

# LAREQUOI

Research Center of ISM-IAE  
Graduate School of Management

# UVSQ

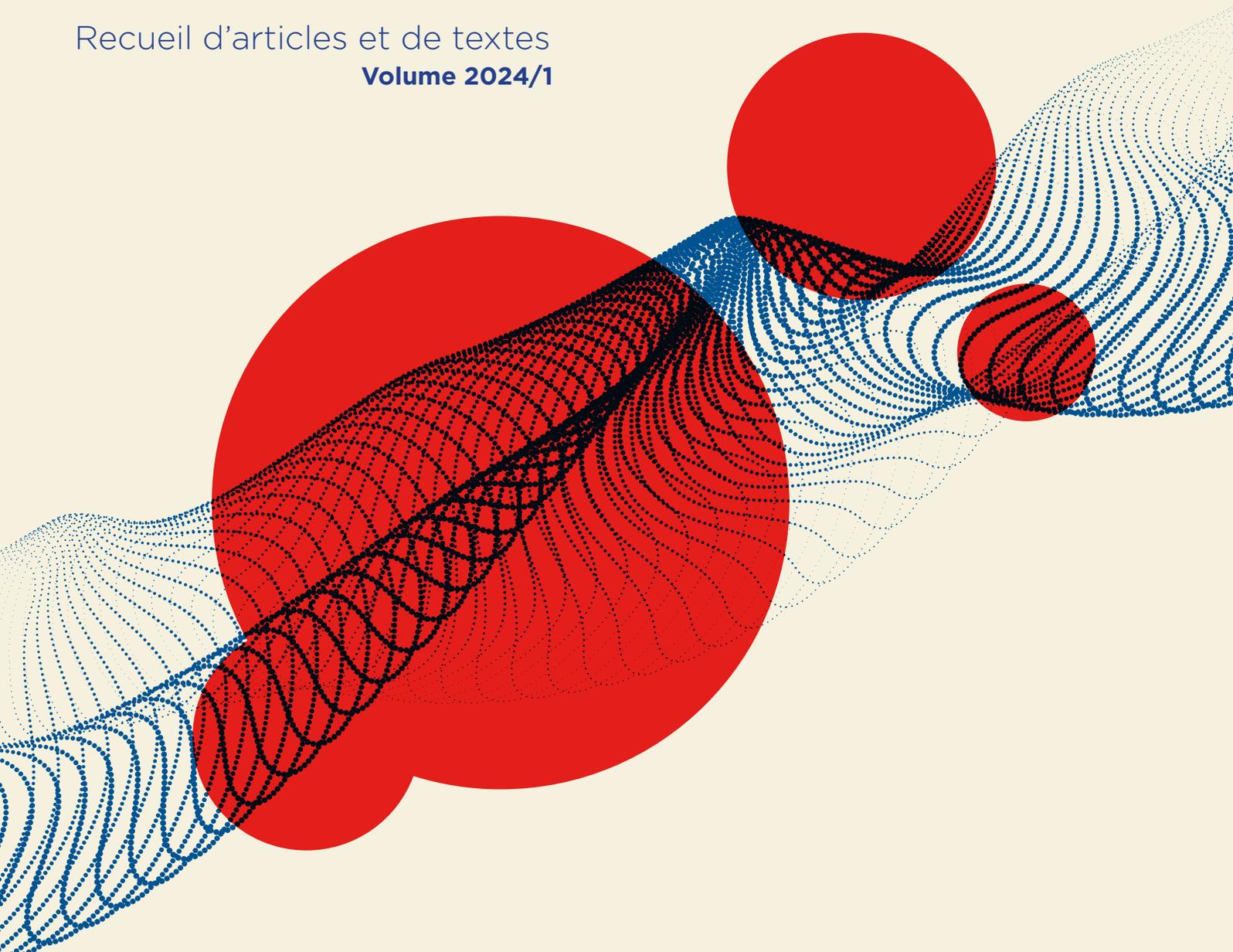
UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Laboratoire de Recherche en Management  
Equipe d'accueil n°2452

Recueil d'articles et de textes  
**Volume 2024/1**

[www.larequoi.uvsq.fr](http://www.larequoi.uvsq.fr)



*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2024/1*

*Recueil de textes et articles  
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche  
en management  
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management  
IAE de Versailles Saint-Quentin  
Université de Versailles Saint-Quentin*

[www.ism-iae.uvsq.fr](http://www.ism-iae.uvsq.fr)

**Carine CATELIN et Rajaa ROYBIER-MTANIOS**  
Évolution des pratiques managériales d'un chef  
d'établissement : Étude au sein d'un collège  
apprenant

**COSTIN Maria et Lunu-Oleg GHEORGHIES**  
Comment les innovations numériques  
transforment le mode de prise en charge des  
patients : les enseignements des pratiques  
psychiatrie dans le contexte de crise sanitaire  
Covid 19

**Stela RAYTCHEVA**  
Call for more process oriented studies in  
International management : The actor-network  
theory and the Multinational enterprise  
subsidiary's initiatives

**Gilles ROUET et Thierry CÔME**  
Classement des universités, où en sommes-  
nous ? Du rejet au cadre d'action

**Bérangère SZOSTAK et Claudine GAY**  
De l'innovation territorialisée à l'espace  
collaboratif d'innovation : quels enjeux pour les  
organisations contemporaines ?

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2024/1*

# Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

## Volume 2024/1

Publié sur le site du laboratoire LAREQUOI en Juillet 2024 [www.larequoi.uvsq.fr](http://www.larequoi.uvsq.fr)

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2024

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

**Directrice du laboratoire Larequoi :** Bérangère SZOSTAK  
Professeur des universités

**Rédactrice en chef :** Delphine FRANCOIS-PHILIP DE ST JULIEN  
Maître de conférences-HDR  
[delphine.desaintjulien@uvsq.fr](mailto:delphine.desaintjulien@uvsq.fr)

**Coordination :** Sylvie YUNG  
Assistante du LAREQUOI  
[sylvie.yung@uvsq.fr](mailto:sylvie.yung@uvsq.fr)

Quentin BEDARD  
Chargé de communication  
[quentin.bedard@uvsq.fr](mailto:quentin.bedard@uvsq.fr)

### **Auteurs des articles**

Carine CATELIN	MCF HDR	IUT de Dijon/LAREQUOI
Thierry CÔME	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Maria COSTIN	MCF	IUT de Mantes/LAREQUOI
Claudine GAY	MCF	Université Lyon 2
Lunu-Oleg GHEORGHIES	Docteur Psychiatre	Hôpital du Havre
Petia GUEORGUIEVA	MCF - Associé au LAREQUOI	Université de Sofia
Stela RAYTCHEVA	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Gilles ROUET	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Rajaa ROYBIER-MTANIOS	MCF	IUT de Dijon
Bérangère SZOSTAK	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI

## SOMMAIRE DU N° 2024/1

### ARTICLES

- Carine CATELIN & Rajaa ROYBIER-MTANIOS** ..... 7  
Évolution des pratiques managériales d'un chef d'établissement : Étude au sein d'un collègue apprenant
- Maria COSTIN et Lunu-Oleg GHEORGHIES** ..... 26  
Comment les innovations numériques transforment le mode de prise en charge des patients : les enseignements des pratiques en psychiatrie dans le contexte de crise sanitaire Covid 19
- Gilles ROUET et Thierry CÔME** ..... 43  
Classement des universités, où en sommes-nous ? Du rejet au cadre d'action
- Bérangère SZOSTAK et Claudine GAY** ..... 48  
De l'innovation territorialisée à l'espace collaboratif d'innovation : quels enjeux pour les organisations contemporaines ,

### COMMUNICATION

- Stela RAYTCHEVA** ..... 66  
Call for more process oriented studies in International management : The actor-network theory and the multinational enterprise subsidiary's initiatives

## ***ARTICLES***

# Évolution des pratiques managériales d'un chef d'établissement : Étude au sein d'un collège apprenant

Publié dans Gestion 2000, vol 38, n°2, pp 91-115, 2021

---

**Carine CATELIN<sup>1</sup> & Rajaa ROYBIER-MTANIOS<sup>2</sup>**

[ccatelin@u-bourgogne.fr](mailto:ccatelin@u-bourgogne.fr) & [rajaa.roybier@u-bourgogne.fr](mailto:rajaa.roybier@u-bourgogne.fr)

---

## Résumé

Travail collaboratif, ateliers participatifs, intelligence collective, etc. représentent de nouveaux modes de travail pour les organisations de demain. L'enseignement n'est pas épargné par cette réflexion. C'est ainsi que les notions d'organisation apprenante et d'innovations managériales tendent à intervenir et à se développer dans le secteur éducatif, d'où notre problématique : comment les pratiques managériales d'un chef d'établissement doivent-elles évoluer dans un contexte de réflexion et de mise en place d'un collège apprenant ?

Cette étude se voulant exploratoire, nous avons choisi d'administrer un questionnaire sous forme d'entretiens semi-directifs aux équipes de direction, aux équipes administratives et aux équipes pédagogiques afin d'appréhender et de comprendre comment un tel projet, qu'est le collège apprenant, peut se mettre en place et réussir, et quelles pratiques managériales innovantes, au sein de l'enseignement secondaire public, cela implique-t-il ?

Mots clés : collège apprenant, enseignement secondaire, innovation managériale, management par projet, organisation apprenante.

## Abstract

Collaborative workshops, collective intelligence, etc. represent new working ways for future organizations. Teaching is not spared. Thus, learning organization and managerial innovations develop in the educational sector. So how managerial practices should evolve in this context ?

We have chosen to use an exploratory study with semi-directive interviews with management teams, administrative staff and teachers in order to understand how can such a project implement and succeed, and what are the innovative managerial practices in public middle school ?

Key Words : public middle school, managerial innovation, project management, learning organization.

---

<sup>1</sup> Maître de Conférences Sciences de Gestion - HDR, Université de Bourgogne – IUT de Dijon-Auxerre, chercheur associé LAREQUOI

<sup>2</sup> Maître de Conférences Sciences de Gestion, Université de Bourgogne – IUT de Dijon-Auxerre

## Introduction

Travail collaboratif, ateliers participatifs, intelligence collective, etc. représentent des pratiques innovantes pour les organisations de demain. Nous observons ces modes dans le secteur privé mais également dans le secteur public. En effet, avec l'apparition des contraintes budgétaires, les attentes des acteurs de plus en plus exigeantes, le secteur public connaît, depuis une trentaine d'années, des transformations de grandes ampleurs qui se sont caractérisées par l'arrivée du New Public Management (NPM)<sup>3</sup> et de la mise en application de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) (Pupion, 2016<sup>4</sup>). Ce dernier repose sur les notions d'efficacité de l'action publique, d'écoute des usagers, d'adaptabilité et de mobilité des agents ainsi que de modernisation du service public. Par conséquent, la recherche de performance tant attendue par l'introduction du NPM est associée à celle de recherche d'efficacité, d'efficience voire d'excellence (Chappoz et Pupion, 2012 ; Pesqueux, 2010) et à la mise en place de démarches qualité (Barouch, 2010). Ces dernières font apparaître les notions de management par projet, de pilotage, de conduite de changement ou encore de travail en réseau. Elles occupent désormais une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics (Barouch, 2010). Leur développement marque le passage progressif du service public, d'une logique de moyens à une logique de résultats, fondée sur la satisfaction des différents acteurs.

Et l'enseignement n'est pas épargné. En effet, l'enseignement secondaire (désormais ES) est de plus en plus à la recherche de nouveaux modèles de fonctionnement et de management pour répondre à ces attentes : faire réussir les élèves dans un souci de bien être et d'épanouissement. Dans un contexte de transformation de l'école et de son environnement, cet article fait le point sur les processus de changement qui traversent les établissements scolaires. Par ailleurs, les établissements apparaissent de plus en plus comme des espaces autonomes de créativité et d'échanges entre enseignants. Car comme le soulignent Attarça et Chomienne (2012) "le modèle éducatif bureaucratique et centralisé céderait ainsi le pas à des modèles empruntant au marché, aux organisations apprenantes et aux modes de fonctionnement en réseaux".

C'est ainsi que les notions d'organisation apprenante et d'innovations managériales (désormais IM) se développent dans le secteur éducatif. En se centrant sur le contexte des collèges apprenants, nous tentons donc, dans cet article, de répondre à la problématique suivante : comment les pratiques managériales d'un chef d'établissement doivent-elles évoluer dans un contexte de réflexion et de mise en place d'un collège apprenant dont l'ultime finalité est le bien-être des élèves ?

Tout d'abord, nous reviendrons sur l'évolution du contexte de l'enseignement secondaire et la notion de collège apprenant, Ensuite, nous analyserons plus spécifiquement l'évolution des pratiques managériales des CE dans la gestion des ressources humaines et dans la gestion des différents projets pédagogiques. Cette réflexion s'appuiera sur la grille de lecture du NPM, de l'organisation apprenante et des innovations managériales. En effet, cette littérature nous apparaît importante tant elle permet, d'une part, de clarifier les rôles des CE, en tant que managers. D'autre part, elle redéfinit le rôle de l'organisation qui doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, favoriser les échanges, l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence à travers l'implication de l'encadrement.

---

<sup>3</sup> À partir des années 1970 s'affirme un discours qui promeut ce qu'il est convenu d'appeler le *New Public Management* (Hood 1991 et 1995).

<sup>4</sup> Selon Pupion (2016), la LOLF est en France "l'aboutissement de ce nouveau mode d'administration publique. Elle organise la gestion des services de l'Etat selon un pilotage qui met l'accent sur l'efficacité et l'efficience des politiques, donc, sur l'évaluation du degré de réalisation d'objectifs stratégiques".

Cette étude se voulant exploratoire, nous avons choisi d'administrer, au sein d'un même collège, un questionnaire sous forme d'entretiens semi-directifs à l'ensemble de l'équipe de direction et une dizaine d'enseignants sollicités et/ou ayant souhaité soumettre des projets à caractère pédagogique. Nous nous sommes également entretenues avec le rectorat et des conseillers d'orientation (4 entretiens ont été réalisés). Ces entretiens ont pour but d'appréhender et de comprendre comment un tel projet, qu'est le collège apprenant, peut se mettre en place en se focalisant sur les innovations managériales du CE et d'identifier particulièrement ses enjeux et ses limites.

## **1. L'enseignement secondaire : les apports du NPM et de l'organisation apprenante**

L'enseignement secondaire est régulièrement soumis à des réformes qui conduisent progressivement à des évolutions notables de sa finalité. Celles-ci tendent, depuis quelques années, à se définir de la façon suivante : faire réussir les élèves dans un souci de bien être et d'épanouissement. Mais cette réussite, nécessite l'adhésion de nombreux acteurs. Revenons dans un premier temps sur les étapes de l'évolution des établissements d'enseignement secondaire. Puis, nous définirons les nouvelles caractéristiques que s'attribuent ces derniers en tant qu'organisation apprenante, à travers la mise en place d'un collège apprenant. Enfin, nous aborderons les implications managériales qui en découlent.

### **1.1. Contexte - L'autonomie des établissements**

La décentralisation du système éducatif (1982-1983), l'autonomie des établissements scolaires qui en découle et la loi d'orientation - dite aussi loi Jospin (1989), forment les textes de référence dans lesquels l'action des CE s'inscrit. Ce tournant impose une adaptation de l'institution scolaire à l'hétérogénéité de ses publics, la diversification de ses structures de scolarisation, l'individualisation des parcours des élèves comme conditions et moyens de la démocratisation scolaire. L'autonomie des établissements s'accompagne donc d'une redéfinition progressive des objectifs de formation prenant également acte des inégalités scolaires. Les fortes incitations à développer des dispositifs d'accompagnement scolaires internes et externes à l'école ainsi qu'à multiplier les partenariats avec le tissu associatif local et les parents d'élèves, en sont quelques exemples.

Depuis une vingtaine d'années, les CE sont désignés comme les leviers de cette modernisation d'un système éducatif secondaire décentralisé. Ce point de vue alimente la réflexion sur l'autonomie professionnelle que les CE en retirent. Depuis 2001, les CE, ainsi que leurs adjoints, appartiennent à un corps spécifique des personnels de direction (décret du 11/12/2001). Ils se retrouvent avec de multiples fonctions. Véritables managers de leurs équipes, ils doivent appliquer les directives des rectorats, mais également construire des projets d'établissement, motiver leurs personnels et les faire adhérer à ces projets qu'ils soient tournés vers les élèves et les enseignants, qu'ils soient innovants et/ou permettant l'approfondissement des savoir-faire.

En effet, la LOLF votée en 2001, applicable depuis 2006 dans les établissements scolaires, implique le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats (Chapon, 2008). On assiste donc "à des conséquences contradictoires de la mutation de la fonction de chef d'établissement : deux cultures professionnelles se côtoient, l'une faite de responsabilités administratives, juridiques et financières, l'autre, en rupture, est symbolisée par l'implication pédagogique et le management." (Dutercq, 2005).

Ces transformations passent ainsi par la volonté de mettre en place des structures pouvant se définir comme de véritables organisations apprenantes.

## **1.2. Les EPLE (Établissement Public Local d'Enseignement) : vers des organisations apprenantes**

Le NPM oblige les organisations à repenser leurs activités ainsi que leur gestion des ressources humaines (Chappoz et Pupion, 2012 ; Pesqueux, 2010). Pour être plus flexible, efficace et rapide, le développement d'une organisation apprenante apparaît être une solution. Dans cette logique, le personnel devient un maillon important dans la recherche de l'efficience organisationnelle.

La littérature relative à l'organisation apprenante ne donne pas de définition officielle et ne se limite pas à une liste de critères pour la caractériser. Néanmoins, pour Garvin (1993) une organisation apprenante est "une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances". Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs en privilégiant le travail en réseau, l'expérimentation, la capitalisation des connaissances, l'organisation des échanges et la communication (Garvin, 1993). Le manager (chef d'établissement) est considéré comme un pilote et un médiateur. Il valorise les changements, qu'ils soient liés au travail ou à l'environnement. Afin de rendre les apprenants, acteurs de la transformation, il se doit de privilégier le développement de nouveaux modes de coopération, dispenser les apports formatifs au fur et à mesure et réinvestir rapidement les apprentissages dans le travail. Cela va conduire au développement des compétences, de la communication ainsi qu'à l'apprentissage collectif à différents niveaux.

Le collège apprenant est, par conséquent, un dispositif qui répond à la logique du NPM et au fondement de l'organisation apprenante à travers la lutte contre le décrochage scolaire et pour l'amélioration des résultats des élèves d'une manière durable (donner du sens aux apprentissages, renforcer l'implication des élèves dans leur scolarité, développer le savoir vivre et la citoyenneté, favoriser la coopération entre élèves, etc.).

Face à de tels objectifs, les rôles des différentes parties prenantes ont évolué afin de satisfaire au mieux les finalités d'une organisation apprenante (ou d'un collège apprenant). Désormais, ces dernières (équipes de direction et administrative, équipes pédagogiques, élèves, parents d'élèves, personnel technique) ont un rôle plus actif afin de participer à l'amélioration de la réussite des élèves et d'être dans une démarche de recherche d'efficience et d'efficacité. Le management d'une telle structure prend une dimension stratégique et de conduite de changement. Cela implique de s'interroger sur l'évolution des pratiques managériales à mettre en place.

## **1.3. Evolution des pratiques managériales dans le cadre de la mise en place d'une organisation apprenante**

Comme souligné précédemment, suite aux réformes initiées au nom de l'efficacité et de l'efficience de l'enseignement secondaire, de nouvelles responsabilités sont accordées aux CE et aux équipes de direction chargées de les mettre en œuvre. Celles-ci s'inscrivent dans une logique "objectifs-moyens-résultats" tel que défini par le NPM. Ainsi, le CE est amené à voir son statut professionnel évoluer (Pélage, 2003 et 2009). En plus du rôle de responsable administratif qu'il a joué depuis son existence, il va revêtir celui de responsable managérial qui doit assurer le rôle de leader. De ce fait, il doit assurer de nombreux rôles (Mintzberg, 2011) auxquels il n'est pas nécessairement préparé : gestionnaire, pilote de changement, négociateur, animateur, coordinateur, leader, etc. (Attarça et Chomienne, 2012). Nous assistons à une convergence des pratiques managériales, utilisées habituellement dans les organisations du secteur privé vers le secteur public (Desmarais et

Abord de Chatillon, 2010). Au vu de l'évolution du rôle statutaire du CE et du manque d'accompagnement, ce dernier doit procéder à des innovations managériales afin de satisfaire les différentes parties prenantes (Pupion et al., 2006) : enseignants, élèves, parents d'élèves, personnel administratif et autorité de tutelle (rectorat mais également conseil départemental et mairie). L'enjeu va, par conséquent, être de chercher à améliorer la qualité des prestations fournies non à coup de grandes réformes pensées d'en haut mais à partir d'actions proposées par les intéressés eux-mêmes.

Mais qu'est-ce qu'une innovation managériale ? Selon Birkinshaw et al. (2008) l'IM "est tout ce qui modifie substantiellement la façon dont sont effectuées les tâches de management ou les structures traditionnelles d'une organisation lui permettant de mieux atteindre ses objectifs". En effet, Hamel et Breen (2007) différencient plusieurs types d'innovations (innovation de procédés, de produits/services, stratégique et managériale) et positionne l'IM non pas comme une conséquence des innovations techniques et de marché mais comme l'innovation qui est à l'origine des autres formes d'innovations. En effet, elle consiste à proposer de nouvelles manières de coordonner les personnes entre elles pour le bon fonctionnement d'une organisation, mais aussi pour développer l'envie et le dynamisme organisationnel. Les principes de l'IM remettent en cause le modèle classique et tendent à redistribuer le pouvoir dans l'organisation, ce qui crée des résistances et des blocages notamment de la part de ceux qui subissent ce pouvoir. L'IM se définit comme un ensemble de "micro-actions qui font évoluer les pratiques et par là-même les pratiques managériales innovantes" (Autissier et al., 2018). Ces derniers ajoutent même que l'IM peut être vue comme un moment d'apprentissage qui permet de développer les capacités managériales des participants. En effet, elle consiste à "recréer du lien, autoriser chacun à s'exprimer et instaurer des moments de convivialité au sein d'un service, entre directions et au niveau de toute une organisation".

L'IM est également une technique de conduite de changement. Dans ces travaux, nous nous intéressons plus particulièrement au management par projet pour conduire le changement. Asquin et al. (2005) définissent le concept de projet à travers cinq caractéristiques majeures : l'unicité et la singularité, la temporalité et l'irréversibilité, l'ouverture à l'incertitude, la transversalité et la combinaison des compétences, une idéologie porteuse de progrès. Une fois identifié, un projet doit être géré et animé. Le management par projet, quant à lui, combine la gestion de projet, "dans sa fonction boîte à outils, et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes projets." (Garel, 2011)

Comme le soulignent Attarça et Chomienne (2012), les mutations du système éducatif "rendent indispensables de nouvelles compétences de la part des chefs d'établissement dans l'animation des équipes, le pilotage et la conduite du changement dans le contexte particulier". Le CE apparaît comme un manager au cœur de plusieurs lignes de tensions entre les dimensions, administratives, humaines et pédagogiques, de l'organisation que constitue un établissement scolaire. Fournier (2015) ajoute qu'il doit passer d'une "gestion technocratique à une véritable gestion des ressources humaines" même s'il ne maîtrise que partiellement le recrutement du personnel de l'établissement.

Cette revue de la littérature va, dans une seconde partie, nous permettre d'analyser la nature et les caractéristiques des IM, à travers le management par projet, au sein d'un collège apprenant.

## 2. Exploration des différentes facettes de l'IM au sein d'un collège apprenant

Après avoir défini notre méthodologie, nous mettrons en évidence les premiers résultats qui ont pour but de montrer l'évolution des pratiques managériales (ou IM) des CE dans le cadre d'un collège apprenant.

### 2.1. Contexte et méthodologie dans le cadre d'une recherche exploratoire qualitative

Cette première recherche se veut avant tout, exploratoire et qualitative du fait de la nouveauté, de la richesse et de la complexité des données présentes autour de la mise en place d'un collège apprenant<sup>5</sup>. Ces premiers travaux visent, par conséquent, la description, l'exploration, l'évaluation et l'explication de notre objet d'étude (Dumez, 2016).

En effet, l'académie de Dijon a initié depuis deux ans la modernisation du pilotage de son système scolaire plus spécifiquement à travers le projet de l'académie apprenante. Le projet<sup>6</sup> - Dijon académie apprenante 2018-2022 - s'appuie sur une conviction profonde : chaque enfant, adolescent, adulte, quels que soient son histoire, peut apprendre et progresser vers un avenir épanouissant qu'il aura en grande partie choisi. Cet ensemble porte sur des dimensions aussi diverses que les apprentissages et les programmes, la transition numérique, l'enseignement maternel, la formation des enseignants, la revalorisation de la fonction de direction, la lutte contre l'échec et le décrochage ou encore la place de la culture dans les cursus. Dans ce contexte, le Rectorat de Dijon veut tisser un réseau d'établissements apprenants qui aura pour but de développer non seulement l'innovation pédagogique mais également une culture de la formation tout au long de la vie, ceci avec l'appui des chercheurs.

Notre cas d'étude est un collège de Bourgogne, situé dans le département de la Côte d'or. Il compte environ 760 élèves (public mixte), 29 classes dont une SEGPA (Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté) et 55 enseignants (y compris les stagiaires). L'effectif total est d'une centaine de personnes. Ce choix s'est fait de par sa proximité géographique mais également du souhait de ce collège de s'engager dans une telle démarche.

Nous avons donc dans un premier temps, identifier les étapes de construction du projet d'établissement en cherchant à mettre en évidence les pratiques managériales induites. Pour cela, nous avons recueilli les informations disponibles sur les sites web de l'établissement et de l'académie. Mais surtout, nous avons souhaité analyser le ressenti des différents acteurs (enseignants ou non) face à la réflexion, la construction et la mise en place du projet de collège apprenant. Cette recherche a fait l'objet d'entretiens semi-directifs<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Notre étude ne repose que sur un seul cas local car il s'agit d'une démarche d'expérimentation basée sur le volontariat de l'établissement que nous analysons. D'autres établissements seront amenés, dans les mois à venir, à entrer également dans une démarche semblable.

<sup>6</sup> A noter que le projet académique, d'une durée de 5 ans, concerne tous les élèves d'une région. Chaque école, collège et lycée – via son projet d'école ou d'établissement – décline la stratégie académique afin que celle-ci devienne réalité. Dans le cadre de la nouvelle région Bourgogne Franche-Comté, les recteurs des académies de Dijon et de Besançon se sont fixés 3 mêmes axes pour leur projet académique.

- Accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques,
- Assurer un parcours de réussite à chaque élève,
- Favoriser la convergence des efforts de tous les acteurs et partenaires de l'école.

<sup>7</sup> Les entretiens semi-directifs ont permis de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable et consignés dans un guide d'entretien. L'entretien semi-directif vient compléter et approfondir des domaines de connaissances spécifiques et compléter les résultats obtenus par un sondage quantitatif que nous prévoyons de mener par la suite, en apportant une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies, grâce notamment à la puissance évocatrice des citations et aux possibilités de relance et d'interaction dans la communication entre interviewés et interviewers. Sans pouvoir chiffrer précisément dans quelles proportions tel jugement ou telle manière de vivre et de s'approprier quelque chose,

basés sur un guide d'entretien<sup>8</sup> : 8 enseignants, 2 membres de la direction (CE et CE adjoint), le CPE et le gestionnaire ainsi que le directeur de la SEGPA. Cela nous a permis d'avoir des informations sur la construction et le suivi du projet pédagogique. De plus, afin de mettre en parallèle ce projet (pédagogique) de l'établissement avec le projet (managérial) de l'académie, nous avons mené deux entretiens libres avec la rectrice et la DASEN (Directrice Académique des Services de l'Education Nationale).

