

Connecteur recherche 20 mai 2020

Session A2 / Organisations publiques à l'épreuve de l'incertitude | 14h

Animation : Denis Pansu - Fing

Scribe : Mathilde Bras - Fing

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

Bienvenue sur l'espace de prise de notes de votre session !

➡ Merci de renseigner votre nom ci-dessous (*format : Prénom/Nom/Structure*)

- Mathilde Bras, Fing
- Denis Pansu, Fing
- Juliette Grossmann, Fing
- Florian Graveleau
- Nathalie Bellon
- Anne Jacod
- Matthias Béjean
- Aude Fournier
- Guillaume Colinmaire
- Thierry Ambrosini
- Pascal Roggero
- Bernard Alix

➡ Comment contribuer ?

A la suite des interventions, les participants sont invités à exprimer les pistes qu'ils ont à soumettre à la recherche, mais aussi ce qu'ils ont à lui proposer (terrains, partenariats, étude, ...). => en tant que scribe, je (Mathilde Bras), vous aider à classer vos idées, que vous pouvez soit intégrer dans les espaces ci-dessous (titres en bleus), soit dans la section "autres"

- **La "commande" que nous proposons aux chercheurs :**

- De votre point de vue (votre ou vos discipline(s) et à partir de vos travaux récents, quels sont les 3-4 résultats nouveaux, saillants, contre-intuitifs... que vous auriez à partager ?
En mettant l'accent sur ce qui vous a plutôt étonné par rapport aux lieux communs.
- Selon vous, quels pourraient être les 2-3 pistes de recherche que vous aimeriez vraiment creuser dans les 2-3 années à venir ? C'est à dire, les pistes que votre discipline devrait explorer prochainement.

Important : ne pas parler (ou très très très peu) de méthodologie, en se concentrant sur les résultats et les champs qui vous semblent fertiles.

- **La "commande" que nous proposons de passer aux praticiens :**

- Vos réactions sur les résultats de recherche qui ont été partagés par les chercheurs

- Vos questionnements et inconnues sur la manière dont vous vivez ces problématiques au quotidien, dans vos activités et métiers : qu'est-ce qui est problématique et pose vraiment question, au point de devoir être pris au sérieux par la recherche ?
- Pour finir, les 2-3 pistes que vous auriez envie de soumettre à la Recherche, ce sur quoi vous pensez qu'elle devrait se pencher prochainement
 - **LES PISTES PROPOSEES A LA RECHERCHE** : il s'agit principalement des pistes de recherche que les acteurs présents (entreprises, acteurs publics, associations, collectifs de terrain, etc.) souhaitent soumettre à la Recherche. C'est à dire les "inconnues", questionnements, points obscurs... qui leur posent question dans leurs métiers. **Bien sûr, les chercheurs eux-mêmes** pourront alimenter cette liste de pistes !
 - **LES TERRAINS** : on y notera les possibilités de partenariats futurs, les envies de collaboration qui peuvent naître de l'atelier
 - **LES RESSOURCES** : c'est un peu le "centre ressource" du thème. Y seront notés les travaux de recherche existants qui peuvent intéresser les acteurs présents

Prises de parole

Introduction Denis Pansu :

- l'objectif du connecteur est de porter à la connaissance des acteurs des travaux de recherche éclairant sur les problématiques qui les mobilisent et d'apporter aux chercheurs des pistes et angles sur des pratiques sur les terrains. Et enfin apporter des matériaux aux enseignants
 - productions : partager des références et ressources au fil de la discussion, pistes de recherches proposées par les praticiens et les chercheurs, identifier des terrains, des contextes d'études

Pendant les 2h de ce connecteur : alternance de regards de chercheurs et praticiens.

