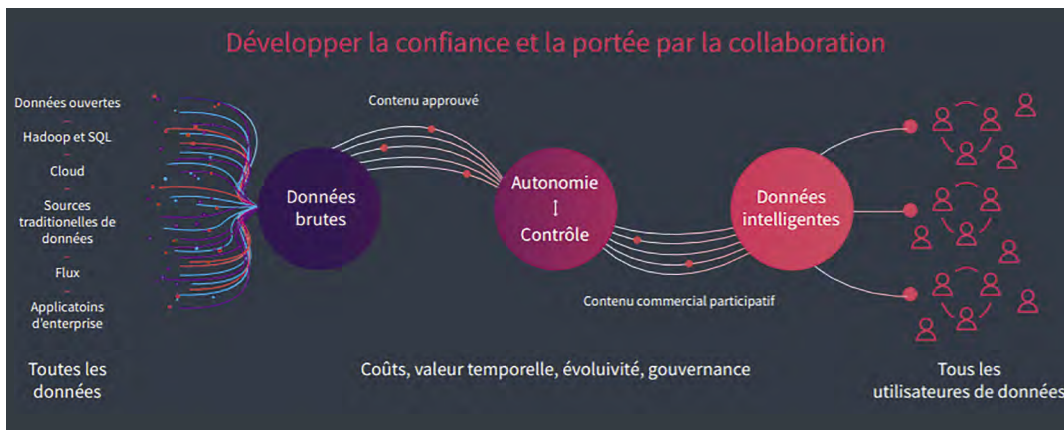
Une stratégie de gouvernance des données bien conçue est vitale pour toute entreprise manipulant des données. Elle déterminera la façon dont votre entreprise tirera profit de processus et de responsabilités normalisés, uniformes. Les leviers métiers mettront en évidence les données devant être scrupuleusement surveillées dans votre stratégie de gouvernance des données et les avantages qui devraient en découler. Cette stratégie constituera le fondement de votre cadre de gouvernance des données. Par exemple, si un levier de cette stratégie vise à garantir la confidentialité de données médicales, les données des patients devront être gérées de façon sécurisée lorsqu'elles circulent dans votre entreprise. Les exigences en matière de conservation (par exemple, historique des changements apportés aux informations, avec leur date et leur auteur) seront définies de sorte à garantir la conformité avec les exigences gouvernementales applicables (RGPD en Europe ou CCPA en Californie). La gouvernance des données garantit que les rôles sont clairement définis et que les responsabilités font l'objet d'un consensus dans toute l'entreprise. Un cadre de gouvernance des données planifié avec soin englobe les rôles et les responsabilités stratégiques, tactiques et opérationnels.



— Source : info.talend.com



Trouver le juste équilibre entre gouvernance ascendante et descendante.



Mettre en œuvre une gouvernance maîtrisée et collaborative :

- 1^{ère} étape : découvrez et nettoyez vos données.
- 2^{ème} étape : organisez les données fiables et donnez les moyens d'agir.
- 3^{ème} étape : automatisez vos pipelines de données et autorisez l'accès aux données.

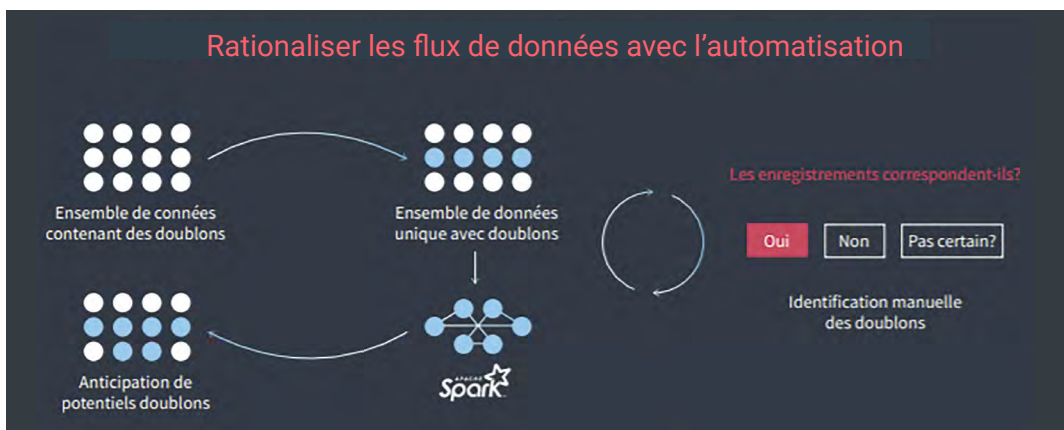
« La gouvernance des données est un vaste sujet qui regroupe les compétences destinées à :

- assurer la qualité des données,
- gérer les référentiels et anticiper l'accostage des processus métier,
- améliorer la connaissance des données et des métadonnées permettant d'instaurer un langage commun,
- sécuriser et contrôler l'accès à l'information

qui représente un pilier de la RGPD,

- adapter l'organisation pour mieux prendre en compte les contraintes et rôles spécifiques à la gestion de la donnée. ».

Rappelons encore toute l'importance des data et soulignons qu'elles ne sont en fait jamais neutres. La notion de construction d'un marché territorial de la donnée est évoquée par plusieurs auteurs. Dans son ouvrage récent, Antoine Courmont montre bien toutes les étapes que doit franchir une donnée avant d'être utilisable pour un collectif : **production**, **attachement** (caractéristiques, attributs lui permettant d'être utilisable), **détachement** (pour orientation vers une fonction d'usage) et **ré-attachement** dans un progiciel/ algorithme interfacé aux utilisateurs/usagers.



BIBLIOGRAPHIE DES ANNEXES

A - Livres blancs de la Qualité : <http://www.qualiteperformance.org/think-tank-made-in-qualite>

A2 - Économie circulaire Revue Échanges N°44 <http://www.qualiteperformance.org/revue-echanges-ndeg44-0>

B3 - Muriel Maillefert et Isabelle Robert, « Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d'une analyse de l'action collective », Natures Sciences Societes, 2020, Vol. 28, no 2, pp. 131-144. Muriel Maillefert et Isabelle Robert, « Aux frontières de l'économie : territoire et valeur territoriale, des expérimentations à un nouveau modèle de création de valeur à partir d'une analyse des externalités », Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation From Emergences to Recognition. Paths of Innovation, Montréal, 2017.

B4 - ACV sociale <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>

C3 - Romain Zerbib : « La fabrique du prêt-à-penser » édition l'Harmattan 2017.

C8 - Dictionnaire des biens communs, Edition PUF 2017 Marie Cornu, Fabienne Orsi et Judith Rochfeld.

C9 - Antoine Courmont : Quand la donnée arrive en ville. Open data et gouvernance urbaine. Édition : PUG Collection : Libres Cours Politique Janvier 2021.