## 2.2. Résultats issus des entretiens semi-directifs

Plusieurs constats ont été relevés suite à ces 14 premiers entretiens qui nous ont permis d'appréhender la nature des innovations managériales développées au sein du collège dans lequel nous menons notre étude.

### 2.2.1. La logique de décentralisation et d'autonomie

Dans l'académie d'étude, les logiques de décentralisation et d'autonomie des établissements se sont en partie illustrées par l'introduction d'un nouveau projet d'académie : "l'académie apprenante". Ce projet de l'académie a été initié par la rectrice mais, comme nous l'ont signalé plusieurs de nos répondants, *"il n'y avait rien de construit ni de décidé au départ. Elle (la rectrice) attendait avant tout des initiatives provenant du terrain"* (EM). Aussi, plusieurs établissements de la région (un par département) se sont portés volontaires pour soutenir ce projet d'académie apprenante. Le point de départ est de faire en sorte que l'établissement apprenant doit être au service du climat scolaire. Néanmoins, *"rien n'est formulé quant aux lignes directrices à suivre (...). Nous sommes encore dans la phase de construction. Il y a des actions qui vont se mettre en place et le projet d'académie est le cadre qui vient formaliser les projets d'établissement"* (EM et CS).

Pour le collège étudié, le climat scolaire est le thème fédérateur du projet d'établissement. Le CE a proposé d'y adjoindre la notion d'établissement apprenant, suite au projet académique porté par le rectorat. Cette démarche tend vers de nouvelles pratiques organisationnelles qui mettent en évidence des innovations managériales et notamment l'introduction et le rôle du management par projet.

### 2.2.2. Le collège apprenant : vers une organisation apprenante

La rectrice de l'académie souligne l'intérêt du rapport rédigé par Becchetti-Bizot et al. (2017), dans lequel les auteurs soulignent que "dans une organisation apprenante, (...) tous les membres apprennent les uns des autres, les innovations et les apprentissages des uns facilitent ceux des autres. (...) Cette communication transversale permet l'émergence de dynamiques favorisant l'innovation, l'intelligence collective et l'adaptation permanente" (Becchetti-Bizot et al., 2017).

A l'instar de cette définition, notre établissement d'étude peut donc se définir comme un collège apprenant, dans lequel le climat scolaire est au centre de la réflexion. Celui-ci passe tout d'abord par une qualité de vie au collège pour les différentes parties-prenantes : élèves, parents et personnels (convivialité, meilleure communication, flexibilité des dispositifs, etc.). Le deuxième axe autour duquel gravite le climat scolaire est *"l'accompagnement et le travail ensemble"* (EM) dont les finalités sont de :

- poursuivre le travail en équipe et d'une manière transversale,
- développer des projets culturels, artistiques, sportifs,
- développer des « *temps forts* » dans l'établissement,

---

l'entretien révèle souvent l'existence de discours et de représentations profondément inscrits dans l'esprit des personnes interrogées et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers un questionnaire.

<sup>8</sup> Le guide est fourni en annexe 1. Il a porté sur 5 thèmes : l'identité de l'interviewé, la connaissance ou non du projet de l'académie, la connaissance ou non du projet de l'établissement, les rôles des acteurs concernés et notamment les compétences requises d'un CE et l'évaluation du projet de l'établissement. Les entretiens se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019. Ils ont duré en moyenne 1 heure chacun.

- s'appuyer sur les résultats des élèves pour proposer des expérimentations.

Les axes de réflexion et les actions menées sont riches et variés (lien avec la recherche, mobilisation des moyens, échanges internationaux, accueil de stagiaires). Aussi, *“le but d'un établissement apprenant est de ne pas repartir sans arrêt à zéro”* (EG). Mais, plutôt de profiter des effets d'apprentissages collectifs. *“On partage, on échange, on s'engage à ouvrir sa classe (plateforme d'échange), on mutualise (la pédagogie)”* (EG).

Pour favoriser ces initiatives, obtenir l'adhésion du plus grand nombre (et pas seulement des équipes pédagogiques mais également des élèves, des parents d'élèves), une réflexion sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales est donc menée par l'équipe dirigeante du collège.

### 2.2.3. Naissance d'un management par projet

La décentralisation, l'autonomie, l'académie apprenante et le collège apprenant incitent à l'introduction d'un management par projet. En effet, le projet du collège apprenant sur lequel est basée notre recherche est unique et singulier. Il porte sur une durée de 4 ans (2018-2022) avec l'impossibilité de le remettre en cause. L'incertitude fait partie des aspects le caractérisant au même titre que la transversalité et la combinaison des compétences de toutes les parties prenantes (Pupion et al., 2006). Enfin, il s'agit d'un projet portant sur une idéologie progressiste. Tout cela caractérise un projet au sens de Asquin et al., 2005. Ce projet repose sur des actions initiées par le terrain telles que : Erasmus+, les “Cogni'classes”<sup>9</sup>, les “Savanturiers”<sup>10</sup> et les relations avec les enseignants-chercheurs de l'université (en sciences de l'éducation, en psycho-sociologie et en sciences de gestion).

Au vu de cette analyse, nous pouvons caractériser le collège apprenant comme étant un projet à part entière. De ce fait, il nécessite d'être géré et animé. Ce qui nous conduit au concept de management par projet.

Les modes de pilotage<sup>11</sup> dans un établissement apprenant incitent à modifier les processus d'adhésion, de concertation et de décision. *En tout état de cause, à partir du moment où l'on parle d'horizontalité, de dynamiques et d'intelligence collective, il est évident qu'aucun collègue ne sera contraint à participer. Inversement, il serait dommage de ne pas permettre aux collègues qui le souhaitent de s'investir dans ces nouveaux champs. (...) La thématique du projet d'établissement sera portée par ceux qui le souhaitent.”* (EM)

On peut également parler de management horizontal par la mutualisation, l'échange et le partage, la responsabilisation des enseignants, l'engagement, l'autonomie du fait de la décentralisation de l'Etat. Selon EG, *“cette autonomie se construit par des acteurs engagés, (...), la pyramide est inversée car on demande au terrain de mettre en place des initiatives locales. C'est un état d'esprit collectif où l'on s'enrichit mutuellement.”*

Par conséquent, les entretiens menés nous ont permis d'identifier plusieurs aspects du management par projet.

---

<sup>9</sup> Une chercheuse en neuro-psychologue est intégrée à la réflexion avec la création d'une ou deux cogni'classes. Dans ces classes, les enseignants se donnent comme but de travailler « l'apprendre à apprendre » accompagnés par une chercheuse. L'idée est d'améliorer les performances d'apprentissage des élèves, d'aider les équipes pédagogiques à procéder aux remédiations, à outiller l'élève pour faire face aux devoirs et tâches en autonomie.

<sup>10</sup> Le but est de mettre les élèves en position de chercheurs. Cette action a été menée en collaboration avec deux enseignants-chercheurs en climatologie. Le public visé est composé de 2 classes de SVT.

<sup>11</sup> Comme le soulignent Pupion et Chappoz (2015) et Pupion (2016), Le management se définit comme l'ensemble des processus nécessaires à la conduite d'une organisation comprend :

- une dimension pilotage correspondant à la capacité de l'organisation à préciser et ajuster son projet de développement en fonction de son environnement afin d'être performante ;
- une dimension mobilisation des moyens et conduite du changement permettant d'atteindre ses objectifs.

- Des aspects organisationnels

Des aspects organisationnels apparaissent, avec notamment la mise en exergue de la place et des attentes des parties prenantes (Pupion et al., 2006). Même si on assiste toujours à l'existence de relations très hiérarchiques (liée à la structure de l'administration publique française), " le CE ne fera rien seul. Il doit faire la communication autour du projet, (...) diriger le projet et planifier les différentes étapes de mise en œuvre. Mais le projet d'établissement doit être construit par tout le monde pour être suivi par le plus d'acteurs possibles (...), le CE doit faire adhérer les différentes parties prenantes au projet. On parlera même de moyens de persuasion avec une communication appropriée (ou encore) de décentralisation en laissant une marge de manœuvre pour favoriser les initiatives (locales) des porteurs de projets" (VG).

- Des aspects communication

Dès la genèse du projet, la concertation a été un élément important des nouvelles pratiques managériales. Ce qui a conduit à mettre la communication au centre de ce projet. En effet, pour certains interviewés, "il y a eu beaucoup de communication au début mais peu après" (VG). Pour d'autres, "au départ, l'an passé (début 2018), on a eu le sentiment de ne pas avoir eu assez de communication et maintenant (janvier 2019), on est inondé d'informations et de réunions durant les pauses et en fin de journée" (GT et FT). Mais, cette "communication est suffisante pour ceux qui veulent s'investir" (CR). Dans tous les cas, cela dépend également des fonctions occupées par les interviewés. Pour ceux qui font partie des conseils et commissions, ils ont pu avoir accès à l'information plus facilement lors des différentes réunions (conseils d'administration, conseils pédagogiques, etc.). Mais ces dernières n'ont jamais eu un caractère obligatoire. "Il n'y a pas de compte rendu à l'issue des conseils pour avoir connaissance des éléments discutés et suivre le projet en cas d'absence. De plus, il n'y a aucune obligation d'assister à ces réunions" (VG). Malgré tout, "il y a eu un taux correct de présence et les absents avaient des raisons valables de ne pas assister à ces réunions (enseignants partagés sur plusieurs établissements avec les mêmes obligations)" (CS).

Par conséquent, certains se sont sentis mis à l'écart car ils n'ont pas eu accès à l'information et ont souligné un manque de transparence. "Cela a généré des tensions. Il y a eu des clans qui se sont installés et renforcés" (CR). Cela a conduit certains enseignants à demander l'organisation d'assemblées générales supplémentaires pour éclaircir les choses. Ces dernières ont été mises en place dans la foulée pour répondre à ces requêtes ; 3 ont été planifiées sur l'année scolaire 2018-2019. Le but a été d'informer sur le déroulement du projet et plus particulièrement sur la présentation et l'avancée des actions en cours dans l'établissement, d'une manière plus ciblée. A travers cela, nous notons la volonté de la direction de mieux communiquer et de satisfaire les attentes de l'équipe enseignante. "C'est un premier travail pour réintégrer les enseignants dans le processus d'information et de communication au sein de l'établissement" (CS). Lors de ces AG, la parole est donnée aux enseignants, le CE n'intervient que pour relancer ou répondre aux questions mais d'une manière brève. "Il est plus agréable que chaque porteur de projet présente l'avancement de son action plutôt que le CE ne parle tout seul durant 2 heures" (CR). "Les AG sont devenues un espace d'échanges entre collègues" (AL).

La première AG, sous ce nouveau format (l'ordre du jour repose sur les enseignants responsables d'actions, disposition de la salle en îlots, boissons à disposition) a eu lieu en novembre 2018. "Cette AG a été innovante dans le sens où c'est la première fois qu'elle prenait une forme vraiment participative (...). On n'a pas forcément ressenti de l'hostilité même si beaucoup de participants étaient dubitatifs. Ils n'ont peut-être pas compris l'intérêt

*d'une telle conduite de réunion. Il faut dire qu'il y avait des aspects très nouveaux et perturbants pour les enseignants*" (CS). Une analyse de la situation a conduit l'équipe de direction à retravailler les méthodes et les moyens de communication sans pour autant abandonner la forme participative lors des prochaines AG. *"Il faut donner sa chance et réévaluer après 2 ou 3 réunions (...). On bouleverse des habitudes donc il est nécessaire de continuer d'insister (et non d'abandonner) sur ce qui est recherché dans le but de convaincre et de faire adhérer. (...) Cela devrait moins surprendre la prochaine fois et nous devrions obtenir une meilleure adhésion."* (CS).

Par conséquent, nous observons une volonté de la direction d'axer davantage le mode de communication sur un mode d'échanges, d'interactions et de production. Cela représente une rupture avec les méthodes classiques de conduite de réunion où l'équipe de direction est la seule source d'informations et un réel changement dans la façon de faire du CE, *"mettre les enseignants au centre et couper avec un mode fagocité par le rôle vertical de la direction"* (EM).

Aussi, nous avons noté que certains interviewés n'ont pas relevé de problèmes de communication particulier. En effet, ils ont souligné le fait que le projet est à ses débuts et qu'il *"faut laisser le temps pour que les choses se mettent en place"* (AL). D'autres ont souligné une *"nouvelle façon de procéder, (...) : c'était différent car le projet était en construction donc la communication a été cohérente et elle a été faite au fur et à mesure du temps (...). La communication a été évolutive et des précisions ont été apportées sur l'évolution du projet"* (JDM).

Néanmoins, d'autres ont davantage ressenti un "manque de coordination au sein de l'équipe car ils ont noté une hétérogénéité au niveau des pratiques". Mais en même temps, ils ont conscience que *"c'est un projet participatif qui se construit au fur et à mesure avec des imprévus, des incertitudes qui doivent être pris en compte et gérés". Des résistances n'ont pas été ressenties en tant que tel "mais elles existaient bel et bien car les gens cherchaient une planification bien définie et non une navigation à vue au jour le jour"* (JDM). *"Tous savent que c'est un dispositif expérimental qui se vit et se construit au jour le jour"* et c'est cela qui est difficile à concevoir et à accepter.

*"Pour conclure, nous pouvons donc dire que la communication a été très régulière avec l'équipe du fait de réunions de synthèse (1,5h/semaine) pour expliquer ce fonctionnement différent, tenant compte des incertitudes, et ramener les gens vers soi"* (JDM).

- Des aspects liés aux ressources humaines (désormais RH)

La dimension liée aux RH a une place importante dans le management de projet. En effet, il s'agit de réfléchir à la problématique : comment faire adhérer le plus grand nombre à ces changements de fonctionnement, de pilotage et de mentalités d'où se pose la question de la logique d'accompagnement du changement. Les personnels deviennent les acteurs du changement alors comment faire travailler les différents personnels en équipe, comment apprendre à travailler en mode projet ? Comment apprendre à apprendre ?

*"Nous constatons une plus large autonomie mais il faut rendre des comptes"*. Tout n'est pas clair : *"Il est difficile de travailler à tâtons dans une organisation qui a toujours plus ou moins fonctionné selon des directives précises et descendantes"*. Et cela pose les questions de définition, de mise en œuvre et de pilotage du projet (et des sous-projets), d'appropriation de l'autonomie par les différents acteurs, qui prend la(es) décision(s) ? qui intervient ? quel type de projets ? Comment sont-ils choisis ?

On constate une implication nuancée des acteurs et leur jeune âge n'est pas forcément un facteur justifiant une plus forte implication. L'augmentation des processus de concertation et

d'échanges, la mise en place des AG à la demande, les AG menées par les porteurs des actions n'ont *"jamais amené à des blocages"* (AL). *"Il a pu y avoir des frictions car le débat amène à des confrontations mais il n'y a jamais eu de réels blocages. On sent une volonté de l'équipe de faire corps. C'est particulier à cet établissement. Il y a des électrons libres qui se désintéressent et qu'on n'arrivera jamais à intéresser mais c'est très peu. C'est marginal"* (AL).

De plus, certains interviewés apprécient l'intervention de partenaires extérieurs. *"Personnellement j'apprécie la démarche de collaboration avec des chercheurs qui peuvent mieux apprécier les situations que nous qui avons la tête dans le guidon. Je suis satisfaite qu'il y ait cette ouverture dans l'établissement. C'est la façon avec laquelle on doit travailler à l'avenir. Si on veut être en phase, il faut être performant, innovant. Il faut être ouvert"* (AL).

*"Dans tous les cas, nous avons l'obligation de faire un projet tous les 4 ans. Et cette fois-ci, le CE n'a pas voulu faire comme d'habitude. Il a souhaité qu'on analyse le précédent, et a demandé aux enseignants ce qu'ils voulaient faire, ce sur quoi ils voulaient travailler (...). On est parti des souhaits des enseignants et ces derniers ont été amenés à faire des propositions"* (EM). *"Le CE ne voulait pas un projet établi dans un bureau et que l'on range après. Cela ne l'intéressait pas"* (VG).

C'est ainsi que fin 2017, *"les enseignants ont été amenés à rédiger quelque chose et le CE a rajouté le projet d'établissement apprenant avec notamment un lien à établir avec les chercheurs de l'université de Bourgogne. Actuellement, beaucoup d'acteurs sont dedans même sans le savoir et il faut bâtir la communauté d'acteurs, c'est ce qui est le plus compliqué. (...) Il n'y a pas d'instruments normatifs car rien n'est imposé aux enseignants. (...) Ils n'ont pas toujours le temps ou bien ils ne se sentent pas forcément concernés. La notion de travail collectif dans le monde enseignant est compliquée. De plus, dans beaucoup de cas il y a l'attente d'un retour immédiat et concret (la réunion va-t-elle apporter quelque chose de précis ?). Cette incertitude représente un réel frein pour emmener tout le monde dans un véritable projet d'établissement. Il y a donc encore un gros travail sur comment emmener tout le monde moins la tranche que l'on embarquera nulle part et c'est le principal objectif du CE. La mobilisation reste un point essentiel à revoir"* (EM). *"C'est difficile de faire partie du projet si on ne l'a pas construit"* (VG). Désormais, l'objectif du CE est d'aller à la recherche *"des 40 enseignants qui ne font partie d'aucune action dans le cadre du projet du collège apprenant"* (EM).

Pour l'aider dans la mise en œuvre de ce projet, le CE a nommé un coordinateur de projet (choisi pour l'intérêt et la motivation qu'il a démontrés dès le départ). La moitié de son temps (demi-poste) est dédié à cette tâche. Pour l'autre moitié, la personne assure sa fonction principale à savoir l'enseignement.

- Des aspects liés à l'évaluation

Cela pose la question des modalités du suivi et de l'évaluation des actions. Il existe des indicateurs chiffrés mais cela n'est pas suffisant car les résultats ne seront accessibles qu'après plusieurs années tels que : le taux de réussite au brevet, la baisse du nombre de décrocheurs, l'implication des élèves dans leur scolarité, le nombre de participations à l'école ouverte ou encore le nombre de collègues porteurs de projets. Les interviewés s'accordent tous à dire qu'il y a un besoin d'évaluer. Mais cette évaluation ne peut être faite que sur plusieurs années afin d'analyser les impacts sur les élèves, les parents, le personnel enseignant et administratif et de tirer des conclusions sur les actions mises en place. Les modalités d'évaluation posent également question. *"Cela va dépendre de l'action : par exemple le bienfait pour les élèves, le nombre d'élèves qui y participent, etc. Tous ces éléments sont difficilement mesurables et quantifiables. Il s'agit souvent de ressentis."* (FML). Il est donc nécessaire de *"définir les modalités d'évaluation de l'action avant de lancer*

*l'action. Il y a obligation dans les lettres de missions (donc au préalable) de déterminer des critères d'évaluation" (CS). Mais, cela reste "très difficile car certains projets sont sur du long terme" (CS). Alors "comment évaluer l'impact des différentes actions sur les élèves ? Les classes changent tous les ans, elles sont remixées (...). On est sur le bien-être donc on pourrait peut-être mesurer, via des critères quantitatifs dans un premier temps, la diminution de l'absentéisme et du décrochage. Puis, on pourrait mettre en place des enquêtes de satisfaction, par la suite" (GT).*

Les différentes réactions de nos interviewés montrent qu'à l'heure actuelle, le grand manque se formalise par le fait qu'il n'y a pas d'indicateurs suffisamment adaptés, mis en place. Ce manque vient de la difficulté de les mettre en œuvre mais surtout de la difficulté de les définir (effets positifs sur les élèves, comment mesurer la réussite des élèves). *"On ne peut pas mettre en relation réussite des élèves et taux de réussite au DNB (Diplôme National du Brevet). Les indicateurs qualitatifs seraient les plus appropriés mais, dans le même temps, les gens veulent des chiffres. De plus, des questions ouvertes sont indispensables car le but est d'ouvrir sur des suggestions. On doit à la fois évaluer des éléments liés au climat scolaire et des éléments liés à l'établissement apprenant" (EM).*<sup>12</sup>

Pour répondre à cette demande, trois questionnaires ont été élaborés avec l'aide du rectorat, un pour les élèves, un pour les parents et un pour le personnel enseignant. Ils ont été administrés en juin 2019. L'objectif est d'évaluer le ressenti par rapport à la qualité de vie dans l'établissement. Les premiers résultats montrent que 38 enseignants sur 55 ont répondu (cela peut paraître faible mais il ne s'agit pas de 55 enseignants à temps complet dans l'établissement), 358 élèves sur 730, 210 parents sur environ 1300. A noter, dans les réponses des professeurs, un croisement intéressant : 68 % disent avoir de bons rapports avec l'équipe de direction mais un peu plus de 60% disent avoir le sentiment que leur avis ou que l'avis du collectif n'est pas pris en compte dans la prise de décision alors même que toutes les formes réglementaires de consultation/décision sont respectées. Cet indicateur valide semble-t-il la pertinence d'un projet de management différent plus participatif. Encore faut-il et c'est le point d'achoppement actuel, concevoir des processus de décision différents. Le ressenti des élèves, quant à lui s'est surtout porté sur les moyens de se rendre au collège. Les résultats ont mis en évidence une disparité des réponses notamment en fonction de l'utilisation ou non du réseau de transport interurbain du département (et donc de la fréquence des horaires de passage). Mais dans l'ensemble, il n'y a pas de retours significatifs mettant en évidence des problèmes de climat scolaire qui pourraient être vécus lors des récréations, des salles de cours, de l'usage du foyer, des permanences, ni également de sentiment d'insécurité. Côté parents, le collège semble être à l'écoute des enfants. Il leur permet de travailler dans de bonnes conditions et en toute sécurité. L'équipe éducative est bienveillante.

Mais encore une fois cela reste à approfondir avec la finalisation des traitements qui sont encore en cours. De plus, Il sera opportun de renouveler ce travail tous les ans.

#### 2.2.4. Le CE : d'un Principal à un manager-leader

*"Il y a une grande partie de notre travail qui est dans l'humain" (AL). Le CE doit "être investi, à l'écoute du personnel, tourné vers de nouvelles expériences. Il doit assurer la communication autour du projet, planifier les étapes, animer mais tout seul, il ne fera rien" (VG). "Il ne doit pas tout gérer, tout dicter car il ne se ferait pas entendre" (CS) mais "c'est lui qui fait fonctionner ou couler le navire" (AL). Ceci résume la place du CE comme un maillon important de la chaîne. Cependant, il a besoin des autres maillons pour former un ensemble cohérent. De plus, "il faut qu'il ait les connaissances, qu'il soit dans le dialogue, dans*

---

<sup>12</sup> C'est également le rectorat qui gère le traitement de ces questionnaires. Nous en attendons encore les résultats officiels.

*l'échange tout en ayant de l'autorité. (...) Il faut qu'il soit clair et il doit "savoir trancher". "Il faut qu'il soit sur le terrain pour accompagner les gens". On constate donc bien que son rôle a évolué vers celui de non plus seulement de gestionnaire, mais également de pilote du changement, de négociateur, de communicant, de coordinateur et de leader.*

*Bien entendu, "cela tient à la personnalité du CE (...) J'ai eu des chefs qui étaient flous et c'est difficile de travailler avec eux. On ne sait pas où on va." (AL). "Le CE a non seulement un pouvoir décisionnaire mais également d'impulsion (...). La réussite du projet va dépendre de sa personnalité qui va donner envie de venir travailler ou non. (...) Convivialité, savoir prendre des décisions, dire les choses même lorsque ce n'est pas facile à dire, savoir déléguer, savoir communiquer, donner l'information" (FML) sont autant de compétences requises.*

*De plus, "la concertation entre PA (principal adjoint) et CE est bien réelle même si la fonction fait que les décisions seront prises au final par le CE. Elles peuvent être tranchées différemment et si cela est le cas, la décision nouvelle ou ajustée est argumentée par le CE. (...) Le CE est au cœur du nouveau processus de concertation et de décision. C'est un maillon important car il impulse tous les changements quand ils sont nécessaires. C'est très rare que les représentants des enseignants ou des agents viennent d'eux-mêmes dire que le projet est vieillissant ou que les actions ne sont plus d'actualité. (...) Le rôle du CE est essentiel de par la manière qu'il va avoir de piloter le changement, les évolutions, de faire que ces évolutions vont être acceptées. Ce n'est pas l'équipe de direction qui fait vivre les actions au quotidien mais c'est elle qui s'assure que ces actions vivent" (CS).*

*"Après 15 ans dans l'éducation nationale, le rôle du CE n'a pas fondamentalement changé. Le gros basculement a eu lieu dans le début des 80's avec la décentralisation, l'autonomie accrue des établissements. C'est dans ce sens que le CE a eu plus de poids. Les évolutions qui ont eu lieu depuis sont à la marge. Pas de changement non plus dans la relation avec le public accueilli, ni avec les parents. Le décrochage scolaire est devenu un maître mot pour l'éducation nationale (priorité nationale et académique, orientation que l'institution donne et demande de mettre en œuvre dans l'établissement) et impacte la responsabilité du CE, mais cela ne modifie pas le rôle du CE en soi. Cela reste dans le cadre de l'accroissement de l'autonomie des établissements. Cela force les établissements à évoluer dans les thématiques des actions à mettre en œuvre et dans la réflexion professionnelle de tout à chacun mais cela n'influe pas sur la manière de travailler dans le collège étudié, cela se traduit par un management plus participatif, un pilotage davantage horizontal que vertical mais le CE qui veut continuer sur du vertical peut tout à fait le faire. Il y a eu une évolution mais pas dans le poste du CE. C'est plutôt dans les pratiques qu'on peut avoir de ce poste et qui sont propres à la personne qui exerce cette fonction." (CS).*

L'ensemble des interviewés constatent que le CE en place est un bon manager, un bon leader malgré quelques lacunes au niveau de la communication. Ils reconnaissent également que le CE est bien à l'écoute et s'efforce à corriger les erreurs de communication commises lors du lancement du projet d'établissement. Il s'agit de quelqu'un de motivé et volontaire. *"Au départ, c'était une volonté individuelle. Personne ne l'a obligé à faire ça" (CS).*

### **3. Discussion**

Notre cas d'étude est un terrain riche d'enseignements. En effet, tout le collège, représenté par les élèves, leurs parents, les enseignants, les administratifs et l'équipe de direction, "apprend à apprendre". Mais pour arriver à cet objectif, il faut donner du sens aux différentes actions menées, créer des liens entre les actions et l'humain. L'ensemble du personnel doit être uni autour des mêmes buts et du même projet. C'est là où le management par projet intervient. Mis en place par le CE, il doit permettre de lever certains freins.

### **3.1. Autonomie des établissements et indépendance des personnels**

Il intègre dans son périmètre d'activité des personnels très indépendants ainsi qu'une diversité des métiers et des compétences (équipe de direction, gestionnaire, CPE, enseignants, personnel administratif). Cette parcellisation conditionne les comportements et les actions des acteurs avec des référentiels de valeurs qui rendent la coopération et les interactions pas toujours aisées.