- dans cette session on aborde la posture des organisations publiques en situation d'incertitude
- la singularité de cette crise, c'est sa durée : alors qu'on est plutôt entraîné à des crises subites dont la résolution est relativement rapide (amenant les individus et les organisations de se mettre en posture d'exception), cette crise réintroduit les notions d'anormalité et de normalité dans les discours techniques et politiques => remet au centre la question de l'action en monde incertain (Lascoumes, Callon, Barthe)
- la perspective de crises plus récurrentes, dans les champs climatique, sanitaire, nous amène à réfléchir à la crise comme élément structurant des politiques publiques, des approches organisationnelles tant pour les acteurs publics que privés

Dans ce caractère exceptionnel de la crise, on a vécu des déconstructions, des bricolages, des transgressions. Ce qui était réglementaire a été parfois déconstruit de manière consensuelle pour tenir un objectif dans l'urgence => qu'est-ce que cela ouvre comme innovations organisationnelles, techniques ? Comment cela redistribue les rôles entre acteurs publics et société civile ? Quelles méthodes et quels rôles des communautés de l'innovation publique dans ces nouvelles approches de l'incertitude ?

- pour les praticiens : comment appréhender l'incertitude et l'articulation avec le numérique ? Retours d'expérience, questionnements pour interpeller des chercheurs pour y voir plus clair, dessiner des pistes d'action
- pour les chercheurs : décrire les terrains et recherche menés, quelles méthodologies employer pour mener à bien ces chantiers, pour décrypter les travaux de recherche, les ancrer pour les praticiens.

Bernard Alix, CNFPT

- deux connecteurs de l'après-midi : organisations publiques et incertitudes // inclusion et capacitation
- enjeux pour le CNFPT : agir en compétences qui mobilise des ressources et compétences différents
 - - on perçoit bien que cet agir en compétences relève de : la dialectique entre l'expérience et la connaissance (dépasser cette dualité entre terrain/pratique et théorie/recherche/connaissance)
 - - la Fing, avec le format connecteur-recherche permet la confrontation, la réflexivité
- vocation de développer de la recherche action + des pistes de formation pour le CNFPT

Aude Fournier, DGA-PEPS, Conseil départemental du Nord

= rh, si, laboratoire d'innovation publique fabrique 59

= dga transversale, au service des services en anticipation des transformations

Il est fondamental pour les praticiens de se mettre dans une posture réflexive régulière pour redescendre dans la mine.

Principaux points d'étonnements et de réflexions pour en tirer des questionnements de recherche.

Portefeuille fonctionnel au coeur du système de gestion crise (DRH, DSI, Direction de la modernisation) :

Le plan de continuité de l'activité

Le 15/03, lors du lancement du plan de continuité d'activité (PCA), il a été confié à la DGA

- très peu de collectivité n'avait de PCA, il datait de 2009 avec H1N1, et ces documents étaient loin d'être opérationnels => impréparation individuelle et collective
- en quelques jours, documents qui ont du être préparés. Normalement ces documents sont vus comme des contraintes réglementaires et pas comme des ressources (documents techniques déconnectés du terrain)
- pourtant, exercice intéressant : cela permet d'aller dans une forme de "clinique de l'activité" (Yves Clot) = identifier les activités au coeur, lien avec les compétences entre les territoires (départements souhaitant faire des aides financières aux entreprises, alors que c'est la compétences des régions)
- choc systémique qui a balayé les incertitudes et dépasse les simples crises

=> L'outil PCA n'est pas adapté, mais dès qu'on a dit cela, on n'a pas d'alternative. C'est à double tranchant :

- prioriser les activités peut dire en creux que certaines sont annexes, connexes, supprimables
- on retombe vite sur les enjeux de contraintes financières, de mille feuille

=> tactiques d'adaptation de l'organisation / not. en approche numérique

Le télétravail

Pour développer des bons réflexes en temps de crise : passer du contrôle à la confiance, des tâches à la mission. Télétravail déjà en expérimentation avant la crise. 2 pratiques développées pendant le confinement :