### **3.2. Système de décision**

Le système de gouvernance propre à la configuration de l'organisation professionnelle définie par Mintzberg (1982) implique une prise de décision nécessitant d'intégrer les différents acteurs dans des dispositifs plus ou moins formalisés. Cela se traduit par une interrogation sur l'identification même des instances effectives de la prise de décision et de ses véritables auteurs. Ainsi, le système de décision, notamment en matière de décision stratégique, s'avère difficile à identifier. Cette réflexion sur les modalités de prise de décision (sur le fonctionnement d'un conseil de classe, les modalités des rencontres parents-professeurs qui sont également des lieux de concertations et de décisions est le prochain « chantier » auquel va s'attaquer l'équipe de direction et plus précisément le CE et son adjoint, comme ces derniers nous l'ont souligné.

### **3.3. Rapports de pouvoir**

La configuration politique interne est très fortement marquée par la coexistence de différentes hiérarchies internes, la direction, le corps enseignants, le personnel administratif et par des influences externes, les tutelles. La relativité du pouvoir formel dévolu aux acteurs détenteurs du pouvoir de décision et l'espace laissé aux stratégies individuelles laisse la place à de nombreux jeux d'acteurs qui doivent être intégrés dans les processus organisationnels et, en particulier, dans les projets d'innovation et de conduite du changement.

### **3.4. Management par projet et pratiques innovantes**

Le projet mis en place est celui de l'établissement portant sur le collège apprenant. La construction de ce projet s'est faite au fur et à mesure en intégrant des sous-projets proposés par les différents acteurs. Afin de mener à bien ce travail, le CE a dû faire appel au management par projet en utilisant des pratiques managériales innovantes dans le sens où ces pratiques sont nouvelles dans le secteur public et plus particulièrement dans l'enseignement. En effet, il a eu recours à un management participatif afin de mobiliser et de fédérer le maximum d'acteurs autour du projet d'établissement (Garel, 2011).

A cet effet, dans les retours d'entretiens, nous retrouvons bien les dimensions soulignées par Hamel et Breen (2007) quant à leurs écrits sur les IM qui pourrait se retrouver même dans le secteur public :

- Le maillage entre les personnes remplace la hiérarchie
- Pas de chefs mais de nombreux leaders (ou porteurs de projet)
- La liberté d'expérimenter
- Les tâches ne peuvent être affectées car elles ne peuvent qu'être acceptées
- Savoir écouter le collectif
- Des pratiques qui développent des zones de liberté et des zones de manœuvre
- Des pratiques qui renforcent les liens entre les personnes
- Des pratiques pour le bien être des personnes
- Tout en veillant à la performance (notamment la lutte contre le décrochage scolaire tout en veillant au bien-être des élèves et à leur réussite scolaire).

Néanmoins, nous avons noté le manque de formation du CE dans le domaine du management. Il devait apprendre sur le tas. Dans ce cadre, le CE a dû mobiliser les leviers suivants : la confiance, l'engagement, le bien-être, la collaboration et la créativité. Ces leviers

lui ont permis de “manager” son équipe et de piloter les différents sous-projets dont l’objectif principal est de répondre à un projet global qui est celui de l’établissement et de créer un cadre permettant sa transportabilité dans d’autres établissements.

### **3.5. Leadership et relations professionnelles**

Nous observons une forte adhésion des enseignants aux dispositifs, un fort leadership (au sens de Gather Thurler et., 2015), y compris les nouveaux (débutants, remplaçants...). En effet, le CE a réussi à créer un réseau de personnes qui ont l’envie de participer et de collaborer. Sa volonté est de faire adhérer un plus grand nombre et sa bataille actuelle est d’aller rechercher les personnes manquantes. Pour cela, il envoie un grand nombre d’informations au risque que certains se sentent inondés. Il diversifie également les pratiques de communication, de conduite de réunion et reste attentif aux attentes des différentes parties prenantes (Pupion et al., 2006).

Par ailleurs, l’intervention de la DASEN confirme que le choix du CE n’est pas “anodin”. Il est *“intéressant de voir l’évolution sur plusieurs années car le choix du personnel de direction se fait sur mutation et profil donc on choisit une équipe de direction qui se sent engagée et investie dès le départ. Pas de choix par défaut. Il faut absolument que le CE soit partie-prenante. (...) Quelles sont les motivations inhérentes ? : être séduit par le projet, avoir envie d’une autre conception du travail, une plus grande autonomie de réflexion, d’un lien avec la recherche pour trouver des réponses, (...) même si les moyens restent limités puisque les moyens financiers supplémentaires ne représenteront essentiellement que des heures de suivi, financement de projet (heures de concertation pour construire le projet), décharge, coordination y compris avec les partenaires extérieurs.”* (EG)

### **3.6. Pratiques des enseignants**

Comme l’a signalé l’un de nos interviewés *“la collaboration est très difficile dans le domaine de l’enseignement”* (EM) même si les enseignants œuvrent majoritairement pour atteindre le même objectif à savoir lutter contre le décrochage scolaire mais ils le font bien souvent chacun de leur côté (co-interventions, travail en îlots, ateliers de philo-jeunes, pratique de “classe inversée”, etc.). Avant d’introduire la notion du collègue apprenant, certaines actions étaient déjà portées par des enseignants du collège. La nouveauté du projet est la transversalité et la collaboration entre les enseignants de différentes disciplines. Cela incite les enseignants volontaires à travailler ensemble malgré la différence de leurs domaines. Ces nouvelles actions ont été mises dans le cadre du projet d’établissement et du collège apprenant.

### **3.7. Apprentissages et compétences**

Pour mener à bien ce projet, le CE a dû s’entourer des compétences nécessaires (choix de son adjoint, choix de l’enseignant qui occupe à mi-temps le rôle de coordinateur des différentes actions menées dans le cadre du projet). Par ailleurs, il a fait en sorte de créer des liens avec la recherche dans différents domaines afin de ramener des connaissances extérieures et de les intégrer dans le fonctionnement de l’établissement à trois niveaux (pédagogie, éducation et gestion). Il a également renforcé le lien entre les enseignants tuteurs et les stagiaires. Le CE souhaite que son établissement soit un lieu de formation.

## **Conclusion**

La modernisation du service public est en marche depuis une dizaine d’années et elle s’intensifie : collectivités, hôpitaux et désormais établissement d’enseignements ont à relever de nombreux défis : les réformes, la transformation numérique et de plus en plus la satisfaction des usagers-clients en attente de services disponibles efficaces, voire de nouveaux services... Rares sont les études qui ont analysé les dynamiques de changement des organisations publiques, tels que les collèges apprenants.

L'objet de cet article est ainsi d'explorer les facteurs favorisant l'implantation et la mise en œuvre d'une gestion par la performance au sein des établissements d'enseignement français. Cette dernière s'illustre comme nous l'avons signalé précédemment par le bien-être et la réussite scolaire des élèves. Nos résultats soulignent le rôle déterminant des CE en tant que leaders dans la conduite du changement face à la mise en place d'un management par projet de nature participative. Néanmoins, mettre en place de telles innovations au sein d'un établissement n'est pas sans risque même si les enjeux qui se dessinent font naître des intérêts évidents.

Le recueil des ressentis et des motivations de chaque interviewé, pourra servir de guide de bonnes pratiques à d'autres établissements désireux de se lancer dans une aventure semblable. Ensuite, il serait bon d'étendre les entretiens au-delà d'un seul établissement, ne serait-ce que pour isoler l'effet établissement. Enfin, nous souhaitons, par la suite, compléter les résultats obtenus par un sondage quantitatif auprès de plusieurs établissements dont le but sera d'apporter une généralisation plus grande dans les informations recueillies.

## Bibliographie

Asquin, A., Garel, G. et Picq, T. (2005), *Ce que manager par projet veut dire ?*, Editions d'Organisation.

Attarça, M., Chomienne, H. (2012), Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation, *Management & Avenir*, vol. 5, n°55, pp. 215-232.

Autissier, D., Moutot, J-D., Johnson, K. (2018), *L'Innovation managériale*, Chaire ESSEC Innovation managériale et Excellence opérationnelle, Eyrolles, 224p.

Barouch, G. (2010), La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition, *Politiques et Management Public*, vol 27, n°2, document 27, pp. 109-128.

Becchetti-Bizot, C., Houzel, G. et Taddei, F. (2017), Vers une société apprenante : rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie, rapport remis à Najat Vallaud-Belkacem.

Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M.J. (2008), Management Innovation, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 825-845.

Chapon, É. (2008), Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio-économique. *Management & Avenir*, vol .17, n°3, pp. 26-43.

Chappoz, Y. et Pupion, P. (2012), Le New Public Management, *Gestion et Management Public*, volume 1/2, n°2, pp. 1-3.

Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010), "Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance", *Revue française de gestion*, vol. 205, n°6, pp. 71-88.

Dumez, H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, 256 p.

Dutercq, Y. (2005), Les chefs d'établissement entre rationalisation moderniste, contraintes culturelles et désir de justice, *Politiques et management public*, vol. 23, n°1, mars, pp. 125-134.

Fournier, S. (2015), Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants, *Gestion et management public*, vol 3, n°4, pp. 27-48.

Garvin, D. A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, vol.71, n° 4. 16p.

Gather Thurler, M., Pelletier, G., Dutercq, Y. (2015), Leadership éducatif ? *Recherche & formation*, 2015/1, n° 78, pp. 95-109.

Garel, G. (2011), Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, vol. 167, n°5, pp. 72-80.

Hamel, G., Breen, B. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.

- Hood, C. (1991), A public management for all seasons? *Public Administration*, n°69, pp. 3-19.
- Hood, C. (1995), The 'New Public Management' in the 1980's: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, n°2/3, pp. 93-109.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris Éd. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2011), *Manager. Ce que font vraiment les managers*, Vuibert, 319p.
- Pélage, A. (2003), La redéfinition du métier de chef d'établissement secondaire : Changement statutaire, construction de l'engagement professionnel et épreuves pratiques, *Revue Française De Pédagogie*, (145), pp. 21-36.
- Pélage, A. (2009), Les chefs d'établissement scolaire : autonomie professionnelle et autonomie au travail. Dans : Didier Demazière éd., *Sociologie des groupes professionnels : Acquis récents et nouveaux défis*, Paris : La Découverte, pp. 40-50.
- Pesqueux, Y. (2010), Le "nouveau management public" (ou New Public Management), <hal-00510878>, 12p.
- Pupion, P-C. (2016), L'esprit du NPM et les organisations publiques, *Gestion et management public*, vol. 5, n° 3, pp. 1-3.
- Pupion, P-C., Chappoz Y. (2015), Vers un management des Etablissements Educatifs, *Gestion et management public*, vol. 3, n° 2, pp. 1-2.
- Pupion, P.C., Leroux, E., Latouille, J.J., Paumier A. (2006), Vers un nouveau mode de gestion de l'Education Nationale inspire des enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes, *Politiques et Management Public*, vol. 24, n° 2, pp. 41-68.

## **Annexe 1 – Guide d'entretien semi-directif**

### **1) Identité de l'interviewé**

- Fonction principale dans le collège
- Autres missions
- Ancienneté dans le collège
- Ancienneté dans l'éducation nationale
- Age/Tranche d'âge

### **2) Connaissance du projet d'académie**

- Avez-vous eu connaissance du projet d'académie ? Si oui, comment ? Par quel moyen ? Si non, seriez-vous intéressés par une information à ce sujet ? Pourquoi ?

### **3) Connaissance du projet d'établissement et appréciation**

- Avez-vous eu connaissance du projet de l'établissement ? - Si oui, par quel moyen ?
- Que pensez-vous de la communication faite autour de ce projet ?
- Pour vous, quelles sont ses finalités ? Pourquoi ce projet ? Pensez-vous qu'un tel projet a sa place dans votre établissement ?
- Participez-vous à l'une des actions ? Si oui, sous quelle forme ? Si non, pourquoi ?
- Dans les deux cas, identifiez-vous des limites ? Si oui, lesquels ?
- A votre avis, y a-t-il des aspects à modifier dans la communication, dans la gestion de ce projet, dans la démarche ?

### **4) Rôles des acteurs concernés et surtout du CE**

- Quels sont les acteurs concernés par ce projet, classez-les par ordre d'importance selon vous ?
- Pensez-vous que le chef d'établissement est un maillon important dans la réussite ou l'échec de ce projet ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que son rôle doit évoluer ou a déjà évolué ? Si oui, quels sont ses nouveaux rôles, responsabilités ?
- A votre avis, quelles doivent être les compétences requises pour un CE ?

### **5) Evaluation du projet**

- Comment peut-on apprécier la réussite ou pas d'un tel projet ?

# **Comment les innovations numériques transforment le mode de prise en charge des patients : les enseignements des pratiques en psychiatrie dans le contexte de crise sanitaire Covid 19**

Symposium MAPS 2 – Management et Psychiatrie, juin 2021

---

**Maria COSTIN & Lunu-Oleg GHEOGHIES**

[Marcella.costin@uvsq.fr](mailto:Marcella.costin@uvsq.fr) & [Lunu.georgies@ch-havre.fr](mailto:Lunu.georgies@ch-havre.fr)

---

## **Résumé**

Depuis une vingtaine d'années, les outils numériques émergent dans le secteur de la santé en France. Expérimentés d'abord dans le domaine de la prise en charge des personnes âgées, ces outils occupent aujourd'hui une place privilégiée dans toutes les disciplines médicales, y compris dans la prise en charge des patients en psychiatrie. La crise sanitaire liée à la Covid 19 a accéléré l'usage des outils innovants au service des patients afin de maintenir une prise en charge efficace. Ainsi, le mode d'organisation du parcours de soins psychiatrique est optimisé pour mieux répondre aux besoins des patients.

Notre communication vise à montrer dans un contexte particulier de crise sanitaire (distanciation sociale obligatoire) comment les innovations numériques transforment le mode de prise en charge des patients en psychiatrie. Nous analyserons notamment les impacts positifs et/ou négatifs ainsi que les conditions de réussite de l'utilisation des dispositifs numériques dans la prise en charge à distance des patients avec des troubles psychiatriques.

Mots-clés : Santé mentale, Prise en charge, Téléconsultation, Psychiatrie, Organisation, Innovation numérique

## Introduction

Depuis une vingtaine d'années, les innovations numériques font partie de notre vie quotidienne et leur utilisation ne cesse d'évoluer, de se développer dans tous les domaines d'activités. En France, la faiblesse des moyens pour la prise en charge des troubles psychiatriques, dont le nombre est en forte augmentation, nécessite de gagner en efficacité. Pour y parvenir, la mise en place des innovations numériques apparaît comme une des solutions efficaces. Les dispositifs numériques offrent la possibilité aux personnels soignants d'avoir une meilleure connaissance de l'état de santé des patients avec des troubles psychiatriques, d'avoir une meilleure efficacité dans le suivi à distance ainsi qu'une meilleure satisfaction de tous les intervenants (soignants, patients, familles).

En psychiatrie, Laforcade (2016) dénonce de nombreuses difficultés et des dysfonctionnements liés à l'organisation et à la coordination du suivi du patient. Il considère qu'une meilleure coordination permettrait d'améliorer l'accès aux soins. Selon Bartoli & alii, (2019), les formes de prise en charge en santé mentale évoluent et le mode d'organisation du parcours de soins est en train d'être repensé, car c'est un besoin indispensable pour une prise en charge de qualité.

Notons que la coordination pour qu'elle soit efficace, doit se faire à plusieurs niveaux : famille, soignants, patient, structure d'accueil, etc. En psychiatrie, pour une meilleure prise en charge des patients, le contact humain est extrêmement important. La solitude, l'absence de soutien familial, la souffrance psychique impactent négativement l'état de santé des patients. La relation de proximité patient - médecin est absolument indispensable pour instaurer une relation de confiance. Une relation transférentielle stable avec son médecin permet d'apaiser les angoisses, en réduisant la distance et par la rapidité des réactions des patients, et se traduit par une diminution des comportements pathologiques. En effet, on constate que l'utilisation des dispositifs numériques permet de prévenir, de soigner les crises, de réduire les actes hétéros et auto agressifs et de diminuer le nombre d'hospitalisations. C'est dans cette pratique basée sur un suivi à distance des patients atteints d'une pathologie névrotique que nous nous sommes lancés depuis trois ans. La crise sanitaire actuelle a renforcé ce mode de prise en charge qui ne cesse à ce jour de se généraliser. Rappelons que le rôle du médecin est d'aider le patient à trouver une solution personnalisée pour assurer un suivi des soins de qualité et durable.

Le scénario d'horreur des films « hollywoodien » s'est réalisé ... La France comme d'autres pays du monde entier plonge dans la crise sanitaire liée à la Covid 19. Elle est entièrement confinée d'abord pendant dix semaines, ensuite, quatre semaines et ensuite beaucoup d'autres restrictions sont mises en place. Un coup dur pour toute la société, car la distanciation sociale s'impose et toute l'économie tourne au ralenti. Le télétravail est obligatoire dans tous les secteurs d'activité, il en est de même pour les médecins en psychiatrie.

Face à la nécessité d'un suivi psychiatrique continu et efficace, les services des soins comme dans d'autres secteurs d'activités accélèrent la mise en place de dispositifs numériques. Ces derniers permettent au personnel soignant de se retrouver en interaction directe avec les patients en limitant la distance et les délais de réponse. C'est par cette simplicité de partage d'informations en temps réel que les nouvelles technologies numériques deviennent de sérieux outils d'organisation à apprivoiser pour le parcours psychiatrique. La rapidité du transfert de données et d'information permet une prise de décision immédiate et ainsi d'éviter un nombre important d'accidents graves auprès des malades atteints de troubles psychiatriques.

Notre communication vise ainsi à montrer comment, dans un contexte particulier de crise sanitaire, quand la distanciation sociale est de rigueur, les innovations numériques

transforment le mode d'organisation de prise en charge des patients en psychiatrie. Nous nous intéresserons en particulier aux impacts positifs et/ou négatifs de l'utilisation des dispositifs numériques dans la prise en charge à distance. Pour ce faire, nous analyserons les références récentes de la littérature ainsi que nos pratiques de la prise en charge à distance des patients avec des troubles psychiatriques dans le contexte de crise sanitaire tout au long de l'année 2020.

Notre démarche de recherche consiste à hybrider divers champs multidisciplinaires tels que le management, l'organisation et les systèmes d'information d'une part, et d'autre part la médecine, la psychiatrie et la santé publique. Dans un premier temps, nous mobiliserons une série de références bibliographiques traitant du caractère innovant de divers dispositifs numériques permettant d'optimiser la prise en charge de patients vis-à-vis de l'organisation des services de soins en psychiatrie.

Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie et l'étude empirique de notre recherche. Il s'agit de présenter et analyser des cas pratiques en psychiatrie dans le contexte de crise sanitaire lié à la Covid 19. Enfin, dans la dernière partie, au regard de notre analyse, nous proposerons une discussion et des recommandations pour mettre en perspective la question suivante : comment les innovations numériques transforment-elles le mode de prise en charge des patients en psychiatrie ? Quel modèle d'organisation privilégier ?

## **1. Le caractère innovant du numérique dans l'organisation des services de soins**

Les innovations technologiques comme dans tous les secteurs d'activité ont été adoptées et implantées dans le domaine de la santé dans le but d'améliorer l'accès, l'efficacité, la qualité des soins ainsi que les performances économiques. On distingue parmi ces innovations technologiques en santé, le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) désigné par le terme de e santé. Il intègre trois domaines d'application : (i) les systèmes d'information en santé (Systèmes d'information Hospitaliers (SIH), Dossier Patient informatisé (DPI) et Systèmes d'information partagés de santé) ; (ii) la télémédecine : la téléconsultation, la télé expertise, la téléassistance, la télésurveillance et la régulation médicale (le 15) ; et (iii) la télésanté avec l'utilisation des applications et des dispositifs connectés, gestion des plateformes web, etc. (Bejean & al., 2015)

Dans notre communication, nous parlerons du rôle du télétravail/télémédecine/téléconsultations dans la prise en charge des patients en psychiatrie.

### **1.1. Le rôle des nouvelles technologies dans le parcours de soins**

La problématique d'utilisation des nouvelles technologies dans la prise en charge efficace de soins a déjà été soulevée, dans les années 90, quand on observe dans le secteur industriel une croissance et une augmentation considérable de la productivité du travail (Mayrand-Leclerc & al., 2006). Au début des années 2000, le secteur de la santé passe à l'ère du numérique et ainsi, il va vers l'amélioration de son fonctionnement technique afin de simplifier le travail du personnel soignant (Meusnier-Delaye, 2010). L'arrivée des nouvelles technologies dans le secteur de la santé a un rôle majeur dans la prise en charge des patients et elles recèlent des enjeux importants en termes d'économie (la rationalisation de la gestion) ; d'information et de gestion des données ; de qualité, d'intégration et de coordination des soins, etc. Le gouvernement français décide alors d'investir dans de nombreux programmes nationaux de santé tels que : la Télémédecine 2004, le Plan Hôpital Patients Santé Territoire (HPST) 2009-2010, le Plan Hôpital 2012, la Stratégie nationale de santé 2018-2022 et le Programme de transformation du système de santé. La partie la plus

prioritaire de ces programmes est destinée à l'innovation numérique. Elle a comme objectif de moderniser les structures sanitaires et améliorer la prise en charge des patients.

Depuis plus de 25 ans, les nouvelles technologies ne cessent de se développer à travers les services d'ingénierie en accord avec les services médicaux spécialisés et sont utilisées ensuite par le personnel soignant pour accomplir leur travail dans de meilleures conditions. On observe le rôle important des nouvelles technologies dans la prise en charge continue des patients ; dans la possibilité d'augmenter la productivité de travail des soignants (Bonneville, 2005) ; dans l'amélioration de la qualité des soins (Costin & al., 2002) ; dans l'amélioration de la gestion et du management, par de la création de valeur ajoutée pour les établissements des soins (Doreau, 2010).

Dans le secteur de la santé, les nouvelles technologies reflètent les tâches et les outils de travail (Ritzman & al, 2010) en incluant généralement les équipements, les réseaux de communication, les bases de données et les logiciels (Bonfour & al, 2006). La technologie appliquée permet de transformer les ressources matérielles, financières et humaines en produits ou services de soins efficaces. En maîtrisant les flux d'information, le SIS est destiné à apporter toutes les informations nécessaires concernant les différentes activités de soins. Il rend possible la gestion de l'information médicale, la gestion administrative, ainsi que la gestion des flux/du parcours de soins des patients.

## **1.2. Le caractère innovant des nouvelles technologies dans l'organisation des soins**

Dans ce sous-point, nous présentons une série de bénéfices qu'apportent les nouvelles technologies dans le mode d'organisation des soins, bénéfices que nous avons identifiés dans la revue de la littérature. Il s'agit de :

- ***L'amélioration de l'organisation du travail***

Ces dernières années, les nouvelles technologies ont transformé radicalement l'organisation de l'ensemble des établissements de soins. On note un changement profond au niveau de l'organisation de travail, avec plus de liberté, plus d'autonomie (Grosjean & al., 2007). Les nouvelles technologies apportent aux soignants un outil de diagnostic, de soins, de traitement, mais aussi un outil d'organisation du travail. Les nouvelles technologies ont été développées et, en fonction de leurs spécificités, appliquées pour améliorer les conditions de travail et la performance (Aghion et al., 1997), la productivité de soins, la qualité, la sécurité et enfin, mieux satisfaire les patients.

La qualité de soins et de vie au travail dépend de l'organisation et des moyens techniques qui ont été mis en place. Cela joue aussi sur la motivation et la performance du personnel. Selon Bramel (2006, p. 98), le soignant qui a le sens de ses responsabilités « *n'a qu'un objectif : prodiguer aux usagers du système de santé les meilleurs soins dans les meilleures conditions possible, au meilleur coût* ».

- ***La meilleure gestion du temps et la performance des soignants***

Le personnel soignant dépense beaucoup de temps pour des activités administratives et sur des tâches non dédiées aux soins, par manque de technologie et d'équipement sanitaire moderne. Aujourd'hui, certains outils technologiques permettent l'automatisation de la collecte des signes vitaux des patients transcrite directement dans le dossier médical, ce qui diminue de manière significative la charge de travail. Quand le temps est réinvesti en soins, le personnel gagne en productivité, cela représente un gain de temps considérable, une parfaite fiabilité dans la transmission de données et une réelle réactivité, notamment en cas d'urgence.

Aujourd'hui pour améliorer la performance dans le domaine de la santé, on pense reengineering qui consiste à tout repenser, à remettre à plat. L'exploitation de nouvelles technologies se fait grâce à l'évolution du système d'information qui permet de garantir aujourd'hui la fiabilité des enregistrements de toutes sortes de données qu'on peut utiliser dans la gestion de la performance (Abbad, 2001). Il s'agit notamment de la systématisation et l'enregistrement des informations de suivi et de contrôle qui aident à une meilleure gestion des dossiers médicaux, de la transparence administrative et des ressources humaines. Il est à noter que les indicateurs tels que l'efficacité économique, la satisfaction des patients, les processus internes liés au mode d'organisation du travail, la gestion de la charge de travail des soignants sont aujourd'hui évalués grâce à la numérisation et aux logiciels de gestion. La gestion de la performance est un système stratégique et opérationnel qui permet le suivi des divers indicateurs de performance qui permettent d'améliorer le fonctionnement d'une organisation ou d'un parcours de soins (Colombier & al., 2007). Il permettrait aussi de prévenir certains problèmes de gestion, réduire le gaspillage et faire baisser les coûts. La digitalisation des dossiers médicaux a permis aujourd'hui de faire baisser la charge de travail des soignants. Des résultats bénéfiques qui permettent la création d'un modèle médico-économique accessible à tous, mais aussi un retour sur investissement et une source de revenus complémentaires qui peuvent être réinvestis ou rétribués pour mieux rémunérer les professionnels de santé.

En somme, la technologie aide les services administratifs, financiers, comptables à mieux remplir leurs tâches et fournir des informations importantes sur la gestion d'un établissement de soins. Elle détermine la nécessité d'investir et développer d'autres services de soins. Les nouvelles technologies permettent d'innover pour générer de nouvelles méthodes d'organisation et améliorer les conditions de travail pour une prise en charge de qualité.

- ***L'intégration et la coordination de soins***

Au regard de la complexité du système de santé, les nouvelles technologies constituent des outils fondamentaux permettant aux médecins de mieux maîtriser leur fonctionnement et d'avoir une grande visibilité et lisibilité de l'ensemble de l'organisation de leur travail. Ayant un rôle de supports, les nouvelles technologies pourraient contribuer à améliorer les échanges d'informations avec divers médecins et soignants (synchronisation des différents participants et des actes, échange de données informatisées, de référentiels documentaires, de codes, etc.). Les liens établis entre les divers intervenants favorisent, *via* le partage de connaissances et d'informations, une dynamique permettant d'améliorer les services de santé et d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Grosjean & al. 2007).

Ces technologies offrent un cadre plus aisé de traitement des soins et de travail pour le personnel, car elles permettent de disposer de la bonne information au bon moment pour les soins au bon patient (Moulin & al., 2003). Par un partage d'informations, à l'aide de référentiels documentaires, elles facilitent le travail en commun des différents services et intervenants de la chaîne des activités tout en améliorant leur collaboration (Allab & al., 2000).

Les nouvelles technologies font émerger dans le domaine de la santé une nouvelle culture de travail. Elle consiste à dépasser la vision locale, segmentée et délimitée par les domaines d'attributions du service d'appartenance. Elles offrent un large spectre de moyens de coordination des activités tant au niveau local qu'au niveau global tout en favorisant des pratiques de collaboration synchronisées. Une vision globale de l'organisation du parcours de soins permet d'assurer la maîtrise et la fiabilité de la chaîne patient-soins et ainsi, de mieux optimiser la gestion des interfaces entre les différents métiers.