- 1er groupe de 15 issus de toutes les composantes de la DGA : aucun des agents ne doit être laissé au bord du chemin : guide pour les agents de la DGA pour reprendre des éléments factuels sur les outils RH, les outils numériques => collègues qui aident, accompagnent, témoignent. En une semaine, document abouti
- 2eme groupe de 15 issus de toutes les composantes de la DGA : autour du Laboratoire, coconception autour des attentes des agents auprès de la DGA

=> enseignements :

- production de qualité, méthode qui associe les parties prenantes, au RDV sur le fond et la forme

- il n'y a pas de génération spontanée : la DGA a pris les choses en tant que leader, l'a autorisé et a impulsé
- il y a aussi des risques : sur productivité pour exister, isolement, sentiment d'inutilité
- facteur de succès : soutien hiérarchique, expériences passées hors crise, outils

=> preneuse de bonnes pratiques pour aller plus loin, garder/enlever

=> interrogation sur comment mesurer le fait de "remettre l'humain au centre" (OKR par exemple) mais pas toutes les solutions

Guillaume Colinmaire, chef de mission Manag'Est Région Grand Est

= école de formation interne dans la région, accompagner la transformation managériale de la collectivité, former 900 managers au management "moderne" (dimension valeurs pour culture de l'administration) et développer des réflexions sur les nouveaux modes de construction de l'action publique

L'école de management a sorti un premier guide pour le confinement et la reprise progressive du travail (physiquement dans les bureaux et pour tirer des enseignements)

Cette période est un miroir grossissant de phénomènes et paradigmes, et les choses s'accélèrent :

- évolutions managériales : promotion d'un management libéré, qui s'appuie sur la responsabilité, la complexité, mais exarcébations de tensions aussi sous-jacentes => comment accélérer l'évolution, en s'appuyant sur une communauté managériale, qui dépasse la hiérarchie, avec des liants, des médiations. La période qui s'ouvre est aussi une période d'incertitudes, mais nous pourrions aussi le prendre comme une période d'expérimentation
- évolutions dans les modes de construction de l'action publique : comment intégrer les élus dans la réflexion. L'impact budgétaire est énorme, un choc de recettes va apparaître dès 2020 et surtout en 2021, on ne peut plus fonctionner sur des silos mais des logiques transversales, avec des méthodologies qui intègrent l'utilisateur
- évolutions dans les usages du numériques : interrogation sur la place de l'humain, numérique et IA réinterroge des activités (instructions de dispositifs) qui pourraient être assurés par la machine

=> la résilience et l'apprenance : mettre en capacités nos organisations d'être résilientes et apprenantes dans un contexte bureaucratique très ancré. Trouver des leviers pour réinterroger plus rapidement, sans créer de casse ni de mal-être au travail, de risques psychosociaux.

% de services qui se sont mis dans cette évolution managériale ? :

- 900 managers --> dans la construction du projet, mobilisation de 400 managers
- dans les faits, perdue une césure entre modernes et classiques / verticaux et horizontaux. Le message autour du management responsabilisant (cf charte managériale de la région avec responsabilité et coopération) a pu parfois être incompris. Quid de faire tâche d'huile dans les collectivités;

Mathias Béjean, maître de conf HDR à Paris Est Créteil

= comité scientifique de la revue PMP, responsable de la chaire ENSCI-ENA-Polytechnique

Paradoxe de départ : la culture de l'action publique n'est-elle pas antinomique à la notion d'incertitude ? En quoi le numérique est un médiateur dans ce paradoxe ?

Rapport d'étonnement :

- paradoxe entre "c'est une crise" et les témoignages "on a fait, on a réussi". C'est interpellant de voir ces

témoignages, qui montrent que ce qui a été mis en place a été réussi. Pour les deux praticiens précédent, le plus dur c'est le déconfinement et l'ancrage dans le temps long.

- on a validé, on a validé : comment validé dans l'incertain

1) La notion

Depuis les sciences de gestion, la notion d'incertitude n'est pas nouvelle.

- A la mode dans les années 90, à l'épreuve des théories sur la complexité, et c'était relié aux questions d'apprentissages organisationnels, de territoires apprenants.

- le mot incertitude est important à définir :

- - Traditionnellement, on se réfère à la notion Franck Knight 1921 "Risk, uncertainty and profit"-

<https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>

- - le risque = espace de possibles probabilisables
- - l'incertitude = on n'a pas cette distribution

= ce n'est ps la même chose d'être dans un univers imprévisible et déterminé que dans un univers imprévisible et indéterminé

- - Romain Laufer, "L'entreprise face au risque majeur" : le risque majeur renvoie à une incertitude knightienne, le "grand incertain"

2) Les modes d'action

Par rapport aux modes d'agir, plusieurs auteurs :

- John Kay (radical uncertainty)
- Karl Weick : Pompiers, bricolage

L'idée de bricolage a été reprise dans les théories de l'entrepreneuriat, avec les notions d'effectuation : les entrepreneurs doivent structurer l'action et font face à une incertitude knightienne => d'où l'idée de faire avec ce qu'on a. Dans les témoignages entendus, capacité à prendre les ressources qu'on a, à agir rapidement

Sur l'apprentissage organisationnelle, on parle de "dynamic capabilities" :

- compétences, capabilités qui renouvèle les capabilités elles-mêmes
- ambidextérité : articuler exploration et exploitation
- être habitué à se renouveler, pour être capable de gérer des incertitudes knightienne

Théorie CK : parlons en après

3) Expériences

Dans le domaine de la santé (hôpitaux, edtech et living lab) : par rapport au numérique, on a été interpellé sur comment structurer une filière numérique en santé aujourd'hui; Si on prend le logiciel classique de la filière :

- la hiérarchie : organiser, coordonner, normes
- le marché : autoriser des transactions, des tarifications

=> pilier de la communauté, troisième pilier en théorie des organisations. La communauté = dons, échanges de savoir-faire, partage

- quand on se met d'accord sur des valeurs, on crée une culture commune non pas par de la prescription, de l'organisation, mais par de la valeur
- l'hypothèse : pour que les écosystèmes soient plus résilients, plus adaptables, doivent redonner des dynamiques de communauté (ex : makers)

Pour animer ces communautés, besoins de nouveaux types de plateformes pour animer ces communautés.

Pascal Roggero, sociologue de l'université de Toulouse Capitole

= spécialiste de la complexité : explore la complexité sur les territoires et les organisations

= séminaire de formation à l'INET "manager dans la complexité"

La recherche systématique de méthodologie est surprenante : risque d'une recherche de solutions toutes faites, à laquelle fait écho la notion de "bonnes pratiques". Dans les collectivités territoriales, logiques bureaucratiques et contexte culturel national propre à la France. Cela peut contribuer à un certain nombre de choses.

Geert Hofstede, conséquences de la culture : dans le cas français, aversion forte à l'incertitude et au risque dans les organisations, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays (Chine)

- moins on est tolérant à l'ambiguïté, plus on est averse à l'incertitude, au risque : le sens à donner à la situation est difficile à trouver. Cela renvoie à notre système éducatif, l'idée que la clarté et la vérité vont ensemble
- on peut aussi le décrire comme des personnalités qui raisonnent en noir et blanc : dans les organisations
 - - aujourd'hui nous sommes obligés de prendre acte que nous sommes dans l'incertitude, dans nos processus cognitifs
 - - la situation aujourd'hui révèle les capacités des organisations, celles qui ont pu faire face grâce à des capacités managériales ouvertes ou non; Cela renvoie à ce qui préexistait dans ces organisations
 - = ces difficultés d'organisation avaient lieu même avant la crise.

La communauté => les relations humaines, pas au sens des RH, des relations authentiquement humaines,

- les humains comme des finalités. On ne le voit pas assez en science de gestion, plus présent dans les sciences sociales (not. théorie du don)

- l'engagement comme relations humaines authentiques

Aller au delà du passage des tâches aux missions : aller jusqu'à la personne, c'est toujours elle qui réalise une tâche et a une mission. Cette personne est toujours représentée comme un agent dépourvu de qualité humaine.