Le traitement informatisé des données influence la gestion de la production et le mode d'organisation du travail du personnel soignant. Désormais, ce dernier peut accéder à des procédés inédits, comme accéder à des informations simultanément depuis différents services ou sites de soins. L'informatique facilite ainsi la coordination transversale et permet d'interconnecter les processus fondamentaux de l'hôpital. Ce processus se réalise grâce à la mise en place des progiciels de gestion intégrés de type ERP qui permet de centraliser toutes les informations au niveau global et apporter une aide en termes de décisions stratégiques, aux dirigeants des établissements (Segade & col., 2006). L'informatisation des activités de production permet également d'optimiser toutes les ressources, de diminuer les délais d'attente, le gaspillage, et de réduire les doublons et les coûts de gestion.

### **1.3. La téléconsultation dans le suivi des soins en psychiatrie**

Le parcours en santé mentale a été défini par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements médico-sociaux (ANAP, 2015) comme la prise en charge des personnes souffrantes de troubles mentaux. Ce parcours implique une bonne articulation des dispositifs de soins partagée entre différentes catégories de métiers.

En France, depuis 2009-2010, suite à la reconnaissance officielle de la télémédecine et sa légalisation par la Loi « Hôpital, Patients, Santé, Territoires » (Décret n° 1229-2010), la télémédecine devient une pratique efficace et économique de prise en charge de diverses spécialités médicales. Une pratique qui, dans le domaine de la psychiatrie, vient renforcer l'accès aux soins et surtout renforcer le lien de proximité entre le médecin et son patient. Mais deux enjeux importants apparaissent avec l'investissement des nouvelles technologies : d'une part, celui de la capacité de tous les établissements de soins à disposer du niveau d'équipement nécessaire, notamment dans le domaine de la psychiatrie, et d'autre part, le risque que la technologie soit investie au détriment des soins.

La télépsychiatrie n'est pas une pratique récente. Elle fait son apparition dans les années 60 en Amérique du Nord dans le cadre des programmes de téléconsultation et télé éducation auprès du Nebraska Psychiatric Institute (Norman & al., 2006). Les évaluations de ces pratiques montrent des résultats satisfaisants en termes du suivi du traitement, de la fiabilité du diagnostic à distance, ainsi que d'autres avantages économiques (exemple : optimisation des coûts de déplacements). Il est aussi démontré que la télépsychiatrie permet de faciliter l'accès aux soins de diverses catégories de population fragilisée et qu'elle permet d'optimiser le travail des équipes soignantes (Briffault & al., 2017). D'après Shore (2013), la télépsychiatrie augmenterait la disponibilité et la qualité des soins psychiatriques sur différents territoires des États-Unis. Un autre avantage significatif de la télépsychiatrie est lié aux relations de confiance qui s'instaurent naturellement entre les médecins et les patients. Cela permet de diagnostiquer deux fois mieux la pathologie psychique (Gallais & al., 2002).

En France, depuis 2014, les pratiques de la télépsychiatrie se multiplient, elles répondent à un besoin important de suivi des patients en psychothérapie, afin de limiter les conséquences des troubles post-traumatiques (Andersson & al., 2014), mais également d'assurer une éducation thérapeutique dans la prise en charge des patients avec des traumatismes psychiques (Crocq, 2014).

## **2. L'étude empirique & les enseignements de recherche**

### **2.1. Méthodologie de recherche**

Notre recherche a un caractère transversal et/ou multidisciplinaire : il s'agit de croiser un ensemble d'informations liées au management, à l'organisation et au système d'information d'une part, et à la médecine, psychiatrie et santé publique d'autre part pour essayer

d'analyser et comprendre une situation donnée. Nous utilisons la méthodologie de l'observation clinique en psychiatrie et psychothérapie analytique (Lesieur, 1996). Ces méthodes nous permettent d'observer la réalité concrète d'un cas d'étude dans le cadre d'une question de recherche. Dans notre cas, la question de recherche est de savoir comment les outils numériques innovants permettent de réorganiser la prise en charge des patients dans le domaine de la santé mentale/psychiatrie ; de faciliter l'accès aux services de soins efficaces et d'améliorer la productivité du travail du personnel.

La médecine psychiatrique se trouve face à un fort enjeu : concilier l'utilisation de la technologie et l'aspect humain. En effet, ce dernier est indispensable au suivi de proximité. Le psychiatre a besoin d'instaurer une relation transférentielle continue avec son patient, et en conséquence, les angoisses des patients s'apaisent et le comportement pathologique diminue. La prévention des crises permet de diminuer le nombre d'hospitalisations et de limiter les actes hétéros et auto agressifs. C'est ainsi dans la perspective de diminuer le nombre de crises d'angoisses ; le risque de passage à l'acte ; et le nombre d'hospitalisations que nous pratiquons depuis trois ans le suivi de proximité en téléconsultation avec nos patients atteints d'une pathologie névrotique et psychique. Il s'agit d'une file active de plus de 230 patients. 45 patients ont bénéficié d'un suivi régulier 1 à 2 fois par semaine et 32 d'entre eux, un suivi très surveillé, une consultation de travail obligatoire une fois par semaine.

De manière générale, en psychiatrie, il est difficile d'évaluer les résultats. Le quantitatif psychiatrique est souvent insaisissable et paradoxal. Il en est de même pour le qualitatif qui est souvent mal prévisible, car dans certain cas, le mécontentement et la colère manifestée permettent au patient d'aller mieux et dans ce cas, il est difficile de le comptabiliser qualitativement.

La situation de crise sanitaire nous a obligés à accélérer les consultations à distance. Dans la majorité des cas, les patients ont bénéficié d'un suivi en distanciel : la téléconsultation en vidéo et/ou en suivi téléphonique. Tout d'abord, nous avons constaté que l'accès aux outils numériques n'est pas accessible à tous les patients. Pour une grande partie des patients précaires et marginalisés, l'utilisation de nouvelles technologies est perçue comme difficile, associée à une « prison » numérique, et pour d'autres, un moyen de recours à la liberté et à la sortie de l'anonymat. Nous avons sélectionné deux exemples types que nous présentons dans le sous-chapitre suivant. Dans le premier cas clinique, la téléconsultation a lieu en vidéo et dans le deuxième cas clinique la téléconsultation se fait au téléphone. En ce qui concerne, le dernier cas, la patiente manque de moyens techniques et pour lui faciliter l'accès aux soins, nous acceptons de la suivre au téléphone. Nous lui faxons les ordonnances directement à la pharmacie afin qu'elle puisse avoir ses médicaments à temps et éviter les déplacements à risque. À travers ces cas et à partir des données dont nous disposons grâce à nos pratiques, nous présentons ensuite quelques enseignements de recherche.

## **2.2. Cas cliniques**

**Cas n°1.** Patient, homme de 42 ans, technicien de profession, marié pour la deuxième fois. Il nous a été adressé par un psychologue avec les symptômes suivants : insomnies, manque de motivation, lenteur, il est obsédé par des rites obsessionnels vis-à-vis de la propreté et de nettoyages excessifs à la maison.

Son épouse a accouché un mois avant le premier confinement. Cet enfant est très attendu par la famille, la grossesse a été très surveillée et assistée par de nombreux spécialistes.

Après l'accouchement, le père commence à présenter des insomnies et une froideur envers sa femme et son enfant ainsi qu'une tendance à l'isolement. Il motive son changement de comportement par la peur pour sa famille, il présente des angoisses liées à la contamination et à l'éventuelle possibilité « d'attraper » le virus et de contaminer sa famille.

Soucieux de la propreté, il s'isole en permanence, il passe une grande partie de la journée à ranger et à nettoyer son appartement de façon excessive. Il se lave et se désinfecte les mains de manière exagérée ce qui provoque chez lui des brûlures locales de la peau.

Il a été débordé par des pensées morbides et dépressives en recherchant en permanence des signes de la maladie.

Après un premier rendez-vous et la mise en place d'un traitement, la continuité des soins se fait via la téléconsultation en vidéo, ce qui a permis d'ajuster rapidement et efficacement les doses des psychotropes.

Une psychothérapie menée par le psychiatre via la téléconsultation a permis de stabiliser l'évolution de la maladie, réduire les symptômes nocifs et la distance dans son couple et la ritualisation excessive et morbide.

**Cas n°2.** Patiente, femme de 48 ans, nous a été adressé par son médecin généraliste. La mère de la patiente est décédée, il y a deux mois, à cause de l'insuffisance respiratoire provoquée par une pneumopathie virale, et depuis, la patiente est déprimée. Sa mère a été enterrée en pleine épidémie, pendant la période de confinement et, elle n'a pas pu assister aux obsèques, elle n'a pas pu voir sa mère morte ni lui dire au revoir. Elle culpabilise beaucoup.

Pendant le premier rendez-vous, fait face à face, elle accuse une fatigue prononcée et des cauchemars répétitifs où elle rencontre sa mère qui veut l'embrasser. Elle est perturbée et angoissée parce que sa mère est sans masque. La patiente manifeste également une hypervigilance diurne avec des évitements anxieux de toutes les structures médicales sur son chemin et sursaute à chaque bruit.

Elle suit un traitement de psychotropes réadapté au fur et à mesure en fonction de l'évolution de son état. Pour lui assurer un lien de proximité et la rassurer, le suivi des soins se fait au téléphone, une fois par semaine avec une durée de 30 min.

Après trois semaines de soins, nous avons obtenu une réduction partielle des symptômes. La patiente a encore un sommeil fragmenté avec des cauchemars périodiques liés à sa mère. La patiente a repris son travail.

Le présent cas évoque des troubles du stress posttraumatique avec des manifestations dépressives dominantes. Le travail par téléphone avec des consultations rapprochées a permis d'ajuster rapidement le traitement et d'accompagner la patiente dans son travail de deuil.

La téléconsultation est très efficace dans le parcours de soin, au début de la thérapie, afin d'ajuster le traitement pour réduire les troubles anxieux. Les états de paniques s'affaiblissent et ainsi on prévient le passage à l'acte.

### **3. Enseignements de recherche**

La brutalité de la crise sanitaire a des conséquences psychiques pour une partie de nos patients, et à ce jour, le nombre de patients ne cesse d'augmenter. Ces derniers sont en train de vivre cette situation comme une situation de sidération traumatique. Ils sont dans un état d'inquiétude et d'angoisse permanente. Leur état et leur comportement évoluent au fil du temps, mais pour certains les angoisses persistent. Les patients hésitent à aller consulter leur médecin. Pour ces derniers la problématique principale consiste à chercher des solutions efficaces de prise en charge afin d'éviter les conséquences graves. Les solutions optimales de prise en charge à distance que nous avons privilégiées (dans les conditions actuelles avec le manque de ressources matérielles) sont les téléconsultations en vidéo et par téléphone.

En ce qui concerne le téléphone, au début du XXe siècle, avec l'apparition des premières lignes téléphoniques les utilisateurs avaient le sentiment que les appels faisaient objet d'intrusion dans leur vie privée – « *pourrais-je répondre à quelqu'un que je ne connais pas ?* » ... Avec le temps, les choses évoluent et les médecins en font usage aujourd'hui pour des consultations médicales. Notons toutefois que la problématique de la téléconsultation à domicile existe, car elle est liée à l'intimité et au secret familial. Tous les patients ne sont pas capables de partager les secrets de famille en étant en consultation de chez eux, car ils ont besoin d'avoir un espace intime loin des regards externes.

Nous mettons en avant ici, les conditions de réussite et/ou la valeur de l'utilisation du numérique dans la prise en charge à distance de nos patients, ainsi que sur les conditions qui favorisent efficacement le parcours de soins. Notons que les avantages sont perçus de différentes manières par le patient et par le médecin. Dans notre cas, l'utilisation du numérique a tout d'abord une valeur thérapeutique, dédiée à la continuité des soins et afin de maintenir durablement la relation médecin – patient et ensuite une valeur liée à la rapidité d'intervention, à la disponibilité des soignants dans une démarche de prise en charge efficace des patients.

- **Les facteurs de succès pour le patient**

Dans les cas suivis tout au long de notre pratique, nous observons que le suivi thérapeutique en téléconsultation est très apprécié dans la totalité des cas. Heureusement, une telle pratique en psychiatrie ne nécessite pas des conditions et des moyens particulièrement coûteux, excepté un espace confidentiel, un téléphone, l'accès à l'internet, un ordinateur ou une tablette, par exemple. Dans l'ensemble, les patients avec des troubles psychotiques ont supporté assez bien la durée du confinement en acceptant l'isolement comme une hospitalisation confortable. Dans ce contexte de crise, le lien médecin-patient apporte un sentiment de proximité et de confiance, on remarque même qu'une partie de narcissisme est surinvestis. Les patients perçoivent la téléconsultation comme un outil efficace et ludique, surtout pour les jeunes patients qui maîtrisent bien les outils de communication à distance et sont plus familiers à des outils numériques. Ils ont l'impression que la thérapie n'a pas de barrières géographiques et que la consultation se fait dans leur milieu naturel de vie.

En effet, la téléconsultation permet d'assurer un lien de proximité avec nos patients et de maintenir une dynamique thérapeutique malgré la distance ; on peut ainsi leur assurer un confort psychologique. La majorité des patients névrotiques sont flattés d'avoir leur médecin en vidéo ou par téléphone dans le cadre d'un suivi plus souple qui permet de rapprocher leur espace intime depuis leur domicile.

La téléconsultation a un effet rassurant sur les patients : ils se sentent proches de leur médecin, ils sont plus détendus et ils ont tendance à parler davantage : certains patients ont pu parler un peu plus de leurs traumatismes, voir relever des secrets qui n'ont pas été évoqués auparavant lors de leurs consultations en « face-à-face ».

Le médecin use de son côté rassurant et maternel pour donner plus d'aisance et d'assurance au patient, car certains patients psychotiques ont associé le confinement et la contamination par la Covid 19 à la fin du monde. Les patients psychotiques sont déjà isolés dans leur souffrance, ils sont dans la majorité des cas dans la déliaison et la désorganisation avec un sentiment de persécution prononcé, et sont en manque de relations et de liens sociaux. Pour cette catégorie de patients, le confinement a été comme un soulagement, parce que dans cet environnement, il y avait moins de facteurs excitants, de regards des autres et « l'ennemi » a été désigné - le virus. Une situation inédite qui par sa spécificité a permis à certains patients d'apaiser leurs angoisses. Pour d'autres patients névrotiques, le confinement a renforcé leur niveau d'angoisses, car ils se sont retrouvés dans un cadre familial conflictuel, les protagonistes ne pouvant pas se mettre à distance pour éviter les

conflits. La proximité, dans ce cadre, a augmenté la vague de violence et le nombre de conflits qui a amené à deux fois plus de séparations et de divorces par rapport à l'année précédente (source : gouv.fr, juillet 2020).

La dynamique thérapeutique pendant le confinement a été très bénéfique, elle a constitué pour le patient un confort psychologique essentiel. Les patients ont été séparés du monde étranger et angoissant. Un travail anti-traumatique se réalise : préventif et post-traumatique pour les patients qui ont subi des traumatismes liés aux abandons, aux séparations et/ou à d'autres situations critiques qui ont généré des crises et du traumatisme psychique. La thérapie à distance permet d'éviter les effets indésirables dans les situations de traumatisme psychologique lié aux ruptures vécues dans leur enfance.

Un autre constat : la téléconsultation permet d'avoir une meilleure accessibilité aux services de soins et ainsi d'éviter l'hospitalisation. C'est un gain de temps dans la prise en charge du patient, car le traitement est ajusté rapidement et cela permet de réduire la régression dans sa maladie vers des formes chroniques.

La téléconsultation est aussi un engagement de la part des patients, cela leur permet de devenir des auteurs de mise en scène d'un cadre et d'un décor désiré, qui devient à leur tour un matériel de travail en psychothérapie. Les patients sont demandeurs de ce type de pratiques qui représentent pour eux un échange accessible et rapide tout en préservant leur mode de vie.

- **Les facteurs de succès pour les soignants**

En ce qui concerne le bénéfice pour le médecin et/ou pour les soignants : il reste très mitigé vis-à-vis de l'amélioration des conditions et de l'aménagement des horaires de travail, car la charge de travail reste toujours la même. Il est à souligner toutefois que le bénéfice majeur pour le médecin est lié à la satisfaction morale et professionnelle. Le patient est pris en charge de manière continue et sans aucune contrainte, car l'arrêt du traitement pourrait avoir des conséquences graves pour lui, pour la famille voir aussi pour la société. Notons que pour un nombre important de patients, les antécédents thérapeutiques sont très problématiques, certains patients sont marqués par des ruptures traumatiques liées à leurs précédents suivis. Souvent les antécédentes de leur enfance sont imprégnées par des séparations et des abandons traumatiques. La possibilité de continuer la thérapie malgré le changement géographique à travers le numérique permet de récupérer le sentiment de sécurité et de continuité contrairement à celui vécu dans leur passé.

Un autre phénomène observé dans cette situation de crise sanitaire est la mise en cause de l'organisation et la gestion des flux physiques et d'informations dans tous les établissements sanitaires. On observe par exemple que pour éviter les contacts et les contaminations, l'organisation et la gestion des flux physiques ont été considérablement améliorées et les patients sont mieux orientés vers les soins. C'est dans ce cadre que le personnel soignant et les responsables de l'hygiène et de la sécurité retrouvent toute leur place. Ils sont enfin sortis de l'anonymat dans le rite de lavage, de nettoyage, de l'organisation des flux et dans la mise à distance des personnes, c'est ainsi qu'ils retrouvent leur position parentale.

- **Les limites de la téléconsultation en temps d'épidémie**

Nous restons prudents dans l'évaluation du suivi à distance de patients psychotiques et/ou des patients qui possèdent une faible capacité d'évaluer et/ou de tester la réalité, car, cela peut générer un certain nombre de problèmes et infliger des responsabilités juridiques. Notons tout d'abord que pour certains patients, le rapprochement avec le confinement s'est soldé par une augmentation de l'irritabilité et de l'agressivité. On a observé des décompensations pathologiques et une augmentation de la violence dans certaines familles. Rappelons que la vie familiale est aussi un contrat social avec ses amours et ses désamours. Souvent la place d'un membre de famille devient plus grande et l'autre cherche

plus d'espace ailleurs, en s'évadant dans le travail, dans ses loisirs. Le confinement a réduit pour les membres de la famille l'espace et les a rapprochés en plan physique, un phénomène qui a mené à un « étouffement » et une explosion de la violence. Cette situation a été plus difficile à vivre pour les adolescents, ils se sont retrouvés isolés dans le respect de la distanciation de leur famille et au manque du rassemblement en groupe, ainsi que pour les personnes actives qui nécessitent plus d'espace et plus de mouvements. Cette situation fait ressortir l'état d'individualisation importante et met à l'épreuve les familles et les genres en voie de structuration, de l'éducation des enfants et des adolescents, ainsi que la population dépendante, non autonome.

Une des limites de la téléconsultation et/ou de la consultation par téléphone est la distance qui nous prive des éléments visuels et non verbaux très importants dans le travail du psychiatre. Une autre problématique réelle de la téléconsultation à domicile est la difficulté du patient à parler de son intimité et de certains secrets familiaux. De la part du médecin une réadaptation est nécessaire pour apaiser le patient et lui assurer une consultation de chez soi en toute sécurité.

Malgré l'utilisation efficace de certains outils numériques dans la prise en charge des patients, approximativement 10 % de cas ont été perdus de vue. Deux raisons expliquent cette situation : d'une part, du point de vue interne, une situation liée à l'anosognosie - le patient a envie de s'éloigner du suivi psychiatrique, et d'autre part, du point de vue externe, le patient souhaite arrêter de lui-même (en profitant du fait que les structures d'état sont au ralenti dans cette période de confinement) le traitement établi, car il considère que ce dernier lui est imposé par les structures des soins et/ou juridiques.

## **4. Perspectives et préconisations de recherche en psychiatrie**

### **4.1. Discussion**

L'année 2020, l'année de la pandémie de la Covid 19 a accéléré l'usage du télétravail dans tous les domaines d'activité. Les innovations numériques ont fait progresser de dix ans le mode d'organisation du travail. Le télétravail n'est pas encore complètement encadré juridiquement, mais il ouvre aujourd'hui des perspectives de travail à beaucoup de professionnels dans diverses branches d'activités. Une étude réalisée au Québec (Revue Gestion, 05/2020) montre que 71% de répondants ont pris goût au télétravail et préfèrent travailler depuis leur domicile. Ce mode de travail devient efficace et rentable, d'une part pour les entreprises qui réalisent des économies liées à la location et l'entretien des locaux et/ou d'autres charges, et d'autre part, pour les salariés qui sont moins stressés, plus productifs, un gain de temps dans les transports, dans des embouteillages, plus de souplesse dans la gestion des enfants dans leur cadre familial, etc.

Le monde des affaires a réussi à s'adapter rapidement dans le chaos de l'épidémie. Les outils numériques ont réellement fait évoluer et bousculer nos pratiques de travail. Le télétravail qu'on réalise grâce à ces outils présente de nombreux avantages, mais aussi, certains inconvénients puisqu'ils contribuent à modifier nos rapports envers notre travail, nos collègues, nos clients, nos patients.

Les innovations numériques vont mener (surement, d'ici peu du temps) vers le travail de 3 à 4 jours par semaine et une partie du temps en télétravail. Cela pourrait avoir une conséquence sur la diminution du taux du chômage et éventuellement sur le développement d'un potentiel énorme de créativité dans le monde du travail. Par exemple, les salariés pourraient développer au fur et à mesure une polyvalence et/ou une multitude de compétences et probablement, ils vont être capables de disposer de plusieurs métiers. Mais, le risque est réel quand l'intelligence artificielle va avoir la capacité de s'autoperfectionner et en conséquence les compétences humaines vont être réduites. Le risque de dépendance de l'intelligence artificielle reste actuel et éminent.

Dans les milieux professionnels, là où le contact humain est le plus nécessaire, le personnel résiste durablement aux divers changements. Il absorbe des éléments et des détails fractionnés du progrès scientifique, parce qu'il utilise en parallèle d'autres astuces pour communiquer et échanger avec ses clients, impossible d'être remplacé à ce jour.

L'épidémie a généré la révolution informatique et a accéléré ce processus d'individualisation. La mise à distance des individus est un phénomène très intéressant à suivre, car on constate que dans les pays développés productivistes l'investissement de l'individualisme est dans la prospérité alors que, dans les pays sous-développés, il est dans des mouvements collectivistes - groupal : comme si la misère nécessite un esprit groupal pour affronter les obstacles. Peut-être c'est la clé de la résolution des crises collectives, on se réunit en cas de malheur et on se sépare en situation de stabilité, on prend de la distance en s'individualisant pendant des périodes de stabilité.

Dans la gestion d'une crise sanitaire pandémique, des mesures de restrictions fortes sont nécessaires pour survivre, parce qu'il y a une partie de la population qui ne respecte pas les règles sans sanctions.

La décentralisation provisoire des structures de soins avec des décisions concrètes doit venir des préfets, cela permet de stabiliser le système pendant la crise. Après la crise, la réorganisation, le réaménagement et la modernisation sont inévitables, malheureusement, le prix à payer va être très élevé. Dans une situation de crise, c'est la condition d'évolution, quand on se retrouve face au « néant », « à une crevasse » avant d'avoir des changements fiables.

L'humanité progresse particulièrement pendant des menaces externes ou internes, la crise est le moteur du développement. Chaque conquête technologique provoque un déséquilibre dans le système. Ce dernier doit créer des conditions d'adaptation pour ses individus et réaménager ses structures. Une chose reste claire : le monde se transforme dans un organisme entier, mais « l'organisme a aussi le droit d'être malade ».

Le rôle du médecin est d'aider le patient à trouver une solution personnalisée pour améliorer le parcours de soin et d'assurer la continuité de la thérapie. La transparence est bâtie à travers la richesse de données et d'informations dont le médecin peut disposer. Les outils numériques aident le médecin à se retrouver en interaction directe avec son patient en limitant la distance et les délais de réponse. Les nouvelles technologies numériques permettent de simplifier le partage d'informations en temps réels, faciliter la prise de décision rapide et ainsi optimiser le parcours des soins psychiatriques.

L'applicabilité d'outils numériques dans le suivi du soin en psychiatrie est en pleine croissance. Elle apporte de nouvelles perspectives intéressantes. Le progrès technique présente en effet un important potentiel d'amélioration du suivi des patients, mais de nombreux obstacles existent et nécessitent d'être pris en considération. Notamment, lorsque la technique se substitue aux relations humaines en déshumanisant et en transformant la personnalité en objet, cela peut être perçu pour les soignants comme un travail « à la chaîne », une approche qui les empêche d'être maître de la situation.

#### **4.2. Quel modèle d'optimisation de la prise en charge de patients avec l'innovation numérique ?**

La démarche de prévention et la prise en charge des troubles psychiatriques en France nécessitent plus de performance et de la souplesse. Les outils numériques innovants permettent de remplir ce rôle. Notre expérience montre que la prise en charge précoce pourrait éviter l'aggravation des troubles, la chronicité et la régression de la maladie, surtout chez les jeunes patients pour qui la progression de la maladie pourrait devenir rapidement invalidante pour la suite de leur vie.

Comment optimiser la prise en charge de patients en psychiatrie ? Nous avons identifié à partir de la revue de la littérature sur l'optimisation de la démarche logistique globale des établissements de soins (Costin, 2011, Landry, 2010) une série de mesures à considérer pour une meilleure prise en charge en psychiatrie.

**Collaboration interne et externe** à travers la motivation et l'implication des équipes dans le suivi de proximité sont inspirée de la méthode Kata d'amélioration de Schwarz & alii (2020). Le manque des ressources s'intensifie et pour optimiser le parcours des soins, on peut faire appel à une collaboration globale de tous les intervenants de la chaîne du suivi du patient : famille, médecin traitant, médecin coordonnateur, etc. Dans le cadre de ce suivi pour réduire les goulots d'étranglement liés aux délais d'attente, on pourrait faire travailler de manière provisoire, en télétravail, les professionnels en disponibilité et les soignants retraités. Ces derniers, par exemple, pourront recevoir en téléconsultation, pour le premier rendez-vous les patients pour un premier tri et de les orienter vers le bon spécialiste. Il s'agit ici de prendre en charge une majorité de patients inscrits dans des listes d'attente, afin d'éviter la chronicisation de la maladie et ainsi de permettre de décharger les services d'urgence psychiatriques. Le télétravail, l'organisation de cellules d'orientation et de triage et la création de centres du suivi de prévention vont permettre d'augmenter l'accessibilité et l'efficacité dans la prise en charge des patients. Dans les conditions actuelles, le personnel retraité qui constitue une ressource considérable présente potentiellement une valeur ajoutée indispensable et très efficace dans le suivi et l'orientation des patients vers les bons spécialistes.

**Coordination et intégration.** Dans cette démarche, un grand effort créatif est nécessaire pour éviter les répétitions et les stéréotypes habituels de travail. Rappelons que selon Laforcade (2016), il est indispensable de synchroniser et coordonner les différents services et structures spécialisés pour une meilleure efficacité et ainsi réunir et intégrer les nombreuses données pour optimiser le travail des soignants.

La coordination des activités de soins pourrait se faire de manière plus cohérente, au niveau global et dans une approche d'intégration totale. Il faudrait repenser la stratégie d'intégration « faire avec la société civile », impliquer les familles, les associations, les divers centres de prise en charge, les entreprises, les organismes publics, etc. Celles-ci permettraient de réduire les activités, les flux improductifs (exemple : les délais d'attente, la perte des informations, le manque du traitement adapté) sans valeur pour le patient, tout en assurant la cohérence entière du parcours de soin. Dans ce cadre, les innovations technologiques (par exemple, la création d'un système d'informatisation unique à l'échelle nationale, voire européenne) permettraient de réorganiser et réadapter le parcours de soins en prenant en compte les différents intervenants et les différentes contraintes. Il reste à revoir la problématique d'intimité et de la transparence de la gestion des données. En ce qui concerne l'éthique, la confidentialité, la transparence des données médicales, le secret médical sont des enjeux majeurs qu'il faudrait prendre en compte.

**Amélioration de la qualité** et de la productivité au travail. Les innovations technologiques, selon Atkinson & al., (2007) permettent de multiplier par cinq la productivité de travail, un impact positif sur l'organisation du travail, sur les déassements et les efforts physiques et la recherche des informations (Gomez & al., 2011). Les dispositifs offrent une large palette de ressources techniques médicales qui peuvent être très efficaces notamment dans le suivi des patients en psychiatrie. Ces dispositifs offrent une large palette d'opportunités allant du coaching, de la surveillance du taux de sucre à l'identification des constantes de vie, des indicateurs du sang, du taux plasmatique des psychotropes, des produits toxiques, ou encore à la possibilité de réaliser des tests hormones – catécholamines - permettant d'ajuster le traitement des patients.

Pour une prise en charge de qualité des patients, aujourd'hui, on a la possibilité de réaliser des tests à domicile et faire suivre les données vers des centres médicaux. Ces derniers peuvent évaluer la situation et indiquer la nécessité d'intervention de certains professionnels.

Par exemple, en testant le niveau du cortisol (l'hormone de la peur) dans la salive du patient qui s'avère élevé, on peut diagnostiquer en premier temps une crise d'angoisse et dans ce cas, le patient sera orienté vers les professionnels pour une prise en charge rapide. Ainsi les patients bénéficient d'un suivi médical personnalisé à distance. La médecine dispose aujourd'hui des médicaments sous forme d'implants qui peuvent être administrés à distance pour une durée déterminée, ainsi que des neuroleptiques à l'effet prolongé bien connu en psychiatrie. Ces dispositifs nous permettent de gagner du temps dans la prise en charge de la maladie et de réduire ou de stopper l'évolution de la pathologie.

Aujourd'hui de nombreux dispositifs très prometteurs sont en train d'être livrés sur le marché médical : l'implant cérébral Neuralink, d'Elon Musk permettant d'améliorer la mémoire et lutter contre des paralysies post-traumatiques de la moelle épinière. Les systèmes de vidéosurveillance sont capables aujourd'hui de reconnaître les malades perdus grâce à la reconnaissance faciale. Certainement, prochainement, on disposera d'un implant à passeport individuel. Implanté sous la peau, la personne va pouvoir être localisée et en cas de nécessité, une prise en charge pourra s'effectuer..., voici des conditions favorables à la liquidation des frontières géographiques. En effet, si une personne peut être facilement localisée, les frontières perdent leurs nécessités, avec les respects de différences économique-culturelles. Malheureusement, les lois gouvernementales ne sont pas encore à jour pour répondre à cette éventualité.

**Anticipation, Action et réductions des gaspillages.** Les maladies psychiatriques sont en train d'augmenter chaque année. Selon OMS (2020), les maladies mentales occupent la 3<sup>e</sup> place parmi les maladies les plus fréquentes après le cancer et les maladies cardiovasculaires. Il y a 300 millions de personnes actuellement en état de dépression dans le monde, la schizophrénie et les troubles bipolaires touchent 81 millions des personnes. Dans les pays à revenu élevé, 35 - 50% de personnes sont touchés par un trouble mental qui ne serait pas pris en charge. L'anticipation, la rapidité des mesures d'action, de réaction permettrait de remédier à cette grave problématique. Le principe de juste à temps (démarche qui permet de réduire les délais d'attente et éliminer les gaspillages inutiles) pourrait également être une des solutions qui augmenterait la valeur des services. En investissant massivement dans les dispositifs numériques, cela permettrait de mieux organiser le processus d'anticipation et d'action de la prise en charge des patients et optimiser les méthodes de travail du personnel : augmenter la réactivité d'une assistance complémentaire pour identifier les patients nécessitant une prise en charge rapide en les orientant vers les spécialistes concernés, une action qui va diminuer les délais de prise en charge. Il est urgent d'avoir une réaction rapide de prise des décisions légales par rapport à la validation des outils techniques performants sachant que les lois viennent toujours en retard par rapport à la réalité changeante.

En situation de crise, il est possible de passer au régime des soins et d'hospitalisations par nosologie, par secteurs d'activité (dans des pavillons spécialisés modulables) en regroupant les maladies proches. Il existe des protocoles de triage qui ont montré leur efficacité dans ce sens. Il est aussi important de développer un système d'accompagnement et de soutien avec des experts en la matière pour soutenir et épauler les médecins impliqués dans le télétravail. Il est nécessaire également de travailler sur le contrôle et de la prise des décisions dans des situations dites « non standards » et urgentes. Par exemple : la statistique de consultations saisonnière de l'année 2020 peut devenir révélatrice et anticipatrice.

En psychiatrie, il est difficile de quantifier l'efficacité des soins et d'imposer des normes. Ce qui est possible réellement, c'est d'avoir des hôpitaux-pilotes avec des paramètres démographiques qui peuvent servir d'étalon de comparaison, d'avoir un tableau de bord avec des indicateurs de performance et d'évaluation statistique. Le réseau informatique nécessite plus de couvertures et plus de performance pour être accessible aux psychiatres

et aux patients psychiatriques. Il faudrait sortir nos patients de la misère numérique, même si actuellement, c'est peut-être une démarche utopique, voire précocée.

## Conclusion

« La médecine n'est pas un métier, parce que tous les hommes sont différents, c'est un art. » (*Leonardo da Vinci*)

En psychiatrie neurologique, dans les situations difficiles, il y a deux moyens pour résoudre les problèmes : avoir plus des médecins et plus de temps réservé à la résolution des problèmes.

Le progrès technique écrase tout sur son passage (l'inutile et l'obsolète) c'est la loi de la nature et de l'évolution. On est dans un mouvement darwinien. La société évolue plus rapidement après les crises et on pense que le danger vient de l'extérieur. Chaque mouvement de progrès technologique n'apporte pas seulement la gloire et la facilité de vivre, il y a aussi beaucoup de tragédies, des pertes de travail, des disparitions de métiers. Avec ses modifications, on a des pertes et surement du mieux.

Sans ennemi externe ou interne et sans concurrence, l'humanité ne progresse pas et s'embourbe dans une marée de stéréotypes et en conséquence, le développement ralenti. L'état devrait être un peu plus souple vis-à-vis des attitudes totalitaires dans des périodes stables et avec la possibilité de déléguer ses pouvoirs vers la périphérie pendant des périodes de crise pour retrouver de la stabilité et l'équilibre ensuite. Mais la machine bureaucratique est lente et inerte, pour la faire bouger, il faut de la volonté. Toutefois, il reste beaucoup de questions théoriques et pratiques à résoudre, telles que : dans quelle mesure le contact humain avec le « transfert » en psychiatrie est indispensable ? Et dans quelle variation ? Peut-il y avoir un travail à distance et dans quelles conditions ? Quel est l'effet « placebo » à distance et quel est son impact collectif et individuel ? Quels sont les métiers à privilégier pour le travail à distances ? Certainement, il y a encore beaucoup des questions d'ordre éthique à formuler dans l'usage de toutes ces innovations techniques...

Chaque innovation technologique impose de nombreux problèmes à résoudre. Des générations entières sont absorbées par le monde numérique. Une grande partie, ceux non initiés se sentent exclus et ils restent dans les souvenirs nostalgiques des anciens temps des relations « face à face ».

Le marché de consultations est en expansion, mais totalement désorganisé en style « far east ». Des casques virtuels sont utilisés massivement dans les phobies de troubles addictives. Des génies informatiques peuvent nous rendre addictifs en nous faisant peur par de nouveaux virus, mais c'est à l'État d'imposer le cadre, sinon, le pouvoir va basculer de l'État vers celui de l'informatique.

Quelques conseils pour les téléconsultations : 1) Se protéger, même si on consulte de chez soi. L'espace thérapeutique doit-être officiel et anonyme. 2) Avoir une bonne connexion internet, une image, une lumière et un bon son. 3) Le patient aigu ne se consulte qu'en présentiel. 4) Le message du thérapeute doit être reformulé à plusieurs reprises et de différentes manières pour qu'il soit bien compris. 5) Pas de fond artificiel derrière le thérapeute, gardez le fond officiel. 6) Le rendez-vous avec thérapeutique ne peut pas être annulé avant 48 h.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBAD J., (2001), *Organisation et management hospitalier*, Berger-Levrault, Paris.
- AGHION P., TIROLE J., (197), "Formal and Real Authority in Organizations", *The Journal of Political Economy*, vom 105, n°1, p. 1-29.
- ALLAB S., TALANDLIER D., (2000), *La logistique et les nouvelles technologies de communication et de la communication*, Economica, Paris.
- ANDERSON J., SULLIVAN T. B., AHN U. M., (2014), Analysis of Internet information on the controversial X-Stop device. *The Spine Journal: Official Journal of the North American Spine Society*, 14 (10), 2412-9.
- BARTOLI A., GOZLAN G, (2014), Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation, *Management et Avenir*, n°68, mars.
- BARTOLI, A. GOZLAN, G. & SEBAI, J. (2019), Vers de nouvelles formes de prise en charge en santé mentale : Quels freins et conditions de réussite ? *Revue PMP (Politiques et Management Public)*, vol 36, n°2, pp.199-221
- BEJAN, M., KLETZ, F., MOISDON, J.-C., & SICOTTE, C. (2015). Informatisation incrémentale ou de rupture ? Le cas du dossier patient hospitalier. *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, 33(7), 445–467.
- BONFOUR A., ÉPINETTE G., (2006), *Valeur et performance de SI*, Dunod, Paris.
- BOURRGUEIL Y, (2017), L'innovation organisationnelle, un processus d'apprentissage au service de la transformation du système de santé ? *Santé Publique*, vol. 29, n°7, pages 777-789.
- BRAMEL L. E., (2006) « La qualité des soins : sécurité des soignants » dans *l'Essentiel du management*, coordonné par F. ROSENBLATT, Ed. Lamarre, *Objectif soins*, Paris, p. 98.
- BRIFFAULT X., MORGIEVE M., (2017), « Anticiper les usagers et les conséquences des technologies connectées en santé mentale. Une étude de « cas fictifs », *Droits, Santé et Société (N°3-4)*, pp. 35-46
- COLOMBIER N., MARTIN L., PENARD T., (2007) « Usages des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés », *Réseaux*, n°143, pp. 115-147.
- COSTIN M., (2012), « Hospital Logistics, the Way towards Organisation of Excellence. Can the French Experience Help Moldavian Hospitals? », *Economic Studies Journal Economy, Business and Management*, Sofia, N°1, Janvier, p. 16-35.
- COSTIN M., GHEORGHIES L.-O., (2019), Comment optimiser le parcours de santé mentale à l'aide des technologies numériques ? Analyse des pratiques e santé au service du patient. *Symposium MAPS 1 - Management et Psychiatrie : Quelles innovations organisationnelles en santé mentale ?* Mai, 15 pages.
- DEGOULET P., MARIN L., KLEINEBREIL L., ALBIGES B., (2003), *Présent et avenir des systèmes d'information et de communications hospitaliers*, Springer-Verlag.
- DEYRIEUX A., (2004), *Le système d'information, nouvel outil de stratégie. Direction d'entreprise et DSI*, Maxima, Paris.
- DORMONT B., MILCENT C., « Comment évaluer la productivité et l'efficacité des hôpitaux publics et privés ? Les enjeux de la convergence tarifaire », <http://www.cepremap.ens.fr/depot/docweb/docweb1108.pdf>
- GALLAIS J. L., ALBY M. L. (2002), *Psychiatrie, souffrance psychique et médecine générale, Encyclopédie médico-chirurgicale*. [http://www.sfm.org/data/generateur/generateur\\_fiche/735/fichier\\_psychiatrie\\_souffrance\\_psychique\\_et\\_medecine\\_generale2c092.pdf](http://www.sfm.org/data/generateur/generateur_fiche/735/fichier_psychiatrie_souffrance_psychique_et_medecine_generale2c092.pdf)
- GROSJEAN S., BONNEVILLE L., (2007), *Logiques d'implantation des TIC dans le secteur de la santé*, *Revue Française de gestion*, pp.145-157.
- GOMEZ PJ, CHEVALET R., (2011), « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail ». Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », *Revue française de gestion*, n°5, pp. 107-125.
- HAGEGE C., (2006), *Gouverner le Système d'Information Hospitalier*, Les Études Hospitalières, Paris. <http://www.odoxa.fr/sondage/confinement-a-genere-explosion-pratiques-de-telemedecine/>

<https://esante.gouv.fr/>

LAFOURCADE M., (2016), Rapport relatif à la santé mentale, ministère des Affaires sociales de la santé.

LESIEUR Ph., (1996), L'étude de cas : son intérêt et sa formalisation dans une démarche clinique de recherche. <http://psydoc-fr.broca.inserm.fr/colloques/cr/j3/Lesieur.pdf>

MALLOTJ., (2010), *Rapport d'information sur le fonctionnement de l'hôpital*, Assemblée nationale. Mission d'Évaluation et de Contrôle des Lois de Financement de la Sécurité sociale. (M.E.C.S.S.), N° 2556, 26 mai, Paris.

MAYRAND-LECLERC, P. DELMAS (sous la direction), (2006). *Sortir du management panique, Le savoir et l'art de décider. Gestion des ressources humaines*, Ed. Lamarre, Tome 2, Paris.

MEUSNIER-DELAYE F., (2010), « Mettre en place l'hôpital numérique, une révolution culturelle pour le personnel médical, Journal « le Monde », 5 octobre, Paris.

MOULIN T., RETEL O., CHAVOT D., (2003), Impacts des nouvelles technologies (NTIC) sur l'organisation hospitalière et la prise en charge des patients : d'aide au diagnostic et aux soins des urgences neurologiques, *Santé publique*, Vol 15, pp 199.

NEMEC, P. B., & CHAN, S. (2017). Behavioural Health Workforce Development Challenges in the Digital Health Era. *Psychiatric rehabilitation journal*, 40(3), pp. 339

NORMAN S., (2006), The use of telemedicine in psychiatry, *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, vol 13, pp. 771-777.

Nys, J.-F., (2020), « La télémédecine, simple évolution ou véritable révolution des usages dans le système de santé français ? », *Marché et organisations*, vol 38, n°2, pp. 15-36.

OLOGEANU-TADDEI, R., & PARE, G. (2017). Technologies de l'information en santé : un regard innovant et pragmatique. *Systèmes d'Information & Management*, 22(1), 3–8.

PARISH, M. B., FAZIO, S., CHAN, S., YELLOWLES, P. M. (2017). Managing psychiatrist-patient relationships in the digital age: a summary review of the impact of technology-enabled care on clinical processes and rapport», *Current psychiatry reports*, 19 (11), pp. 90

POINCON G., (2000), *Le management du système d'information hospitalier. La fin de la dictature technologique* », EHESP, Rennes.

REID SC, KAUER SD, KHOR AS, HEARPS SJ, SANCI LA, KENNEDY AD, et al. (2012). Using a Mobile Phone Application in Youth Mental Health - an Evaluation sStudy. *Aust Fam Physician* ep; 41(9):711-714.

RIZMAN L., KRAJEWSKI L., (2010), *Management des opérations. Principes et applications*, Ed. Pearson, 2<sup>e</sup> édition, Paris.

SCHWARZ T., LANDRY S., LEGENTIL J- M., LEGENTIL M.-O. (2020), "Le kata dojo : révélez le coach en vous !", *Revue de Gestion*, Montréal.

SEGADE J.-P., PONTIES O., (2006), « Technologies d'information et de communication (TIC) : un investissement hospitalier pour quoi faire ? », *Revue : Gestions hospitalières*, n° 455 avril, p. 267.

SFEZ M., TRIDOU P., DECHAMPS C., (2005), *Qualité et gestion des risques en établissements de santé : gestion des risques de la qualité*, Ed. Lamarre, Paris.

SHORE J. H., (2013), Telepsychiatry: videoconferencing in the delivery of psychiatric care. *Am J Psychiatry*, n°170 (3), pp. 256-262.

SIMON P., ROLAND M., (2010), « Télémédecine et aménagement du territoire sanitaire », *Revue Gestion hospitalière*, n°495-avril, pp. 223-227.

# Classements des universités, où en sommes-nous ? Du rejet au cadre d'action

Les essentiels d'Hermès, Paris, CNRS Éditions, PP. 7-23, 2022

---

**Gilles ROUET & Thierry CÔME**

[gilles.rouet@uvsq.fr](mailto:gilles.rouet@uvsq.fr) & [thierry.come@uvsq.fr](mailto:thierry.come@uvsq.fr)

Les classements internationaux des établissements d'enseignement supérieur occupent les espaces médiatiques comme les communications institutionnelles, quand leurs résultats sont favorables aux organisations concernées ! Après une période de rejet, les communautés universitaires les ont ignorés, mais, désormais, les avantages d'être en bonne position ne se discutent presque plus. Une « bonne » place dans ces classements constitue, finalement, une preuve de la performance de l'établissement et par extension de chacun de ses membres, même s'il faudrait savoir de quelle performance il s'agit et comment elle a été mise en évidence. Plus globalement, dans beaucoup de pays, l'action politique qui vise à inciter au développement de la recherche, d'une part, et à améliorer les dispositifs de formation, d'autre part, est avide de bons rangs dans ces classements. Ces reconnaissances sont en fait des retours sur investissement avec un renforcement de la visibilité, et donc de l'attractivité internationale des pays tout entiers, un peu comme les coupes du monde de football ou les Jeux olympiques !

L'importance donnée aux classements est liée à une évolution antérieure, de la « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015), d'une culture de l'indicateur. Tout ne peut pas être mesuré, et ce n'est pas la mesure qui doit être l'objectif. La fascination du chiffre se transforme en obsession de la mesure, le quantifié remplace le jugement (Hermès, La Revue, 2013). L'évolution des modalités d'évaluation dans de nombreux domaines, en particulier en recherche et dans l'enseignement supérieur — la scientométrie, la bibliométrie, les listes classées de revue, les critères d'évaluation des performances individuelles ou collectives — a certainement favorisé l'évolution des comportements et des représentations et explique en partie le succès actuel des classements. De plus, ces classements médiatisés ne sont pas similaires. Ils reposent sur des approches différentes de la mesure de la performance. Si le classement de Shanghai repose sur des données aisément vérifiables et factuelles, d'autres classements, comme le *Times Higher Education World University Ranking* (THE) ou le *QS World University Ranking* reposent aussi sur des mesures de réputations et sont donc bien plus difficiles à anticiper.

Les établissements français sont désormais en bien meilleure position que voici quelques années seulement, ce qui peut expliquer la marginalisation des critiques, nombreuses, relatives aux choix des critères, des méthodes et aux objectifs même de ces mises en rang d'établissements bien plus caractérisés par leur diversité que par leur homogénéité !

La situation en France est particulière, car la recherche, historiquement, est très largement réalisée par des opérateurs qui ne sont pas des universités et ne dispensent pas de formations. De plus, le système d'enseignement supérieur est composé d'institutions aux histoires et aux structures différentes (des « écoles », « grandes » ou non). Une importante étape politique a été de tenter de faire évoluer tout ce dispositif en initiant des regroupements, des restructurations, des fusions, en même temps ou presque que s'imposaient progressivement ces classements mondiaux. Cette politique a eu des effets : les rangs se sont améliorés et il est devenu possible d'envisager de prendre en compte certains critères des classements directement dans les évolutions institutionnelles. Les classements sont alors devenus des cadres d'action.

Fort heureusement, ces cadres d'action sont mis en place de manière différente d'un regroupement à un autre, et semblent plus liés à un opportunisme organisationnel qu'à une volonté stratégique de conformisation incontournable. Aucun membre des communautés universitaires n'est dupe, le caractère circulaire et autopoïétique de la démarche est bien connu : les classements sont des preuves de performance, reconnues mondialement et agir pour améliorer les rangs permet d'améliorer les classements, donc d'augmenter la reconnaissance de la performance. Pas besoin de détailler les critères et la construction des indicateurs : le classement se suffit à lui-même.

Globalement, la fascination constatée pour les classements internationaux au sein des médias comme des communications institutionnelles relève certainement d'une tendance plus générale à accorder un sens en soi à des indicateurs qu'aucune critique ne relativise. Il n'est donc plus utile de démontrer ou de tenter de prouver la performance de l'établissement, son rang de classement suffit, un rang de classement d'ailleurs formé ailleurs, avec des démarches non maîtrisées, qu'on ne discute plus.

### **Regrouper pour se conformer à l'international**

Il s'agissait donc, au début des années 2000, de tenter d'établir des regroupements d'établissements pour inciter au développement de pôles de recherche performants et visibles. La loi de programme pour la recherche de 2006, la plus importante depuis 1982, fixe un objectif de près de 20 milliards d'euros jusqu'en 2010, et crée les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) et les réseaux thématiques de recherche. En 2007, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) définit une autonomie relative dans les domaines budgétaires et des ressources humaines, afin de « rendre l'université attractive » en sortant de la « paralysie de la gouvernance actuelle » et de « rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale ». On retrouve bien, en creux, le classement de Shanghai mis en place en 2003 et qui ne consacre alors aucun établissement français.

Les classements sont alors très largement critiqués à la fois au niveau des médias et des communautés universitaires : à quoi bon tenter d'intégrer des notations qui reposent sur des indicateurs mal calibrés par rapport aux spécificités françaises qui, sans surprise, consacrent presque exclusivement des établissements « anglo-saxons ». De plus, la science « reconnue » ne se publie alors, de plus en plus, qu'en anglais, une grande partie de la communauté de chercheurs intègre cette évolution et participe à l'évolution bibliométrique des évaluations, à la course aux publications et aux citations.

Le Royaume-Uni, membre de l'UE, s'est imposé comme le leader européen de l'enseignement supérieur sur le plan international et, après la Déclaration de la Sorbonne (1998) puis celle de Bologne (1999) a participé au projet de mise en convergence des structures de l'enseignement supérieur européen, le Processus de Bologne. Il s'agissait de mettre en place un Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, pour la promotion des valeurs européennes, le développement des échanges et des coopérations, pour l'intégration européenne. Ce projet, qui reste mobilisateur, a été articulé en « grandes lignes » avec des instruments susceptibles d'aboutir à une harmonisation des systèmes nationaux (architecture des études en trois niveaux, dispositifs d'assurance qualité et d'évaluation/accréditation des formations, reconnaissance européenne des diplômes et des qualifications, prise en compte de l'employabilité des étudiants).

Ces instruments sont en cohérence avec l'approche britannique, libérale, de l'enseignement supérieur, d'autant plus quand ils deviennent des objectifs et non plus seulement des moyens à adapter. Dans cette approche, les établissements sont en premier lieu des acteurs économiques impliqués dans un marché de l'éducation. Les étudiants « investissent » pour leur avenir, et font donc des choix liés à l'attractivité, la réputation des établissements, qui multiplie donc les certifications qualité, et utilisent les classements ou autres dispositifs de mesure pour améliorer en permanence leur position. L'employabilité des diplômés devient l'objectif premier, avant même le respect du droit à l'éducation, de l'accès

universel à l'éducation, de l'égalité des chances, de la construction européenne. Les classements internationaux sont en cohérence, par leurs critères, avec cette approche, rien d'étonnant alors à ce que progressivement, ils s'imposent.

Après un rapport publié en 2009, consacré aux « défis » de la création d'université de classe mondiale (Salmi, 2009), un autre rapport de la Banque mondiale propose en 2012 une « voie de l'excellence académique » avec la « création des universités de recherche de rang mondial » (Altbach & Salmi, 2012). Un modèle est proposé à partir de l'analyse de onze universités de recherche dans neuf pays différents<sup>13</sup>, et prend en compte les classements internationaux. Les universités de recherche les plus performantes combinent trois séries de facteurs clés :

- une forte concentration de « talents », étudiants, enseignants, chercheurs, en particulier internationaux ;

- une gouvernance « favorable » dans un cadre réglementaire propice, avec un niveau d'autonomie suffisant, une liberté académique, une vision stratégique et une « culture d'excellence » ;

- des ressources en abondance avec des financements publics et/ou des revenus de fonds propres et/ou des frais d'inscription et/ou des subventions de recherche (*ibid.*, p. 4).

Ces trois séries de facteurs permettent, dans de bonnes conditions, de produire des diplômés, des résultats de recherche et des transferts de technologie. On cherchera en vain dans ce rapport des références aux traditions universitaires, démocratiques en particulier.

Pour la France, ce modèle cible ne recouvre que partiellement la réalité des universités qui ont six missions (Code de l'éducation, article L123-3) : la formation initiale et continue, l'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle, la diffusion de la culture humaniste et la participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. La rhétorique des « talents » et de « l'excellence » suggère que l'on soit en capacité d'évaluer ces caractéristiques, et suggère en particulier des dispositifs institutionnels de sélection, pour les étudiants comme pour les enseignants et les chercheurs. Le modèle cible ne correspond finalement à aucune réalité historique et peut être mis en place *ex nihilo* de l'avis même des auteurs du rapport qui jugent plus simple d'inventer un tel établissement plutôt que de tenter d'en transformer un déjà existant.

Comment aller plus loin ? Les établissements, en France comme dans bien d'autres pays, sont riches de leurs histoires et de leurs traditions, constituent un cadre de sociabilité, s'inscrivent dans des environnements culturels. Les traditions de démocratie universitaire rendent difficile un passage en force contre des équipes et des institutions. Il faut donc convaincre du bien-fondé de la démarche et inciter les acteurs à adhérer et participer. Le projet politique depuis 2007 est, notamment, de « libérer les énergies » des universités françaises, de créer des fondations pour augmenter les ressources, puis de passer aux « responsabilités et compétences élargies » en particulier pour être en mesure de gérer directement les personnels. Mais cela ne suffit pas : l'évolution est estimée ne pas aller assez vite et les établissements français n'apparaissent toujours pas en haut des classements internationaux.

En 2013, la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche retouche les lois de 2006 et de 2007 et poursuit dans la voie de l'autonomie et de la coopération des universités. Les conseils d'administration sont réduits, *a priori* pour en renforcer l'efficacité, les établissements doivent se réunir ou se coordonner dans le cadre, notamment, de nouvelles Communautés d'universités et d'établissements (ComUE) qui remplacent les regroupements antérieurs. Il s'agit très clairement de faire émerger des ensembles susceptibles, par synergie, de renforcer la performance et la visibilité. Un bilan est fait en 2017 et évoque notamment des effets positifs au niveau de la réputation internationale de certaines formations universitaires, au sein de plusieurs ComUE. Un changement de ton est

---

<sup>13</sup> Dont l'Université Jiao Tong de Shanghai qui avait justement mis en place son classement dans le cadre de sa stratégie d'évolution vers une université de recherche de classe mondiale !

alors perceptible, aussi bien dans l'espace public et dans les médias qu'en interne. Finalement, les classements sont certes imparfaits et critiquables, mais il faut leur reconnaître des vertus intéressantes : on peut les mobiliser comme facteur de motivation et comme atout pour l'obtention de financement destiné à la recherche, bien sûr, mais aussi à d'autres activités universitaires.