L'humain au centre : ce qui donne du sens, c'est la coopération plus que la compétition et la concurrence.

Alors que nos systèmes sont fondés sur la concurrence comme vecteur de solution optimale. Le problème est que l'on a trop une vision écologique.

Modalités d'action publique :

- absence du politique dans les propos : cette crise elle a une signification politique profonde, les collectivités territoriales sont des instances politiques, c'est symptomatique de se limiter à un pur aspect de gestion face à l'urgence. Alors que ce qui est engagé là, c'est politique ! Au delà du système de santé, la question se pose plus largement

- missions prioritaires et difficulté à définir/gérer les missions prioritaires : il s'agit d'une identité professionnelle, d'une valorisation pro / d'une reconnaissance. C'est difficile pour les acteurs et élus de se dire "secondaires"
- quelque chose va être mis en oeuvre dans le fonctionnement des collectivités, de l'Etat et ses rapports avec la société

=> **Dialogique : on a affaire à des situations dialogiques (Morin) => logiques contradictoires et complémentaires.**

- Il faut faire avec les dialogiques, cela suppose des aptitudes cognitives renouvelées et des modes d'organisations, comme l'ambidextrie organisationnelle (exploration/exploitation).
- En tant de crise, l'exploitation ne fonctionne pas, on a besoin d'exploration (méthodologies d'exploration / collectifs intelligents). Il faut faire exister les collectifs intelligents, on est dans la communauté, du social. Structurer les organisations comme des communautés, et moins dans la hiérarchie et les marchés.

Thierry Ambrosini, Délégué Qualité Innovation Pilotage chez Ville/Agglomération de Pau

A fait partie des "fonctionnaires oubliés". La délégation innovation s'est trouvée en retrait, donc posture d'observateurs.

3 sources :

- réunion des directeurs
- CR journalier de la cellule de crise
- volontaire pour la cellule d'écoute

3 difficultés

Niveau 1 - Difficultés de positionnement de l'administration : l'association préfet-maire pour préparer le confinement était brouillon. Un exécutif très absent, très peu sollicité : 2/3 élus autour du maire, absence de positionnement

Niveau 2 - Difficultés à épauler la proximité :

- par exemple comment aider la distribution des repas par les AMAP // difficulté de coordonner avec la chasse aux masques
- faiblesse de la ligne entre les élus et l'administration pour accompagner les acteurs du territoire
- fermeture des services publics : l'absence de travail préparatoire a posé les limites de l'intervention de la collectivité (ex : pas possible d'encaisser un chèque de secours car trésor public fermé)

Niveau 3 - Difficultés managériales

- - scission entre la première ligne et les autres (2500 agents) : plus des 2/3 des agents ont été confinés chez et la plupart d'entre eux n'ont pas été équipés => 2 mois d'absences de contact...
- - difficulté à avoir du soin pour les autres : retour en force de la culture gestionnaire au détriment d'une culture communautaire

Questionnements

- comment préparer le top management à ces situations d'incertitude ? Quelles postures de management ? comment installer des postures de coopérations ?
- comment la collectivité joue ce rôle d'assembler : c'est quoi faire communauté sur un territoire ? quelle

granularité ? quels modèles de gouvernance ? comment travailler le soin vis à vis des individus et du collectif ?

- comment nourrir un système capacitant ?

- comment on perd l'action, la souveraineté à agir (cf bricolage) ? renvoie à la question de la légitimité, du repérage de signaux faibles ?

- quelle pertinence en termes de démocratie territoriale : collectifs de citoyens qui se sont mobilisés, et on n'a pas su les agréger, les mettre en synergies

= le numérique peut intervenir à ce niveau, ainsi que pour être attentifs aux questions d'inclusion

- est-ce qu'il faut avoir un récit de l'incertitude, comment le mettre en oeuvre avec les habitants, les collectifs d'élus ? quelle place pour l'élus ?