### **Intégrer des critères des classements dans l'évolution des structures**

Il ne s'agit donc plus de savoir si réellement ces classements, largement cautionnés finalement par le modèle cible d'université de recherche de classe mondiale, rendent compte de manière sérieuse et justifiée de la performance des établissements (laquelle ?). Il est dorénavant question de les intégrer en tant que cible aux objectifs des établissements, de s'en servir de tenter de les faire évoluer pour améliorer sa position. Les critères des classements internationaux usuels sont choisis pour illustrer différentes facettes de la mesure de la performance, que ce soit le nombre de prix Nobel ou d'articles publiés dans les bases bibliographiques mondiales, les mesures de la réputation auprès des enseignants, des étudiants ou des employeurs, le nombre de brevets ou de citations, la proportion d'étudiants ou de chercheurs internationaux. Une compilation pragmatique des éléments pris en compte dans les classements les plus médiatisés (Shanghai, THE, QS), réalisée par rapport aux caractéristiques des ensembles créés, constitue un ensemble d'éléments qu'il est possible de prendre en compte au niveau des établissements qui souhaitent progresser dans les classements.

Fin décembre 2018, une ordonnance autorise « l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ». Une troisième forme de regroupements d'un type nouveau, sous forme d'établissements publics, est créée pour poursuivre l'orientation politique en cours, mais cette fois en relâchant certaines contraintes institutionnelles, en laissant plus de latitudes aux communautés pour s'auto-organiser. Après les PRES et les ComUE, une dizaine d'établissements expérimentaux sont ainsi créés à partir de 2019 (Bernard, 2020), en particulier avec la possibilité d'innover au niveau des structures et des organes internes, notamment pour pouvoir « coller » au mieux avec certains critères des classements.

Il fallait trouver le moyen de réunir, pour obtenir une masse critique suffisante, les différentes institutions du système français d'enseignement supérieur et de recherche : des universités qui font de la recherche, des grandes écoles dont certaines font aussi de la recherche, et des organismes de recherche indépendants. Les grandes écoles comme les opérateurs de recherche n'ont pas facilement envisagé une intégration « universitaire » dans un modèle nouveau. Par exemple, HEC a finalement abandonné le projet d'Université Paris-Saclay en 2018<sup>14</sup>, alors qu'une injonction de fusion avec des universités semblait impossible à remettre en cause, et le CNRS a pu trouver des modalités d'intégration de ses laboratoires au sein de l'établissement créé, tout en conservant son autonomie, après plusieurs années de négociation.

C'est donc ainsi qu'en France les classements internationaux, dont la légitimité scientifique est toujours aussi sujette à caution, sont devenus tant des chiffons rouges pour les politiques qui se sont désespérés de la place jugée injuste accordée aux établissements français, que des passages obligés pour les universitaires. Ces derniers, soucieux à la fois de leurs intérêts en termes de carrière et du financement de leurs activités, se conforment à des objectifs en matière de publications et de citations, mais aussi des enjeux pour les établissements qui orientent leur gouvernance et font évoluer leurs structures, améliorent leurs scores pour obtenir des preuves de notoriété, de performance et de réputation.

Il est difficile d'intervenir pour améliorer les scores de certains indicateurs, comme le nombre de prix Nobel par exemple, mais d'autres mesures peuvent être privilégiées pour améliorer le rang final, d'autant plus s'il s'agit aussi de suivre un projet d'évolution sans

---

<sup>14</sup> Cf. <<https://business-cool.com/actualites/actu-ecoles/saclay-hec-paris-newuni/>>.

nécessairement de rapport avec les classements. On peut en particulier tenter de limiter le nombre officiel d'étudiants de premier cycle pour augmenter la part d'étudiants titulaires d'une licence ayant obtenu un doctorat ou bien établir un seuil plus bas de nombres maxima de doctorants par directeur de thèse (THE) pour augmenter le ratio d'encadrement. On peut aussi normaliser les formes de signatures des articles scientifiques pour améliorer le nombre de citations répertoriées ou augmenter le nombre d'étudiants internationaux et le nombre de contrats pour des enseignants-chercheurs étrangers (QS).

Le périmètre des établissements est clairement un paramètre essentiel, car seule l'agrégation d'entités différentes permet d'obtenir un nombre important d'articles répertoriés, de citations ou de chercheurs répertoriés (ARWU). Pour autant, la nécessaire agglomération d'opérateurs de recherche, d'écoles et d'universités, aboutit à des ensembles de grande taille, radicalement différents des leaders dans les classements, comme Harvard avec seulement 23 000 étudiants ou Stanford avec 15 000.

Comme pour la très grande majorité des universités dans le monde, dans lesquelles aucun prix Nobel ou médaille Fields ne peut être mis en avant, il est difficile d'augmenter rapidement le nombre de chercheurs parmi les plus cités ou bien le nombre d'articles dans des revues telles que *Nature and Science* par chercheur. Globalement, il est alors nécessaire de discerner d'autres critères possibles, comme une indexation systématique des productions scientifiques. Il ne faut pas non plus qu'une augmentation de taille aboutisse finalement à une baisse dans les classements : les regroupements doivent être seulement réalisés pour chercher des synergies. Pour autant, les poids politiques d'acteurs locaux, par exemple, peuvent contribuer à ces difficultés, car quand émerge un ensemble reconnu, il faut « en être » et imposer alors l'établissement de son ressort, même s'il peut finalement nuire à l'ensemble en termes de classement. Les situations sont donc à analyser au cas par cas, et dans la durée, et il est bien difficile de prévoir « l'après » : une fois un « bon » classement atteint, quelles évolutions institutionnelles, pour quel projet ? Et, à côté de quelques grands ensembles universitaires qui transforment leurs structures et additionnent des entités jugées précédemment comme performantes en s'efforçant de créer des synergies multiplicatives pour des résultats supérieurs à une simple concaténation, on peut se demander ce que deviennent les autres établissements...

[...]

Dans ce contexte, beaucoup de responsables, fort heureusement, poursuivent une démarche de projet, en tentant de concilier l'objectif de visibilité avec les classements, les traditions universitaires et les missions de service public [...] il s'agit même d'un défi fédérateur et motivant pour l'ensemble des communautés. Alors autant en être fier et assumer.

## Références bibliographiques

ALTBACH, P. G. et SALMI, J., *La voie de l'excellence académique. La création d'universités de recherche de rang mondial*, Washington DC, Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, 2012.

BERNARD, S., « Les établissements publics expérimentaux : une révolution silencieuse pour l'enseignement et la recherche », *L'Actualité juridique. Droit administratif*, Dalloz, 2020, pp. 2306-2313.

HERMES, LA REVUE, « Classer, penser, contrôler », CNRS édition, 2013/2.

SALMI, J., *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington DC, Banque Mondiale, 2009.

SUPIOT, A., *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

# De l'Innovation territorialisée à l'espace collaboratif d'innovation : quels enjeux pour les organisations contemporaines ?

Journal of Innovation Economics & Management, 32, 135-158, 2019

---

**Claudine GAY & Bérangère SZOSTAK**

---

[claudine.gay@univ-lyon2.fr](mailto:claudine.gay@univ-lyon2.fr) & [berangere.szostak@uvsq.fr](mailto:berangere.szostak@uvsq.fr)

A l'heure actuelle, tout le monde a entendu parler de FabLabs, d'espaces de coworking, de makerspaces, de design center, d'innovation lab ou encore de garages ou d'espaces de bricolage, que ce soit dans la presse spécialisée en management, dans les journaux généralistes, mais également dans les revues académiques. Certains de ces lieux sont qualifiés par les chercheurs d'espaces ouverts ou d'espaces collaboratifs d'innovation (Capdevila, 2015 ; Fabbri et al., 2016 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016). Ils désignent notamment des espaces physiques dédiés à l'innovation, qui incarnent une dynamique créative portée par une communauté (communauté d'innovateurs, d'entrepreneurs, de « homo faber », de bricoleurs...). Dans ce cadre, l'innovation est comprise au sens du manuel d'Oslo (OCDE, 2005), essentiellement comme innovation technologique (innovation de produit ou de procédé), mais également comme innovation non technologique (innovation de commercialisation ou d'organisation). Si ces espaces permettent de favoriser l'innovation des acteurs qui les partagent, ils constituent également, en eux-mêmes, une innovation organisationnelle, notamment comme « *catalyseur de l'implication de l'utilisateur dans la créativité organisationnelle* » (Aubouin et Le Chaffotec, 2017, p. 44). Ils peuvent même représenter une innovation sociale (Nedjar-Guerre et Gagnebien, 2015). Ces espaces principalement physiques mettent l'accent sur une réalité *a priori* paradoxale dans une économie de plateformes digitales, où la collaboration devient de plus en plus virtuelle, à distance et asynchrone (Barlatier, 2016 ; Liotard, 2012a et 2012b).

Ces nouvelles formes organisationnelles de proximité remettent au goût du jour la relation entre l'innovation et l'espace (Lauriol, Perret et Tannery, 2008 ; Loilier, 2010 ; Guesnier, 2016). Si ce sujet a déjà connu, à la fin du siècle dernier, une abondante littérature autour des diverses formes territoriales d'innovation, force est de reconnaître que les développements actuels des espaces collaboratifs d'innovation nous invitent à questionner à nouveau cette littérature, et, par-là, à discerner les enjeux relatifs à la relation {espace – innovation} auxquelles les organisations actuelles sont confrontées.

Toutefois, il faut comprendre que se poser la question de l'espace, ce qui aurait pu être un « *impensé de la gestion* » (Lauriol et al., 2008, p. 92), n'est pas une question neutre. C'est une question de portée ontologique, qui consiste à interroger la manière dont se structure le monde, et à préciser à travers quelle catégorie de pensée et quelle unité d'analyse il convient de l'étudier. Et ce n'est pas un hasard si le rôle de l'espace se pose dans des moments de mutations économiques et sociales fortes. Par exemple, dans les années 1990, il se pose avec acuité, à un moment où s'opposent « localisme » et développement de la globalisation, dont témoigne à l'époque le concept de « glocalisation » (Boyer, 1996). Aujourd'hui, cette question s'inscrit dans le cadre de nouvelles mutations économiques, entre autres, le développement des plateformes collaboratives (Liotard, 2012a).

Toutefois, il ne s'agira pas pour nous de discuter ici de la réalité du développement actuel des formes organisationnelles de proximité qui s'appuient sur la collaboration, ni d'apprécier

leur bienfondé, ou leurs implications managériales. Il s'agira de présenter une lecture critique et historique de la relation de l'espace à l'innovation, pour comprendre le contexte actuel du développement de ces espaces collaboratifs d'innovation et leurs spécificités, en vue, grâce à cette lecture, d'identifier des enjeux pour les organisations contemporaines. Pour cela, nous structurons notre article en trois parties. Dans la première partie, la relation {espace – innovation} est appréhendée comme elle le fut principalement à partir des années 80, à savoir sous le prisme du territoire, vu comme naturellement innovant. Dans une deuxième partie, cette relation est appréhendée sous le prisme du cluster qui permet, à la fin des années 1990, de spécifier la contrainte spatiale, mais surtout de montrer la nécessité d'en assurer une gouvernance. C'est ainsi que, dans une troisième partie, nous abordons cette relation sous le prisme de l'espace collaboratif d'innovation. Cela nous permet alors de développer des enjeux contemporains auxquels les organisations sont actuellement confrontées : (1) le degré d'ouverture de leurs frontières et (2) le rôle des acteurs dans les collaborations engagées.

## **PARTIE 1 – LE TERRITOIRE : UN ESPACE « NATURELLEMENT » INNOVANT.**

Considérer l'innovation, eu égard à la théorie évolutionniste, comme un processus de création de connaissances à partir de connaissances, amène à considérer l'innovation comme allant spontanément au-delà des frontières de l'entreprise, dans un espace qu'il convient de circonscrire. C'est ce que des travaux pléthoriques et pluridisciplinaires ont tenté de faire à partir des années 1980 (Gay et Picard, 2001 ; Daviet, 2005), en s'appuyant sur une grande diversité de concepts qui rendent compte de l'existence de systèmes d'innovations territorialisés (systèmes régionaux d'innovation, districts industriels, milieux innovateurs, *learning regions* et autres clusters). Au-delà de leurs divergences, ces différents travaux, essentiellement portés par des économistes, des sociologues et des géographes, mettent le territoire au cœur de l'innovation grâce à une triple évolution conceptuelle : la redécouverte des travaux de Marshall sur les districts, associée à l'enrichissement de la notion d'externalité (1.1.) ; l'enrichissement du concept d'innovation dans la théorie économique (1.2.) ; l'enrichissement de la notion d'espace, dans une approche constructiviste, au travers du territoire (1.3.).

### **1.1. Le phénomène d'agglomération : de la redécouverte de Marshall aux externalités technologiques.**

C'est la redécouverte, dans les années 1980-1990, des travaux d'Alfred Marshall qui a permis de comprendre l'agglomération des activités au-delà des externalités pécuniaires essentiellement considérées depuis les travaux de Weber (1909). Dans ses écrits Marshall montre, en effet que, dans un district, la concentration des activités économiques est liée à des économies d'échelle externes créées entre les petites entreprises. De plus, se met en place une dynamique relationnelle entre les agents, d'où l'émergence d'une véritable « *atmosphère industrielle* » quand les « *secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air du temps* » (Marshall, 1906, p.465).

Cette redécouverte des travaux de Marshall s'organise d'abord autour d'économistes italiens, comme Becattini (1992) ou encore Bagnasco et Trigilia (1993) sur le dynamisme de la Troisième Italie. Ils mettent en exergue le rôle des valeurs culturelles partagées au centre de la dynamique d'agglomération. Pour ces auteurs, les avantages du district tiennent à l'homogénéité culturelle, aux relations interpersonnelles qui s'y développent - les mettant à l'abri de la grande entreprise-, et au rôle des communautés endogènes construites autour

d'une confiance mutuelle. Dès lors, en sus des externalités pécuniaires, est soulignée l'existence des externalités technologiques<sup>15</sup>.

C'est notamment à Arrow (1962a) que l'on doit l'application à l'innovation de l'analyse en termes d'externalité. En effet, compte tenu des caractéristiques de l'information et de la connaissance, qui composent la technologie, les entreprises ne maîtrisent pas leur retour sur investissement : l'activité de R&D provoque inévitablement des externalités, impliquant un écart entre le rendement social et le rendement privé de l'innovation. C'est la dimension spatiale de ces externalités technologiques de connaissance (ou « *knowledge spillovers* ») qui induit l'agglomération des activités innovantes.

Tandis qu'Arrow en perçoit principalement les aspects négatifs, qu'il convient de limiter, par exemple, par le biais de droits de propriété intellectuelle, la lecture géographique de ces externalités technologiques en induit une lecture plus positive (Gay, 2012). Mais cela repose, par ailleurs, sur une évolution de la théorie de l'innovation abordée dans la sous-section suivante (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988).

## **1.2. La reconnaissance de la nature interactive de l'innovation : entre appropriation et diffusion de la connaissance.**

Selon Arrow (1962b), Dosi (1988) et Lundvall (1988), entre autres, l'innovation est caractérisée par des interactions. Cela tient à au moins deux caractéristiques fortes de l'innovation : son degré d'incertitude et son contenu en connaissances. Comme le soulignent Paris et Raulet-Crozet (2016), ces interactions se manifestent à tous les niveaux : dans les entreprises elles-mêmes, au cœur des équipes en charge de l'innovation, entre les entreprises, dans le cadre de relations horizontales ou verticales, ou encore entre les entreprises et une multitude d'acteurs.

Ce sont les travaux des évolutionnistes, tels que Nelson et Winter (1982) ou Dosi (1988), qui ont conduit à considérer que le progrès technique « ne tombe pas du ciel », mais qu'il résulte de la création de connaissances à partir de connaissances. C'est l'aspect largement tacite de ces connaissances qui nécessite des interactions spécifiques pour qu'elles soient transmises (Polanyi, 1967), notamment des interactions de confiance et de proximité physique.

A partir des travaux des évolutionnistes, l'innovation apparaît alors comme un vaste processus d'apprentissage (*learning by doing, by using, by searching, by interacting etc.*), qui combine des ressources et compétences internes et externes à l'entreprise, impliquant que les entreprises développent des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). A partir de ce moment, le problème économique posé par l'innovation n'est plus uniquement l'incitation à innover, mais la nécessité d'accumuler, produire et diffuser des connaissances. Pour ce faire, les entreprises doivent développer un apprentissage organisationnel, qui se structure autour d'interactions sociales (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Mais un dilemme s'installe dès lors entre s'approprier ou diffuser les connaissances. En effet, les connaissances produites dans le processus d'innovation sont non rivales et difficilement excluables. Aussi, les entreprises se protègent de la copie et de l'imitation, par le biais de droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, dessins et modèles, droits d'auteur) ou du secret. Cette logique propriétaire, typique d'une innovation qui reste « fermée » dans son approche, s'accompagne traditionnellement d'une méfiance vis-à-vis de l'extérieur, limitant, de fait, les dynamiques d'apprentissage externe.

En substance, nous retenons que, pour innover, l'entreprise a longtemps cherché d'abord à construire, en interne, un cœur de compétences, puis à le compléter en externe, sur le

---

<sup>15</sup> Qui renvoient aux avantages retirés par une entreprise de l'utilisation de ressources ou de connaissances technologiques générées par d'autres entreprises, sans fournir de compensation monétaire directe.

territoire, en cas de besoin. L'agglomération des activités innovantes qui en découle, repose donc sur des externalités vis-à-vis desquelles les entreprises hésitent entre les limiter ou les favoriser. Dans une telle approche de la relation {espace-innovation}, nous comprenons pourquoi les actuels « homo faber », les bricoleurs des FabLabs ou des makerspaces ne s'y sont pas alors développés.

### 1.3. Le territoire, berceau de l'innovation ?

L'analyse des relations entre {espace-innovation} a bénéficié d'un troisième enrichissement théorique au travers de l'évolution conceptuelle de l'espace lui-même. Il a consisté à dépasser la perception d'un espace métrique neutre caractéristique de la « géographie économique » de P. Krugman. Cette évolution est portée par le courant de la « nouvelle géographie industrielle » ou encore « géographie socio-économique » (Lacour, 2009) où « *l'agglomération de l'innovation apparaît "poussée" par le territoire* » (Gay et Picard, 2001). Même si la notion de territoire est marquée par un flou conceptuel, son usage permet d'envisager, au-delà des limites administratives, un espace subjectif. Comme le montre le géographe Guy Di Méo (1998), le territoire « *témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire de leur singularité* » (Di Méo, 1998, p.107). C'est dans cette dimension vécue que le territoire apparaît, dans les décennies 1980 et 1990, comme l'espace privilégié de l'innovation, au travers de sa dimension sociale, culturelle, institutionnelle, renforcée par l'importance des réseaux sociaux, reposant sur la « force des liens faibles » (Granovetter, 1973).

Parmi ces travaux, on trouve ceux d'auteurs californiens sur le développement territorial (Scott, 1986 ; Scott et Storper, 1995). On y compte des recherches qui expliquent les causes de divergences dans le développement des régions, comparant, par exemple, la Silicon Valley et la Route 128 (Saxenian, 1999). Les travaux sur la *learning region* (Lawson et Lorenz, 1999 ; Florida, 1995) ont également contribué à cette reconnaissance, parfois excessive, du territoire, tandis que les travaux sur la culture et la créativité (Howkins, 2001) permettront ultérieurement, de leur côté, d'enrichir ces approches qui mettent en lumière la capacité du territoire à accueillir une forte proportion de classe créative qui stimule l'innovation (Florida, 2005). En plaçant l'interactivité au cœur du processus d'innovation, les travaux sur le capital social (Adler et Kwon, 2002 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) sont également riches d'enseignement. Ce sont les dynamiques d'apprentissage à l'œuvre et les liens sociaux de confiance qui supportent, en partie, la dynamique territoriale de l'innovation. En effet, « *les explications de l'innovation, qui étaient fondées (...) sur la combinaison de diverses formes de capital physique, accordent donc désormais une place de plus en plus considérable aux diverses formes que prend le capital social* » (Amara et al., 2003, p.91).

Toutefois, cet engouement pour le territoire a conduit à une certaine « surchauffe du concept » (Pecqueur, 2009, p.56), une sacralisation, qui en amenuise la portée (Loilier, 2010). Aussi, au tournant du 21<sup>ème</sup> siècle, des critiques se sont fait entendre. C'est le cas, par exemple, de Lazerson et Lorenzoni (1999), qui critiquent la lecture italienne des travaux de Marshall. Ils suggèrent que cette approche néo-institutionnelle « sur-socialise » le district, et donc le territoire. En conséquence, les effets positifs de l'agglomération sur un territoire peuvent être remis en question par les effets de la concurrence entre les entreprises du territoire pour l'accès aux ressources et par leur homogénéité (Raulet-Croset, 2008), et c'est avec le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) que cette remise en cause opère réellement (Paris et Raulet-Croset, 2016).

## **PARTIE 2 – LE CLUSTER : UNE INNOVATION TERRITORIALISEE A RELATIVISER ET A GOUVERNER**

Dès les années 1990, différents travaux interrogent le rôle intrinsèque du territoire dans les phénomènes d'agglomération spatiale de l'innovation. Au point que ce qu'on appelle alors la « nouvelle économie » s'émancipe des contraintes spatiales<sup>16</sup> et devienne synonyme d'une potentielle « *fin de la géographie* » (Hamel et Sampler, 1998). Il s'agit en particulier des approches de la proximité (Torre, 2014). Elles montrent que si l'innovation se transmet de manière privilégiée par une proximité physique, elle le fait aussi, de plus en plus au niveau technique, culturel, organisationnel, institutionnel *etc.* Ainsi, depuis la recherche de Jaffe, Trajtenberg et Henderson (1993) et de l'ouvrage de Feldman (1994), les travaux d'économistes tâchent de mesurer la réalité de la géographie de l'innovation de manière plus neutre, et les gestionnaires s'efforcent, selon une visée complémentaire, de montrer que la dynamique d'agglomération n'est pas naturelle mais qu'elle se gouverne.

Concernant la mesure de la « géographie de l'innovation » (Feldman, 1994), les travaux traquent les *knowledge spillovers* pour en déduire la géographie de l'innovation, grâce à différentes méthodes, comme les analyses de concentration, les citations de brevets, *etc.* (Autant-Bernard et al., 2010). Si ces travaux confirment globalement la tendance à l'agglomération de l'innovation, ils avancent plusieurs faits qui relativisent la portée de la proximité physique. Ils spécifient notamment la contrainte spatiale en fonction de critères comme le cycle de vie de l'industrie et la nature du secteur (Audretsch et Feldman, 1996). Ils contribuent également à montrer et analyser les vecteurs de la proximité physique comme la mobilité des ressources humaines (Almeida et Kogut, 1997).

A côté de ces approches empiriques des externalités, une autre série de travaux contribue à relâcher la contrainte spatiale ; il s'agit de ceux relatifs à la dynamique innovante des clusters. Cette approche permet de montrer la diversité des formes territoriales d'innovation et d'étudier l'efficacité des formes agglomérées (Beaudry et Breschi, 2000). Sous l'influence de Michael Porter et Paul Krugman, ils offrent dès lors une perspective dynamique de l'agglomération, car ils l'insèrent dans une dynamique générale de production et considèrent l'existence d'un cycle de vie du cluster.

En outre, des chercheurs comparent plusieurs clusters et montrent qu'il y a des influences entre eux. Ce faisant, ils fournissent de manière globale, une analyse des formes territorialisées d'innovation (voir, entre autres, Moulaert et Sékia, 2003 ; Depret et Hamdouch, 2009), et en étudient les effets du côté de l'offre et du côté de la demande, l'effet de la taille, le cycle de vie, ou les effets négatifs de l'agglomération.

Concernant la dynamique et la gouvernance des clusters, les travaux ont consisté non seulement à détendre la contrainte spatiale mais aussi de questionner les modalités de gestion de la dynamique territoriale de l'innovation : comment peut-elle être créée, animée, organisée, pilotée et gouvernée ? Ces questions trouvent des réponses dans les travaux de chercheurs davantage en sciences de gestion (Lauriol et al., 2008 ; Gomez, 2008 ; Loilier, 2010) : ils apportent une meilleure compréhension de la relation {espace-innovation} par une analyse des leviers cognitifs, mais aussi organisationnels de l'espace de l'innovation qu'est le territoire.

Ces travaux soulignent l'importance de l'interface institutionnelle, qui ne joue pas uniquement comme impulsion mais qui est aussi source de réussite du cluster. Autrement dit, la politique volontariste d'impulsion du cluster ne suffit pas. Pour que les effets de la

---

<sup>16</sup> Notamment en raison du phénomène de cout marginal zéro qui frappe les biens numérisés et de la diminution des couts de transaction qui favorisent la coordination à distance.

proximité physique durent, le cluster doit avoir une gouvernance spécifique et adaptée aux acteurs du territoire en question (Szostak, 2007 ; Loilier et Tellier, 2011) qui permet dès lors une véritable organisation de l'action collective.

La gouvernance est conçue ici comme le pilotage du réseau que constitue le cluster et la mise en cohérence des différents projets qui s'y développent (Ehlinger et al., 2015). Elle repose sur les relations entre les membres du réseau qui sont plus ou moins organisées par des instances de coordination, par des systèmes sociaux informels ou des relations contractuelles. Il s'agit d'une forme de régulation hybride. Son objectif est essentiellement (1) l'adaptation, (2) la coordination et (3) la sécurité des échanges (Ehlinger et al., 2015). La question de la gouvernance des formes territorialisées dépasse donc les problèmes de représentativité des différentes parties prenantes dans les instances d'animation des clusters. Et ce « management » volontariste des clusters est d'autant plus important que leur gouvernance est rendue difficile par l'effet même des externalités et de l'autonomie des parties prenantes qui les composent (Gomez, 2008). Pour preuve, Gomez (2008) montre que les pôles de compétitivité sont confrontés à deux difficultés : « *les droits de propriété sur la rente économique tirée des pôles de compétitivité* » et la prise de décision car « *les parties prenantes d'un pôle de compétitivité ont des intérêts de nature et d'horizon temporel divergents et le consensus ne peut pas être trouvé dans la recherche d'un « profit collectif » unique* » (Gomez, 2008, p.199).

C'est ainsi que des chercheurs montrent la nécessité d'analyser plus spécifiquement leur dynamique organisationnelle (Bocquet, Brion et Mothe, 2013), car le réseau « *n'est pas une gouvernance en soi* », c'est une régulation « *complexe transactionnelle, relationnelle, économique et sociale* » (Ehlinger et al., 2015). Ainsi, nous retenons que, d'un point de vue managérial, il faut, comme au sein des entreprises, assurer une gouvernance, pour ne pas dire un management stratégique, capable de favoriser les coopérations inter-organisationnelles, mais aussi manager l'information et la connaissance au sein des clusters mêmes. Comme le montre Alberti (2001), sont nécessaires des « méta-managers », des « architectes sociaux », des « coordinateurs » pour mettre en place des stratégies collectives, qui assurent un bon équilibre entre autonomie et délégation.

En résumé, la lecture critique et historique de la relation {espace-innovation} montre comment a évolué la perception de cet espace, qui est, sous certaines conditions, naturellement innovant, mais qui mérite d'être gouverné pour atteindre les objectifs des acteurs socio-économiques misant sur l'innovation. Ces conclusions forment, en somme, le contexte dans lequel prend corps le développement des espaces collaboratifs d'innovation, qui ne peuvent être pleinement appréhendés, à notre sens, sans cette compréhension large et multidisciplinaire des travaux de géographes, économistes et gestionnaires, en particulier.

### **PARTIE 3 - VERS UN ESPACE COLLABORATIF INTENTIONNELLEMENT INNOVANT QU'IL CONVIENT D'ANIMER.**

Dans le cadre du développement d'une économie de plus en plus digitalisée, se déploient, en particulier depuis les années 2010, de nouvelles formes d'organisations de l'activité économique, il s'agit d'espaces collaboratifs. Ces nouveaux « espaces » ne recouvrent pas forcément une dimension spatiale : ils peuvent être virtuels, comme une plateforme digitale. Mais, le plus souvent, il s'agit d'espaces physiques dédiés à l'innovation, qui incarnent une dynamique créative portée par une communauté, tels que les FabLabs, les espaces de coworking, les makerspaces, design center, innovation lab ou encore garages ou d'espaces de bricolage. A la manière de Fabbri et al. (2016), on propose d'utiliser le terme d'Espace Collaboratif d'Innovation (ECI) comme un terme ombrelle pour désigner ces différents espaces. Ces nouvelles formes organisationnelles ne sont pas toutes spécifiques à

l'innovation, mais elles jouent un rôle précieux d'interface dans le cadre d'une innovation largement ouverte, participant à l'émergence de nouveaux écosystèmes d'innovation.

Par rapport aux formes territorialisées d'innovation, la notion d'ECI témoigne, d'abord, d'un changement d'époque, mais également d'un changement de perspective théorique dans les relations entre {espace-innovation} qu'il convient de caractériser (3.1.). En outre, au travers du qualificatif « collaboratif », on perçoit que ces espaces ne sont plus naturellement mais plutôt intentionnellement innovants et qu'il convient, plus que de les gouverner, de les animer (3.2.), d'où des enjeux à relever par les organisations contemporaines (3.3).

### **3.1. L'ESPACE COLLABORATIF D'INNOVATION : LES CHANGEMENTS DE PERSPECTIVE.**

L'approche des relations entre {espace-innovation} dans les ECI témoigne de glissements de problématiques par rapport à celles présentées jusque-là : le passage de l'innovation fermée à l'innovation ouverte (3.1.1.), le passage de la notion de territoire couplée à celle d'externalité à celle des micro-lieux caractérisés par des collaborations entre les acteurs de communautés identifiables (3.1.2.).

#### ***3.1.1. De l'innovation fermée à l'innovation ouverte : vers de nouveaux modes organisationnels.***

Si les formes territorialisées d'innovation reposent sur l'existence d'externalités agglomérées de connaissances qui échappent en partie aux entreprises, ces dernières restent, pour de nombreuses entreprises, à limiter et à contrôler. En effet, ces formes d'innovation territorialisées ont commencé à se développer dans un cadre d'innovation qu'on peut encore qualifier de « fermé ».

Au risque d'une vision trop dichotomique (Ischia et Lescop, 2011), ce qu'on qualifie ici d'innovation fermée est, *a posteriori* et en creux par rapport à l'innovation ouverte, le régime d'innovation qui a dominé pendant les premiers temps du post fordisme. Il consiste, pour les entreprises, à développer des innovations principalement sur une base technologique, quasi totalement conçues à l'intérieur des frontières de l'entreprise et principalement dans les services de R&D, se traduisant par un alignement entre les activités d'invention et d'innovation des entreprises. En effet, caractérisées par une vision négative des externalités et une approche propriétaire, les entreprises maîtrisent leur R&D en interne, ce qui constitue une importante barrière à l'entrée notamment en raison des coûts fixes engendrés. Dans ce cadre, le brevet est essentiellement incitatif et exclusif ; et il joue pleinement son rôle de résolution des défaillances de marché (Gay, 2012). De fait, c'est un outil d'incitation à inventer, mais aussi à exploiter directement les inventions, en sécurisant la rente d'innovation. Dans le modèle d'innovation totalement fermée, les collaborations entre concurrents sont rares et les connaissances externes sont regardées avec suspicion selon le principe du *Not Invented Here* (Ischia et Lescop, 2011).

Le concept d'ECI repose sur une vision plus collaborative de l'innovation, car il se situe d'emblée dans un contexte d'innovation ouverte, ou de « *open innovation* » (Chesbrough, 2006). Ainsi, non seulement les entreprises vont chercher à l'extérieur les ressources et compétences complémentaires nécessaires à l'innovation, mais, de plus, elles valorisent leurs avancées à l'extérieur de l'entreprise ou en coopération avec d'autres acteurs. Même si on peut en questionner les fondements, ce modèle suggère qu'on passe d'une innovation interactive et restée, en revanche, propriétaire et fermée, à une innovation ouverte dans

laquelle l'environnement constitue un vivier de ressources externes susceptibles d'être valorisées par l'entreprise et à la fois un moyen de valoriser autrement des ressources internes (Gandia, Brion et Mothe, 2011). A cette fin, les entreprises nouent des coopérations avec une multitude d'acteurs (capital-risqueurs, start-up, laboratoires de recherche, partenaires institutionnels dédiés, universités etc.).

Si, en économie de l'innovation fermée, l'existence des externalités de connaissances se traduisait par une organisation de l'innovation en réseau, fortement ancrée dans des territoires ; en économie de l'innovation ouverte, se pose davantage la question des intermédiaires de l'innovation et de l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, sans pour autant négliger les externalités induites par le réseau d'innovation. En témoigne l'usage de plus en plus important de la notion d'écosystème pour caractériser cette organisation de l'innovation ouverte : « *l'innovation ouverte nous invite avant tout à retenir davantage comme niveau d'analyse le niveau inter-organisationnel et à focaliser notre attention sur l'écosystème innovant (Moore, 1996) davantage que sur l'organisation isolée* » (Loilier, Depeyre et Mercier, 2016, p. 13). Avec cette nouvelle perspective, ces intermédiaires de l'innovation jouent donc un rôle crucial dans la relation {espace-innovation} ; et il convient de les analyser, sachant qu'ils peuvent prendre « *la forme de lieux, standards ou artefacts* », de « *sujets agissants* », et d'« *acteurs collectifs qui endossent le rôle d'intermédiaires* » (Leroux et al., 2014, p.124).

### **3.1.2. Du territoire aux micro-lieux : la collaboration dans des communautés identifiables.**

Au cœur des réflexions sur les ECI, se trouve le développement, dans les années 2010, de micro-lieux (Oldenburg, 1991), dont le périmètre géographique est restreint et caractérisé par une atmosphère qui facilite les échanges informels et la convivialité. Dans ces lieux, il règne une proximité, notamment physique, entre les membres, tout en étant très souvent associés à la présence des TIC.

Ces ECI sont caractérisés par une absence de hiérarchie, ce qui les rapproche du concept de communautés étudiées à partir des années 1990. Déjà à leur époque, les communautés de pratiques, les communautés épistémiques, ou même encore communautés culturelles (Saxenian, 1999) ont permis de rendre compte non seulement de la dimension collective de la connaissance, mais aussi de l'articulation entre la création de connaissances individuelles et la création de connaissances organisationnelles (Sarazin, Cohendet et Simon, 2017).

Les travaux actuels portant sur de tels micro-lieux montrent que l'innovation y est plus foisonnante. Trois raisons peuvent être évoquées. Premièrement, cela peut être dû au climat organisationnel dans ces lieux dédiés au travail (Capdevila, 2015 ; Bocquet, Brion et Mothe, 2017). Ces lieux favorisent la convivialité, la liberté, le choix et l'égalité entre les acteurs. Et, sans grande surprise, se rendent dans ces lieux principalement des entrepreneurs, des startupper, des TPE, des travailleurs autonomes. Le développement des outils de gestion numériques participe également à ce climat en facilitant les échanges. Deuxièmement, ces ECI constituent de nouveaux modes de coordination entre les acteurs. Pour les FabLab, aussi bien externes (Suire, 2018) qu'internes à l'organisation (Lô, 2016), ce nouveau mode de coordination repose sur leur capacité à susciter l'innovation grâce au fait de « faire soi-même ». Pour certains espaces de coworking, c'est leur capacité à favoriser l'émergence d'un réseau social bénéfique à l'innovation qui en constitue le principal levier. Troisièmement, les communautés en leur sein sont plus aisément identifiables et donc gérables. Il faut, par exemple, être membre de l'association portant un FabLab pour exploiter

les machines mises à disposition ; dans le secteur des jeux vidéo, pour contribuer à l'évolution des produits, via principalement une plateforme numérique, les *gamers* appartiennent à une communauté spécifique (voir Parmentier et Gandia, 2016).

Concernant cette dernière raison, il s'agit dès lors de comprendre l'innovation à travers ces nouvelles formes organisationnelles, car les communautés sont « *plus qu'un mode organisationnel, elles constituent une véritable philosophie de gestion, visant à favoriser la génération et l'échange, à moindre coût, d'un ensemble de connaissances* » (Grandadam et al., 2010, p. 57). Autrement dit, pour qu'un lieu soit stimulant sur le plan de la créativité et de l'innovation, il faut penser, d'une part, les conditions de la socialisation, sachant que ces formes souples dépassent généralement les frontières des filières, des secteurs, des technologies, et, d'autre part, l'appropriation de l'innovation de manière complémentaire aux droits de propriété intellectuelle classiques. Dans ce sens, l'approche des communs s'avère être une réponse à cette nouvelle perspective (Hess et Ostrom, 2006 ; Ostrom, 2010 ; Coriat, 2015). Cependant, si ces structures légères, moins formalisées, ont pour avantage de permettre d'expérimenter de nouvelles manières d'innover et de développer davantage d'innovation, elles soulèvent de nouveaux enjeux pour les organisations actuelles.

Ce cadre (*cf.* le tableau 1) est à appréhender au regard de la lecture historique et critique de la relation {espace-innovation} à laquelle nous venons de procéder. Nous avons retenu sept caractéristiques essentielles. La première concerne le paradigme de l'innovation ou quelle est l'approche retenue par les chercheurs et les acteurs socio-économiques de l'innovation : elle est soit fermée soit ouverte. Force est de reconnaître, en revanche, que le passage entre les deux n'est pas aussi radical, car, même l'innovation dite fermée déborde des frontières des organisations, en raison même de la nature de l'innovation ; tandis que l'innovation ouverte ne peut totalement s'affranchir de la logique propriétaire qui guide les acteurs de l'innovation. Si le concept d'innovation ouverte permet de confirmer à quel point l'innovation impulsée par les organisations ignore les frontières de l'entreprise, à la recherche de ressources externes pour un usage interne ou d'opportunités externes d'exploitation des ressources internes ; il n'explique par les conditions de mise en œuvre d'une telle ouverture (Loilier et Tellier, 2011). En revanche, la notion d'innovation collaborative ouvre la voie en reposant sur une analyse détaillée des pratiques collaboratives des ECI.

La deuxième caractéristique examine la conception de la diffusion de la connaissance ; en d'autres termes, comment la connaissance liée à l'innovation est considérée. Soit il s'agit d'une externalité ou d'une retombée au profit potentiel d'autres acteurs n'ayant pas contribué à l'innovation, ce qu'il convient donc de maîtriser. Soit elle est consubstantielle à l'innovation, et, à ce titre, elle devient un bien commun à tous les acteurs impliqués (voir Mignon et Laperche, 2018).

Tableau 1 – De l'innovation territorialisée aux espaces collaboratifs d'innovation.

Caractéristiques	Innovation territorialisée	Espace collaboratif d'innovation
<b>Paradigme de l'innovation</b>	Innovation fermée mais « débordante »	De l'innovation ouverte à l'innovation collaborative
<b>Conception de la diffusion de la connaissance</b>	Une externalité qu'il convient de maîtriser.	Inscrite d'emblée dans la relation voire dans la collaboration.
<b>Conception de l'espace</b>	Le territoire en tant qu'espace institutionnel.	Les micro-lieux comme espaces physiques mais aussi virtuels.
<b>Niveau d'analyse</b>	Le territoire/l'agglomération.	La relation entre les acteurs.
<b>Types d'acteurs concernés</b>	Toutes les entreprises (grandes / petites, publiques / privées).	Essentiellement des TPE/PME, start-ups, travailleurs indépendants, entrepreneurs.
<b>Type d'innovation</b>	Innovation essentiellement technologique (de produit, de procédé).	Innovation technologique, de service, de business model, sociale etc.
<b>Nature de l'appropriation de l'innovation</b>	Par les droits de propriété intellectuelle classiques (brevets, droits d'auteurs, dessins & modèles) utilisés dans leur rôle exclusif.	Par les droits de propriété intellectuelle utilisés dans un rôle inclusif. Par les contrats / conventions entre acteurs et autres communs (cas des <i>Creative commons</i> ).
<b>Auteurs emblématiques (liste non exhaustive)</b>	Marshall, 1906 ; Arrow, 1962 ; Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988 ; Scott et Storper, 1995 ; Audretsch et Feldman, 1996 ; Saxenian, 1999 ; Florida, 1995 et 2005 ; Torre, 2014 ; Ehlinger et al., 2015.	Oldenburg, 1991 ; Moore, 1996 ; Chesbrough, 2006 ; Cohen et Levinthal, 1996 ; Coriat, 2015 ; Loilier, Depeyre et Mercier, 2016 ; Sarazin, Cohendet et Simon, 2017.

La troisième caractéristique est relative à la conception de l'espace. Le territoire est le cadre de réflexion si l'on regarde l'innovation territorialisée, tandis que, dans les ECI, ce sont les micro-lieux qui réunissent des acteurs désireux de contribuer à l'innovation, que ce soit via des relations physiques et de visu ou bien virtuelles voire asynchrones. Si, dans la première approche, la notion de territoire a permis de montrer combien l'innovation est naturellement interactive, encadrée dans des réseaux sociaux dont le territoire est un terreau qu'il convient de gouverner ; la deuxième approche s'inscrit dans un contexte où les TIC permettent de dépasser les contraintes de la proximité sans toutefois les résoudre. Ainsi, ce qui fait terreau n'est plus la géographie spatiale et institutionnelle, mais les relations même entre les individus qu'il convient d'animer.

Et ceci vise la quatrième caractéristique : le niveau d'analyse ou, en d'autres termes, quel est le point de vue retenu. Si dans le premier cas, il s'agit du territoire vu comme l'agglomération d'acteurs (individuels, organisationnels, institutionnels), dans le second, c'est la relation, ou ce qui lie les acteurs eux-mêmes, qui est à scruter. La cinquième caractéristique concerne ces acteurs et pointe le fait que, dans les ECI, se trouvent pour l'essentiel, des individus (travailleurs indépendants, startupper, etc.) alors que dans la première approche, ce sont principalement les entreprises qui sont à l'ouvrage.

La sixième caractéristique qualifie le type d'innovation : essentiellement technologique (produits et procédés) ou bien, de manière complémentaire, les innovations de service, de business model etc. Cela permet alors d'apprécier la dernière et septième caractéristique : la nature de l'appropriation de l'innovation ou comment est capturée et partagée la valeur générée par l'innovation ? En cas d'innovation territorialisée, le régime des droits de propriété intellectuelle traditionnel est principalement retenu (brevet, dessins et modèles, droits d'auteurs, multi-protection), tandis que dans les ECI, ce régime est complété par le régime des contrats, notamment ceux spécifiques aux *creative commons*. Il s'agit dès lors d'adopter une vision de la propriété comme un faisceau de droits, et non pas comme un ensemble monolithique.

Loin de nous l'idée de défendre un cadre conceptuel dichotomique de l'analyse du passage de l'innovation territorialisée aux espaces collaboratifs d'innovation. Ce cadre a, en revanche, le mérite de mettre en exergue des différences notables entre les deux approches de la relation {espace-innovation}, et par-là, de mieux comprendre quels sont les enjeux pour les organisations contemporaines ancrées dans les ECI, et, potentiellement, d'interroger la capacité de ce nouveau modèle à s'imposer et à renouveler les pratiques de gestion des clusters et des entreprises en général.

### **3.2. DE NOUVEAUX ENJEUX A SAISIR PAR LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES**

Nous choisissons d'étudier des enjeux en lien avec deux thématiques : l'ouverture des frontières de l'organisation et le rôle des acteurs dans les collaborations qui sont engagées.

Concernant l'ouverture des frontières, il est désormais courant de l'encourager afin de collaborer avec des partenaires variés. Pourtant, force est de constater que cette ouverture ne revêt pas le même sens selon la taille ou encore son secteur. Pour s'en convaincre, voilà trois illustrations. Premièrement, si les PME sont généralement conduites à nouer des collaborations pour juguler leur manque de ressources en innovation, ce n'est pas sans interroger le management des risques induits par de telles collaborations, qui peuvent s'avérer fatales (Séville et Szostak, 2017). Deuxièmement, nous pouvons nous interroger sur le sens de cette ouverture pour les organisations de secteurs stratégiques comme, par exemple, la défense nationale, qui sont soumis au secret. Troisièmement, si le numérique joue désormais un rôle de plus en plus significatif pour créer des espaces où les savoirs circulent, ce qui favorise l'ouverture (Boily, 2009 ; Barlatier, 2016), l'on sait combien dans le secteur des industries culturelles et créatives, il a profondément perturbé la question de l'appropriation de l'innovation (Boily, 2009). C'est pourquoi, un des enjeux de ce nouveau modèle concerne à notre sens la séquence d'ouverture et de fermeture des frontières de l'organisation (Dechamp et Szostak, 2016).

Ces remarques nous conduisent à rejoindre la proposition de Loilier et Tellier (2011) : l'opposition entre la fermeture et l'ouverture du paradigme de l'innovation est à amender. D'abord, parce que la capacité d'absorption, qui est au fondement du paradigme de Chesbrough (2003), impose une certaine jauge spécifique à chaque acteur, mais aussi, parce que l'ouverture ne se décrète pas, elle est le fruit de la socialisation. Or, quelles que soient les méthodes et organisations choisies, il est certain que cette socialisation demande du temps pour que les individus autonomes forment des communautés, apprennent à se connaître et à partager des connaissances (Cohendet, 2003). En somme, l'innovation dans le cadre des ECI impose d'intégrer une autre dimension à la relation {espace-innovation}, celle du temps. Et c'est un réel enjeu pour les organisations qu'elles soient d'ailleurs dans un ECI ou un cluster.

Concernant la seconde thématique, soit le rôle des acteurs des collaborations, nous revenons, tout d'abord, sur le développement des capacités des individus à être créatifs et innovants. En effet, comme la diffusion de la connaissance est le cœur des collaborations nouées dans le cadre des ECI, cela signifie que le processus est double : exploiter des ressources de l'environnement et valoriser les ressources non ou peu exploitées en interne (Loilier et al. 2016 ; Suire, 2018). Cela impose en creux pour chaque individu d'être capable de donner et de recevoir. Autrement dit, chaque individu se doit d'être autonome (du grec *autos*- « soi-même » et *nomos* « loi, règles »), soit capable de formuler ses propres règles, tout comme d'en inventer de nouvelles au besoin, dans un cadre contraint et régulé. Cette capacité repose alors d'une part sur la compréhension de ce cadre, et, d'autre part, sur la nature créative de ces individus, qui s'avère cruciale pour les capacités dynamiques des organisations.

En effet, selon Teece et al. (1997) et Teece (2007), ces capacités dynamiques permettent d'intégrer, de construire et de reconfigurer des connaissances et des ressources en vue d'une agilité organisationnelle avérée. Or, cette agilité inclut, entre autres, des coopérations internes et externes notamment pour accroître la variété des sources d'idées, et bénéficient donc de rentes relationnelles, soit d'un profit supérieur obtenu du fait même des interactions entre les organisations, et inaccessible isolément (Dyer et Singh, 1998). Or, il ne faut pas oublier que ce sont les individus qui permettent de faire vivre les relations entre les organisations, et d'accroître la capacité de leur organisation à innover et à avoir de nouvelles idées. Pour y parvenir, certaines organisations ont mis alors en œuvre des modes de management particuliers comme *l'empowerment* ou le management par la confiance, des outils de créativité tels que le *design thinking* ou des plateformes numériques de *crowdsourcing*, ou encore des configurations organisationnelles favorables à la créativité et à l'innovation. L'enjeu pour les organisations est alors d'imaginer comment favoriser l'autonomie des individus. Et pour cela, les pratiques de gestion présentes dans les ECI peuvent les inspirer.

Un dernier enjeu est relatif à la question de l'appropriation de la valeur de l'innovation. Car considérer que les connaissances se diffusent entre les acteurs, qu'elles se partagent et se nourrissent des uns et des autres (Brocat et Coriat, 2015) demande de ne plus aborder l'innovation sous le seul angle de l'exclusivité. Il s'agit alors pour les organisations de modifier leur rapport à la protection intellectuelle. Et ce n'est pas aisé (Ocalan-Ozel et Pénin, 2016). Si certaines communautés comme celle du « libre » (Brocat et Coriat, 2015) ou encore, dans une certaine mesure, la communauté des scientifiques qui partagent les connaissances scientifiques en raison du caractère non rival de cette information ont déjà entamé une réflexion sur ce sujet, le chantier reste vaste à l'heure actuelle pour accompagner dans une telle approche des connaissances, les acteurs de ces collaborations, qu'ils soient travailleurs autonomes, startupper, TPE, mais aussi grandes entreprises engagées dans un cluster. En effet, si les enjeux, qui sont posés par l'émergence du nouveau modèle de la relation {espace-innovation} concernent les organisations intégrées dans les ECI, ils questionnent également les clusters. Cela en conduit certains, par exemple, à creuser de nouveaux concepts comme celui des écosystèmes d'innovation (Guilhon, 2017).

## CONCLUSION

L'objectif de cet article consistait à proposer un cadre conceptuel pour comprendre les enjeux actuels auxquels sont confrontées les organisations contemporaines, en posant comme point de départ du raisonnement que l'atteinte de cet objectif passait par une lecture historique et critique de la relation {espace-innovation}. C'est ainsi que nous avons rappelé les apports puis les critiques de l'approche caractéristique de l'innovation dite territorialisée, pour aborder les contributions des travaux, certes moins nombreux car plus récents, relatifs aux espaces collaboratifs d'innovation. Nous avons détaillé deux types d'enjeux en lien avec, premièrement, l'ouverture des frontières des organisations, et, deuxièmement, le rôle des acteurs dans les collaborations engagées.

Notre travail met l'accent, en somme, sur la nécessité d'intégrer la notion du temps à l'analyse de la relation {espace-innovation} pour les organisations : du temps pour ouvrir et fermer les frontières, du temps pour permettre aux acteurs de se connaître, du temps pour partager les connaissances et les faire fructifier ensemble. La question qui se pose désormais concerne la manière de re-donner du temps aux organisations, qui sont sous pression d'analyser, de décider et d'agir toujours plus rapidement. De plus, il nous apparaît que le sujet de la régulation de ces espaces collaboratifs d'innovation et plus largement de la relation actuelle {espace-innovation} devient central : qui peut / doit jouer ce rôle de régulateur ? Quelles règles actuellement en œuvre, ou bien à inventer, permettent d'intégrer le temps en innovation ? Quel cadre juridique retenir ? A ce titre, certains pans de l'économie proposent des premières réponses certainement à explorer pour inspiration. En l'occurrence, il y a les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire qui ont, entre autres, pour principe la démocratie comme mécanisme de gouvernance : celui-ci pousse les acteurs à débattre et à expérimenter, ce qui de facto prend du temps. Il y a aussi les organisations du monde du « libre » qui ont développé des pratiques relatives à l'appropriation de la valeur des innovations. Il serait certainement astucieux de scruter comment ces organisations répondent aux questions mentionnées plus haut.

## RÉFÉRENCES

- ADLER, P. S., KWON, S.-W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- ALBERTI, F., (2001), The Governance of Industrial Districts: A Theoretical Footing Proposal, Liuc Papers n° 82, *Serie Piccola e Media Impresa*, 5.
- ALMEIDA, P., KOGUT B. (1997), The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localization of Innovation, *Small Business Economics*, (9), 21-31.
- AMARA N., LANDRY R., LAMARI M. (2003), Capital social, innovation, territoires et politiques publiques, *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, XX- VI:1, (Spring/printemps 2003), 87-120.
- ARROW, K.J. (1962a), Economic Welfare and the Allocation for Resources for Invention, in NELSON R., *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, NBER, Princeton University Press
- ARROW, K.J. (1962b), The Economic Implications of Learning by Doing, *Review of Economic Studies*, 29 (3), 155-173.
- AUBOUIN, N., LE CHAFFOTEC, A. (2017), Le bazar dans la cathédrale : l'espace comme catalyseur de l'implication de l'utilisateur dans la créativité organisationnelle, *Management International*, 22 (1), 44-57.

- AUDRETSCH, D.B., FELDMAN M.P. (1996), Innovative Clusters and the Industry Life Cycle, *Review of Industrial Organization*, 11, 253-273.
- AUTANT-BERNARD, C., BILLAND P., MASSARD N. (2010), L'économie industrielle depuis 30 ans : réalisations et perspectives. Innovation et espace – des externalités aux réseaux, *Revue d'économie industrielle*, 129-130 | 1er et 2e trimestre.
- BAGNASCO, A., TRIGILIA C. (1993), *La construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie*, Edition de l'ENS-Cachan
- BARLATIER, P.J. (2016), Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives, *Revue française de gestion*, 1(254), 55-63.
- BEAUDRY, C., BRECSHI, S. (2000), Do clustering really help firm's innovate activities ? *Working Paper n°111*, July, Centro Studi sui Processi di Internazionalizzazione.
- BECATTINI, G. (1992a), Le district marshallien : une notion socio-économique, in G. BENKO et A. LIPIETZ. (dir), *Les régions qui gagnent. District et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, PUF, pp. 35-55.
- BOCQUET, R., BRION, S., MOTHE, C. (2013). Gouvernance et innovation au sein des technopôles : Le cas de Savoie Technolac, *Revue française de gestion*, 232, (3), 101-118.
- BOILY, L. (2009). Codification et industries culturelles : un espace de créativité et d'innovation. *Management international*, 13, 102–110
- BOYER, R. (1996), La globalisation : mythes et réalités, in Actes du GERPISA Réseau International, n°18, "Mondialisation ou régionalisation ?", novembre, Université Evry.
- BROCA, S., CORIAT, B. (2015), Le logiciel libre et les communs : Deux formes de résistance et d'alternative à l'exclusivisme propriétaire, *Revue internationale de droit économique*, 29, 3, 265-284.
- CAPDEVILA, I. (2015), Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation, revue *Innovations*, 3 (48), 87-105.
- CHESBROUGH, H. (2006), Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation, in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. et West, J., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, 1-12
- COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 128-152.
- CORIAT, B. (dir.) (2015), *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui Libèrent.
- DAVIET, S., (2005), Trente ans de géographie industrielle dans les Annales de géographie (1970-1999), *Annales de géographie*, 1 (641), 73-92.
- DECHAMP, G., SZOSTAK, B. (2016), Organisational creativity and the creative territory: The nature of influence and strategic challenges for organisations, *M@n@gement*, 19, (2), 61-88.
- DEPRET, M.H., HAMDOUCH, A. (2009), Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de Proximité dans les secteurs high-tech, *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 128 | 4e trimestre.
- DI MEO, G. (1998), De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie, *L'information géographique*, 62, (3), 99-110.
- DOSI, G. (1988), The nature of the innovative process, in Dosi G., Nelson R., Silverberg G., Freeman C., Soete L. (eds), *Technical change and economic theory*, Pinter Publishers, London, 221-238.
- DYER J.H, SINGH H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23,4, 660-679.
- EHLINGER, S., PERRET, V., CHABAUD, D. (2015), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue française de gestion*, n° 170,(1), 155-171.
- FABBRI J., CHARUE-DUBOC F. (2016), « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion* 2016/1 (n° 254), p. 163-180.