Florian Graveleau, chef du service innovation au département Loire-Atlantique

= projection, prospective, veille, pilotage du laboratoire d'innovation du département (transformations de l'action publique)

Deux temps et deux crises différentes :

- crise de la continuité de l'activité

- crise budgétaire et économique : on a du mal à estimer les recettes/dépenses, et cela va présenter des difficultés évidentes, surtout au niveau social

Crise de la continuité de l'activité :

- PCA partagé

- petit noyau de gestion de crise pour prendre les décisions au fil de l'eau : beaucoup de choses ont été mises en oeuvre, des expérimentations, et des discussions entre collectivités => le doc du Grand Est sur le management à distance a été repris. Ex : sessions 100% en virtuel organisées en moins d'une semaine // collègues pour des jeunes de l'ASE

- est-ce une innovation ou une adaptation ? ex : collègues de l'insertion ont créé des liens téléphoniques, cela n'a pas forcément vocation à rester

- les initiatives individuelles étaient plus compliquées à faciliter, alors que la société civile a été très actives

- ex : plateforme d'entraide pour les familles d'enfants autistes (ni la collectivité, ni l'Etat ne pouvaient le faire)

- ex : makers (masques et visières) = partage de documentation en ligne, fédération d'une communauté qui produit et distribue

=> l'agilité possible au niveau des communautés n'existe pas dans la collectivité. Il faut penser les complémentarités

Crise budgétaire, économique, sociale

Un département, ses recettes = droits de mutation, ses dépenses = social.

2 options :

- prioriser rapidement ce qui doit être maintenu ou pas, et rechercher une efficience --> cela peut conduire à des décisions type "new public management"

- transformer les pratiques, repenser le logiciel, partir des usages, créer plus d'horizontalités et de réflexion partagée avec les autres collectivités, les associations pour des réponses possibles --> collectivité plateforme ?

Discussion ouverte

Utilité d'une stratégie des interstices ?

Dans une situation de crise, des portes s'entr'ouvrent, saisies par les citoyens, les agents publics.

- Cela ouvre le jeu et pose de nouvelles dynamiques. Comment considérer que le numérique est un médiateur / un catalyseur pour prendre en compte l'incertitude, voire d'en faire un modèle ?
- Ex : plateforme SPF et plateforme ARS Ile de France => dans cet exemple, adaptation de l'action.

Mathias Béjean

- à l'origine, logique de développement de plateformes plutôt hiérarchiques, pour règlementer, régir, contrôler et là plateforme plus ergonomique
 - qu'est-ce que cela produit comme capacité collective : plateforme qui anime des communautés, des relations, des échanges ont lieu
 - => le numérique peut-il être porteur de valeur et d'usage sociaux pour apprendre ?
- Aux Etats Unis, e-patient manifesto, pour des technologies de santé et de plateforme pour aller vers des communautés.

Capacité de l'institution à intégrer des dynamiques nouvelles ?

Si on reprend le tryptique,

- dans le marché : les systèmes transactionnels sont efficaces pour faire du point à point, il y a un formalisme des attendus (contrat), une forte division horizontale du travail, donnant donnant
 - dans la hiérarchie : formalisation des procédures, le PCA peut être l'occasion de combiner une logique hiérarchique avec des logiques collectives pour créer des "espaces de délibération sur le travail"
- En incertitude, les formes de division du travail dans le marché et la hiérarchie sautent. Ces deux modèles sont ADAPTES.

- dans les communautés, formalisme du commun : la division du travail est variable, ad hoc. Ce modèle est ADAPTABLE. Si on intègre, dans le numérique, la logique de communs, de langage, de valeurs.

- *stop covid a été perçu comme une augmentation d'un pouvoir de contrôle (comme le DMP à une époque). Vis-à-vis des médecins ils ont tenté une logique "marché" avec du donnant-donnant (pour le traçage) se heurtant à la culture professionnelle de la communauté médicale*

Dans la formation numérique des managers, peut-on considérer que la logique de plateforme, en intégrant cette dimension d'écoute => l'incertitude pour aider le pilotage ?

- le numérique doit permettre l'apprenance de la communauté
- mais le numérique n'est pas l'alpha et l'omega : la relation, le savoir être managérial
- construire le numérique en collectif

Conclusions :

Synthèse, angles d'analyse.

Numérique tous risques.

Bernard Alix - mise en perspective :

- accélération du changement de paradigme en matière de management

- questionnement de la relation/du couplage entre organisation territoriale (environnement, milieu) : s'ouvrir à la phénoménologie, interroger le rapport au réel (l'environnement participe à me construire autant que je le construis)

- question de la relation qui touche tous les niveaux (micro avec les individus, méso avec les organisations, macro avec les politiques)

- difficulté à appréhender le réel : différence entre le prescrit et le réel, difficulté à accompagner l'environnement dans ses transformations, difficulté à coordonner les initiatives émergentes, notamment de façon spontanée, difficulté à anticiper des signaux faibles, difficulté à articuler élus et administrations

= comment sortir des risques pour aller vers la mobilisation de ressources (ressources psycho-sociales)

- la crise nous rappelle qu'on est confronté à un chaos : indétermination, risques, contradictions => perturbations qui demandent aux systèmes de compensation

- la tentation est toujours de rechercher la performance, les procédures => Pascal Roggero a questionné l'aversion à l'incertitude et au chaos qu'il faut inverser

- dialogique, dialectique, corps exclu, interstices

=> comment développer les organisations capacitanes ? La réponse est dans l'espace du collectif : repenser le rapport authentique à l'individu comme personne, numérique capacitant, innovation en partant des usagers, reconstruire du sens et du récit

=> comment transformer ces imaginaires pour permettre des transformations

- posture du manager

- évaluation pour donner du sens plutôt que l'évaluation comme contrôle

- le professionnel comme un être d'activité

LES PISTES PROPOSÉES A LA RECHERCHE :

-
- Articulation entre la priorisation des activités en temps de crise et les confrontations "habituelles" sur la complexité administratives
 - (lien avec le plan de continuité de l'activité)
 - exploitation / exploration
 - Communautés de travail et collaborations pour concevoir, en temps réel (et en temps de crise), les missions et objectifs d'une organisation, communautés managériales.
 - Articulation entre numérique et place de l'humain
 - Résilience et adaptabilité
 - Nouveaux paradigmes de l'action publique (angle budgétaire)

LES TERRAINS :

-
- Guide managérial dans la région Grand Est
 - Méthode de construction de guides pour répondre à la crise dans la région Hauts de France
 - Loire Atlantique : rôle des communautés associatives et de makers pour faire des choses que la collectivité ou l'Etat ne pouvait pas

LES RESSOURCES

Agir dans un monde incertain : https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2002_num_43_4_5547

Numérique tous risques, expédition de la Fing : <https://fing.org/actions/numeriques-tous-risques.html>

Clinique de l'activité : https://static.convergencerh.com/medias/6/Clinique_de_l_activite_CLOT_Yves.pdf

Franck Knight 1921 "Risk, uncertainty and profit" : <https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>

Radical uncertainty, decision making beyond numbers, <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/faculty-research/radical-uncertainty-decision-making-beyond-numbers>

<https://www.johnkay.com/2018/04/16/embrace-radical-uncertainty/>

Romain Laufer : <https://www.ecole.org/fr/orateurs/239-romain-laufer>

Travaux de Mathias Béjean sur les communautés

<https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318-page-343.htm>

e-patient manifesto : <https://participatorymedicine.org/epatients/2013/11/e-patient-manifesto-patients-included.html>

Christophe Dejour : collectifs de travail, espaces de délibération

Yves Clau : ressources psychosociales

Appréhender les transformations organisationnelles de la santé numérique à partir des perceptions des acteurs (Johanna Habib, Mathias Béjean, Jean-Paul Dumond) : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01636953>

AUTRES