FABBRI, J., GLASER, A., GAUJARD, C., TOUTAIN, O. (2016), Espaces collaboratifs d'innovation : au-delà du phénomène de mode, de quoi parle-t-on ?, *Entreprendre & Innover*, 31(4), 5-7.

FELDMAN, M.P. (1994), *The Geography of Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

FLORIDA, R. (2005). *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, New York, NY: Harper Collins.

FLORIDA, R., (1995), « Toward the learning region », *Futures*, vol. 27, n° 5, pp. 527-536.

GANDIA, R., BRION, S., MOTHE, C. (2011), Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle. Quelles stratégies dans le jeu vidéo ? *Revue française de gestion*, 1(210), 117-131.

GAY, C. (2012), La valeur du brevet dans l'économie post fordiste : l'influence des dynamiques d'innovation et des usages du brevet, *Economies et Sociétés*, vol. 46, n°1.

GAY, C., PICARD F. (2001), Innovation, agglomération et espace : une mise en perspective de la littérature, *Economies et Sociétés, Série W*, Collection Dynamique technologique et organisation, 6, 679-716,

GOMEZ, P.-Y. (2008), La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles, *Revue française de gestion*, 10 (190), 197-209.

GRANDADAM, D., SIMON, L., MARCHADIER, J., TREMBLAY, P. (2010), Gérer des communautés de création : Ubisoft Montréal et les jeux vidéo, *Gestion*, 4 (35), 56-63.

GRANOVETTER, M.K. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.

GUESNIER, B. (2016). Décentralisation et innovation : le rôle central du « territoire ». *Marché et organisations*, 25, (1), 29-43.

GUILHON B. (2017), *Les écosystèmes d'innovation et de production. Apprentissages localisés et ressources communes*, éd. ISTE.

HAMEL, G., SAMPLER, J. (1998), The E-Corporation more than just web-based, it's building a new industrial order, *Fortune*, le 7 décembre.

HESS, C., OSTROM, E. (2006), *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, The MIT Press.

HOWKINS, J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, Penguin.

ISCKIA, T., LESCOP D. (2011), Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte, *Revue française de gestion*, 1(210), 87-98.

JAFFE, A., TRAJTENBERG, M., HENDERSON, H. (1993), Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations, *Quarterly Journal of Economics*, august, 108, 577-598.

LACOUR, C. (2009), Une nouvelle Science Régionale ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2 (avril), 289-314.

LAURIOL, J., PERRET V., TANNERY F. (2008), Dossier « Stratégies, espaces et territoires », *Revue française de gestion*, 34 (184), 91-198.

LAZERSON, M., LORENZONI G. (1999), Resisting Organizational Inertia: The Evolution of Industrial Districts, *Journal of Management and Governance*, 3, 361–377.

LEROUX, I., MULLER P., PLOTTU B., WIDHEM C. (2014), Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale, *Revue d'économie industrielle*, 146 | 2e trimestre.

LIOTARD, I. (2012a), Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, sociale en faveur des jeunes ? », *Agora intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle*, revue *Management International*, 16, 129-144.

LIOTARD, I. (2012b). Transferts de connaissances sur internet et innovation : le rôle de nouveaux intermédiaires. *Innovations*, 39 (3), 49-69.

LO, A. (2017), Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés : Étude de cas chez Renault, *Revue française de gestion*, 264 (3), 81-99.

- LOILIER, T. (2010), Innovation et territoire : le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé, *Revue Française de Gestion*, 200, 15-35.
- LOILIER, T., DEPEYRE, C., MERCIER, S. (2016), Ouvrir le management stratégique de l'innovation. *Revue française de gestion*, 255 (2), 11-25.
- LOILIER, T., TELLIER, A. (2011). Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? *Revue française de gestion*, 1(210), 69-85.
- LUNDVALL, B.A. (1988), Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national systems of innovation, in Dosi *et alii* (eds), *Technical change and economic theory*, Pinter Publishers, London, 349-369.
- MARSHALL, A. (1906), *Principes d'Economie Politique*, 1ère édition française, Giard et Brière. [Traduction de 1890, *Principles of Economics*, London, MacMillan.] Réimpression 1971, Publications Gramma, Sciences Humaines et philosophie, Gordon & Breach, Paris Londres New-York, 1er Tome.
- MIGNON, S., LAPERCHE, B. (2018), La connaissance : matrice de l'innovation ouverte. *Innovations*, 55, (1), 5-12.
- MOULAERT, F., SÉKIA, F. (2003), Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies*, 37(3), 289–302.
- NEDJAR-GUERRE A., GAGNEBIEN A. (2015), « Les fablabs, étude de cas. Le faclab de Cergy-Pontoise à Gennevilliers est-il un lieu d'expérimentation débats/jeunesses 2015/1 (N° 69), p. 101-114.
- NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles.
- OCALAN-OZEL, S., PÉNIN, J. (2016), Exclusive or open? An economic analysis of university intellectual property patenting and licensing strategy, *Journal of Innovation Economics and Management*, 21(3), 133-153.
- OCDE, (2005), Manuel Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition, Édition OCDE, 186 p.
- OLDENBURG, R. (1991), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe & Company, NYC.
- OSTROM, E. (2010), *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck.
- PARIS, T. RAULET-CROSET, N. (2016), Présentation, *Réseaux*, 196, (2), 9-24.
- PARMENTIER, G., GANDIA, R. (2016), Gérer l'ouverture dans un *business model* multiface : Le cas du jeu vidéo en ligne. *Revue française de gestion*, 254, (1), 107-128.
- PECQUEUR, B. (2009), De l'extenuation a la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, Economie, Société*, 11, 55-62.
- PORTER, M. (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, November-december, 77-90.
- RAULET-CROSET, N. (2008), La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue française de gestion*, 184, 137-150.
- SARAZIN, B., COHENDET, P., SIMON L., (2017), *Les communautés d'innovation, De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, ed. EMS.
- SAXENIAN, A. (1999), Comment on Kenney and von Burg. Technology Entrepreneurship and Path Dependence: Industrial Clustering in Silicon Valley and Route 128, *Industrial and Corporate Change*, 8 (1), 105-110.
- SCOTT, A.J. (1986), High technology industry and territorial development: the rise of orange county complex, *Urban Geography*, 7, 3-45.
- SCOTT, A.J., STORPER, M. (1995), The wealth of regions, *Futures*, 27(5), 505-526.
- SEVILLE M., SZOSTAK B.L. (2017), Ré-échanter le risque stratégique d'innovation dans les PME : combiner « Design thinking » et « Enterprise Risk Management », in *Le management*

*des risques – Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, coordonné par SZOSTAK B., TEYSSIER C., SEVILLE M., chapitre 7, Editions EMS collection Management Prospective Editions, Caen, France, 137-155.

SUIRE, R. (2018) Innovating by bricolage: how do firms diversify through knowledge interactions with FabLabs?, *Regional Studies*, DOI: [10.1080/00343404.2018.1522431](https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1522431) (en ligne).

SZOSTAK, B. (2007). Le soutien des PME innovantes ligériennes par les réseaux, revue *Vie & sciences de l'entreprise*, 176 - 177, (3), 120-138.

TEECE, D.J. (2007), Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TORRE, A. (2014), Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters : le cas du cluster de l'optique en Ile de France, *Revue Française de Gestion*, 242 (5), 49-80.

WEBER, A. (1909), *Über den Standort der Industrien*. tubingen, verlag. [traduction anglaise : 1929, theory of the locations of industry, university of chicago press, 256 pages.]

## ***COMMUNICATION***

# Call for more process oriented studies in International management : the actor-network theory and the multinational enterprise subsidiary's initiatives

XIème Conference internationale "Management and Engineering, Sozopol, Bulgarie, 2013

---

**Stela RAYTCHEVA**

[Stela.raytcheva@uvsq.fr](mailto:Stela.raytcheva@uvsq.fr)

## Abstract

Mainstream international management's literature is mostly anchored in the positivist-functional ontology. At the same time, the social constructivist paradigm is on the way to becoming the mainstream standpoint of organizational theory, sociology, anthropology, etc. In addition, innovation management, cross-border practice management, international project management amongst other management processes' topics are becoming major concern for practitioners and scholars. Yet, all these issues need a more process and longitudinal studies based on becoming ontology theoretical perspectives. The last ones are well suited for accounting the transformative processes that characterize complex and undetermined collective actions.

In this line of reasoning, we reinterpret Birkinshaw's work on Multinational enterprise (MNE) subsidiary's initiatives from the Actor-Network Theory lenses. Thus, we try to highlight the social construction processes enacted during the organizing of a collective action initiated by subsidiaries that do not have the official authority.

**Keywords :** Multinational enterprise, Actor-Network theory, Subsidiary's initiatives.

## Introduction

The international management literature is proliferous but generally grounded in the functionalist-positivist epistemology. It is mostly based on empirical findings and thus proposes meaningful insights for managers. Doz and Prahalad [1] argue that organizational theory has little if nothing to bring to the corpus of the international management's work. On the contrary, Westney [2] puts the accent on the substantial use of the neo-institutional theory for the multinational enterprise's (MNE) literature.

Contingency theory [3], neo-institutional theory [4], transaction theory [5], information theory [6], resource based view and [7] and business relationship approach [8] allowed for an enormous progress in the inquiry of topics related to the MNE structure, parent-subsidiary relationships, knowledge transfer, modes of entry, control issues, etc. All these perspectives are static ones and do not easily take into account the MNE's change and transformation.

Other classic international management research is focused on the internationalization process and suggests that MNEs progressively acquire local knowledge and their development is contingent on the capacity to develop local networks [9]. Even these longitudinal studies are based on the assumption that the characteristics of the international context and firms preexist the internationalization process and should be gradually discovered.

Consequently, except some limited number of works [10], [11], [12], the majority of the international management research is grounded on the being ontology. It supposes that the reality is given and imposes itself for all “competent” actors that are able to perceive it correctly. Sometimes this assumption can be released and the reality is treated as socially constructed. In that case, the social construction is made in the past and now it shapes the contemporary actors. Thus, determinism and stability are underscored; change and transformation are seen as difficult and occasional. Regardless of the very insightful international management knowledge’s accumulation over the past 40 years, we argue that other research avenues should be also explored.

First, the complexity of the multinational firm and the diversity of its environments is so huge that pragmatic scholars limit their research on one level of analysis (individual, team, subsidiary or MNE), or type of context (local, regional, global, etc.), or function (marketing, human resource management, technology management, etc.). Of course, these artificial boundaries are useful and enable research activities but can be sometimes frustrating from managers’ point of view as being to theoretical and not sufficiently reflecting daily activity. In this paper we argue that theoretical perspectives adopting becoming ontology can propose interesting insight how these academic categories are transcended, managed or constructed by actors in their daily work.

Second, traditional MNE research makes yet another simplification. It adopts mainly static stance of inquiry through comparative research of managerial practice in different national contexts. Nevertheless major international management research’s topics are focused on innovation management, best practice and knowledge transfer, international project and multicultural team’s management. All these research avenues imply more dynamic, longitudinal and process oriented studies. A relatively limited number of scholars underscore the transformation of initial innovations or best practices during their diffusion within the MNE. For example, Martin and Beaumont [13], [14] observe that the more the parent company tries to standardize some managerial practices, the more their diversity arises. In spite of the coercive head quarters’ (HQ) power, the subsidiaries translate, interpret and infuse specific meanings to the centrally imposed practices. Yet, theoretical perspectives with becoming ontology may be well suited to study more deeply these translation and transformation processes.

Thus, we would like to highlight a third relative limit to classic international management literature: the power issues of international management are not systematically studied. In the majority of cases, international management scholars adopt either the hypothesis that consensus is widespread, or that parent company can control all internal contestation. Yet, this point of view is challenged by research on the subsidiary’s initiatives [15] or industrial relationship perspective [16], [17]. These studies emphasize conflict management and show that the MNE is characterized by distributed agency. If this very insightful body of research focuses on power straggles and how they lead to a compromise and modification of organizational practices, it cannot account for the indeterminate and transformative processes that allow the collective action. Still, we claim that becoming ontology theories are able to better explain power relationships’ construction and enforcement.

Our purpose in this communication is to illustrate the various insights from one becoming ontology based approach, namely, the Actor-network theory (ANT) [18] when applied to some international management literature. We argue that the ANT could be well attuned to study topics related to initiating and performing collective action within the MNE when the prime mover does not have the official authority above other mobilized entities. Hence, we will try to apply the ANT on Birkinshaw [15] seminal work dealing with the subsidiary initiative in multinational companies. Our choice of Birkinshaw [15] research can be explained as follows. First subsidiary management is relatively recent but fast growing international management research [19], [8]. Second, this stream suggests a distributed

agency within MNE. Third, it focuses on subsidiary's new business and innovation management and on the important MNE's benefits that are at stake. Fourth, Birkinshaw [15] traces a number of subsidiaries' initiatives stories.

For the purpose of this paper, we will first present some of the ANT main characteristics, next, retell a sample of Birkinshaw [15] illustrations of subsidiary's initiatives and after analyze them from the ANT lenses before concluding on the potential of espousing ANT and international management literature.

### **1. The actor network perspective**

The ANT emerges from Latour and Woolgar's seminal two years anthropological study of one scientific laboratory [20]. The authors observe that even scientific facts are socially constructed. This construction is based on the associations of actors or entities that can be interested by the problem's resolution aimed by the scientific research. Thus, the ANT is appropriate framework to study a collective action that emerges as product of successive local interactions without one actor or rule controlling the totality of other actors' behavior [21]. Drawn from the sociology of science, the ANT perspective is well attuned to comprehend the innovation processes within organizations.

It is not our ambition to synthetize a rich theoretical current like ANT. Nevertheless, we will try to point out some of its main characteristics according to our understanding. The ANT is based on the ontology of becoming and does not suppose that there is a social substance that preexists the collective action [22]. Instead, the social world is seen as continuously reproduced or transformed and it needs constant efforts of organizing [23]. Put it differently, the "social" exists as far as there are associations of actors (humans or non-humans) that support it [24].

The points that will be discussed next are the indeterminacy of social life; the social construction of content, context, identities and meanings; the processes of social construction; and of stabilization of collective activity and power.

#### **a) Parts are bigger than the whole [25]**

The ANT underlines that humans and things are indeterminate and complex. For example, in the study of scallops' domestication in St Brieuc's Bay, Callon and Law [26] observe that each actor that is implied in have a multitude of interests. When actors connect to a given network in order to collectively attain some results (in this case the scallops' domestication) they can pursue only a limited number of their objectives, not all. This observation implies at least two important issues. First, the network only partially overlaps the potential of each actor. Second, being part of one network invites actors to focus on the interest that they can pursue through it. So, the nature and the evolution of the network can in turn influence the identity and the interests of each actor, not only in the network under study but also in other networks that he/ she connects.

#### **b) Content first, context next**

Callon and Law [26] contest the separation between the context (as preexisting of) and the content of action. If the context is defined as what makes the action feasible and the content as what the action should transform, Callon and Law [26] observe that the content preexists the context. The prime movers (initial network's actors) look for the kind of problems that the collective action could resolve and the variety of interests that it could satisfy. Only after, the prime movers can explore the context or identify who are the other relevant actors and how to involve them in the network. In this perspective, context is not given or predetermined as favorable or unfavorable; it must be constructed and managed. Actors should make efforts to translate the content of the new collective activity, to dissociate previous networks and to establish and maintain new ones.

c) Meanings and identities do not preexist the network, they are socially constructed

The becoming ontology invites its proponents to consider that actors' interest, identity, meanings and roles are fluid and continually constructed and reshaped in the process of association. The identity of one actor is only relative, not absolute one. Therefore, it depends on both the content of the collective action and the relationships with other actors in the network. Callon and Latour [27] give an example with an electric vehicle's development imagined by the French electric company (EDF) in the 70. In this plan, Renault, a well-known French automobile constructor was supposed to work on and consequently specialized himself in the electric car's chassis's production. Other firms were proposed to make the car's motor. Even if Renault was able to develop the electric car's motor, it was not its role in the EDF's vision, others would do it. Hence, if one actor leaves or another joins the network, the specific roles and identity of each entity will be transformed.

The meaning and the role of artifacts in the network are also shaped by the associations that support them. For example, the credibility of one scientific invention is based on the credibility of the network (human actors, technical instruments, publications, etc.) that made it. Hence, the more the invention departs from traditional networks and existing scientific literature, the less it is credible [28]. Thus, new knowledge needs the transformation of the associations that maintain the actual way of doing [20], [29].

d) Coexistence of multiple realities

As we said earlier, even scientific facts are socially constructed [20]. Therefore, the ANT theory argues that there is not one unique reality that can be discovered and that imposes itself automatically to all "competent" actors, but many realities that can be constructed and supported by different networks. Callon and Latour [27], [30] illustrate how the same problem can be translated in a completely contradictory ways from different actor-networks. What is a technical problem for one actor (electric car motor's development for EDF, thermal motor's amelioration for Renault) can be seen as social issue (air pollution reduction for EDF, comfort and autonomy for individual drivers for Renault) by another and vice-versa. Accordingly, the ANT advocates against the use of *a priori* scientific categories. Instead, social scholar should study what and how are the categories constructed and used by the actors in real life situations.

e) Processes of social construction

The ANT highlights four processes of social construction [22], [26]. We will present them sequentially but they are parallel. All these processes are based on successive *translations*. The first process is that of *problematization*. During this process, a complex and indeterminate problem will be translated through simplification by the initial actors in order to being able to identify what kind of other actors can be interested in. The second process is that of *interessement*. In the course of it, the initial network's actors try to enlarge it by attracting new ones. Thus, another translation takes place, that of pointing out some of the interests of the new members that can be in line with the innovation project. The third process is that of *enrolment*. It consists in the effort of imbrication of the multitude of actors' roles. This process suppose yet another type of translation, that of attribution of specific actors' identities, roles or characteristics. The forth process is that of *mobilization*, and implies the selection of spokesmen for different communities that can be concerned by the problem. It is a process of collective interests and identities' translation through enrollment of legitimated representatives. Once the network established, it must be maintained, developed or transformed by successive new translations [26], [29].

f) Network and power stabilization

The main focus of the ANT is to study "how material and human actors connect into durable holes" [22] (p. 164). Nevertheless, the ANT perspective suggests that the network

and the power relationships' stabilization is never definitely completed and needs continuous efforts of organizing.

- Efforts for network stabilization

The processes of simplification (*problematization, interessement*) of one actor's interests and juxtaposition of (*enrollment, mobilization*) with other entities are parallel [31]. The specific meanings of entities are drawn upon the particular relationships. Put it differently, the translation (simplification) of actors' interests and links between them should be coherent. The process of enrollment of a multitude of actors in the network aims to render them interdependent. The process of mobilization helps to enlarge more easily the network by engaging larger communities of actors through enrollment of their spokesmen. The more the variety of actors, the more the diversity of resources invested in the network can be. The more the actors' legitimacy, the less their participation and interests will be contested [26], [29]. The more the associations of various and legitimated entities in the network, the more it is supposed to be difficult to challenge by other networks [32].

Nevertheless, each network is dynamic. All four processes are matter of negotiations and transformations. Once the network created, it should be maintained. For this end, people, objects, conversations, results, statistics, etc., travel within the network in order to maintain entities related to the project. "Translation cannot be effective, i.e. lead to stable constructions, if it is not anchored to such movements, to physical<sup>17</sup> and social displacements" [31] (p. 27). Yet, what one actor tries to associate by successive translations can be what another actor tries to dissociate trough another type of translation [27].

- Efforts for power concentration

A way for an actor to concentrate power is to make him-self a spokesman that speak on the name of other entities or communities. The spokesman, frequently the prime mover, "speaks for others in its own language" [31] (p.26) and thus can protect its own interests. However, this translation is not always a success and entities whose interests are translated can resist. Some actors are silent and their interests are translated via different types of inscriptions (statistics, diagrams, etc.). Other actors can express their concern directly.

Another way for an actor, especially the prime mover, to empower him-self is to become indispensable. In the case of social construction of scientific facts, the process of problematization is a technique to transform one actor into an obligatory passage point<sup>18</sup>. In other situations, seduction, coercion or negotiation can also be mobilized [31]. An entity that is an obligatory passage point in the network will be able to control partially its transformation.

The ANT argues that innovations, scientific facts and collective action are socially constructed. This framework highlights the processes of social construction of shared activity organized by actors or entities that does not have the formal authority on other members participating in. Moreover, grounded on the becoming ontology, the ANT stresses the need of constant effort of organizing, maintaining or transforming the network that support the collective action. For all these reasons, we argue, that the ANT could be appropriate for the study of MNEs' subsidiary's initiatives for new business development.

---

<sup>17</sup> The symmetry of treatment of humans and non-human actors is a major characteristic of the ANT. Latour and Woolgar [20] argue that not only humans but also non humans have agency and are difficult to grasp. For example, market statistics translate and transform trough simplification the customer's needs. From the ANT perspective, this material artifact can be seen as a consumer spokesman.

<sup>18</sup> For example, "if you, in your quality of city major, want to reduce the air pollution, you should support the project of electric car's motor conception".

## **2. Birkinshaw [15] multinational enterprise's intrapreneurship revisited**

Birkinshaw [15] notices numerous advantages of enhancing intrapreneurship within the MNE. Successful subsidiary's initiatives could upgrade the MNE's internal efficiency and develop new global or local business and activities. However, all subsidiaries do not innovate and subsidiary's initiatives are not always successful. Hence, Birkinshaw [15] studies highlight the political processes that characterize complex organizations. From Birkinshaw's [15] point of view, this political activity is a sign of organizational dysfunctions and of HQ's resistance to change that must be erased.

Birkinshaw [15] indicates several stories of subsidiary's initiatives developed in North American and European MNEs. He collected his data from interviews with subsidiaries' managers and internal change champions. Based on Birkinshaw [15], we selected three initiatives: two of them are developed by the Canadian subsidiaries of two US MNEs and the third one is proposed by the British subsidiary of a Swiss MNE. The initiatives concern a new service, new product and new organizational restructuring. They represent one local business initiative, one charter's reattribution proposition and one global business initiative. Additionally, most extensive data is available for these three examples [15].

In the following paragraphs, we will first briefly present the three of the Birkinshaw [15] subsidiary's initiatives and then analyze them from the ANT standpoint.

### **a) Presentation of subsidiary's initiatives selected from Birkinshaw [15]**

Birkinshaw identify four categories of subsidiary intrapreneurship: local market, global market, internal market, and hybrid (global-internal) initiatives. All these categories imply a redesign of the internal, external or both types of MNE's networks. We will not follow the Birkinshaw [15] presentation. We will try to identify in the three selected cases the social construction's processes highlighted by the ANT. Thus, we will first recall the initial network's development imagined by the prime mover subsidiary and then its dynamic evolution. This distinction is artificial but made for purposes of clearest presentation.

#### **- Problematization and interressement**

In the example of local subsidiary's initiative, the Calgary district sale manager for Hewlett Packard Canada perceived that some of his clients, major oil and gas companies, needed off-the-shelf software package for controlling wells in hostile environments. The district sales manager easily translated this opportunity through a "market outline" into an occasion for new business development and interested the HP Canada business development's group. More formal market research and business plan translated the initial opportunity as 40 million dollar turnover and thus interested the HP Canadian Executive group.

In the example of internal reorganization initiative, Honeywell Canada was initially a branch plant that was producing two products for the Canadian market. The MNE had another factory in Minneapolis (US) that was manufacturing a variety of products for the US market including those two of the Canadian unit. In the mid-1980, the customs' barriers between Canada and US had been substantially reduced and the managers of the Canadian plant feared its closure. In order to save the Canadian factory, the local managers translated the change in customs' tariffs as MNE's internal inefficiency. So, they proposed to the parent company to manufacture their two products for the whole North American market and the Minneapolis subsidiary would do the same for the remaining products. Through this translation, the Canadian subsidiary was no more a factory to be closed but an obligatory passage point in the network supporting the existence of the two products only produced in the Canadian plant.

In the case of global product initiative, Pharma UK was a subsidiary of Swiss MNE. The group targeted the development of a new technology allowing the transdermal administration of some drugs. Since many years, the central laboratory based in Swiss, well equipped and well-funded tried to develop this technology in joint-venture with a big US MNE. The British subsidiary worked on its own project in joint-venture with another British firm and with a different scientific approach. When the British joint-venture was established, the head of Pharma UK tried to interest the HQ research center without success. Finally, the British subsidiary invented the new technology for transdermal drug administration. But still, the HQ's research center was not interested.

- Enrollment and mobilization

Some years later the establishment of the initial network supporting the Canadian HP software for oil and gas companies, the small team that was in charge of it completed the software's first generation. At the same time, an official large group of experts in HP California, with an important budget, was working on a similar product. The HQ were tempted to support the official project with important investments already made. However, the Canadian team "worked hard to persuade corporate management that the Calgary product should be given corporate approval. They were able to make a very strong case on the basis of their advanced stage of development and their guaranteed sale to Shell oil" [15] (p.15).

In the case of the Canadian branch plant that was transformed in a subsidiary, the translation of the US-Canadian trade agreement's change in terms of internal inefficiency was addressed to the HQ in its quality of spokesman of at least two types of communities: shareholders and subsidiaries. The Minneapolis unit didn't favor the change proposed by the Canadian manufactory. Nevertheless, the parent company, after negotiations with the Minneapolis factory, takes the decision, on behalf the shareholders, to accept the Canadian proposal.

In the third case, despite the successful innovation, the British subsidiary was unable to interest the HQ's laboratory. After, Pharma UK's top manager decided to translate the invention in market terms and thus he was capable to interest the Head of European Market. The last one, in its quality of European customers' spokesman, sponsored the British innovation to other European subsidiaries.

b) ANT reading of Birkinshaw [15] subsidiary's initiatives

Birkinshaw's research is impressive and very instructing both for scholars and managers. Our objective here is not to criticize this work but to propose another ANT based interpretation of some of its results. Of course, even if the above synthesis of the three stories is inspired by the original; it is only our way of reading these subsidiary initiative's illustrations and thus already largely influenced by the ANT's point of view.

Birkinshaw [15] adopts a being ontology and argues that the context, the actors' roles and identities preexist the subsidiary initiative. He also suggests that in some cases the subsidiaries' management "really" proposes options that are uncontestably superior to the existing activity. Consequently, they must impose them-selves naturally for all actors in the MNE, especially when well-prepared business plans or market research argue in favor of the local initiatives. Hence, it appears that subsidiary's management must make an extra effort to negotiate, "sell", and mobilize. Birkinshaw [15] interprets this effort as a sign of MNE's internal dysfunctions. The last ones are explained by political struggles, change resistance or incompetence. Yet, surprisingly, Birkinshaw [15] is not very clear about the respondents' feedback on his analyses. We can imagine that the Minneapolis subsidiary's top management or the Swiss laboratory's staff do not recognized them-selves in the Birkinshaw's account.

In the next paragraphs we will reinterpret the results of Birkinshaw [15] around the major ANT points developed earlier.

- Content first, context next

From the ANT's point of view, the analysis should be focused on the initiative's content. Accordingly, the identification of the appropriate context or its translation is a simplification of the variety of context's characteristics and selection of relevant to the collective action ones. Moreover, the process perspective based on becoming ontology suggests that an organization does not exist without a constant effort of organizing [33]. Put it differently, what appears as a context for some actors is what is constantly organized, reproduced or transformed by others.

Thus, from the ANT lenses, it seems natural that the initiative's prime mover manages the context or tries to compose new networks that support his action. Yet, while reading Birkinshaw [15], we have the impression that the enrolment of one client in the network appears exciting, while doing the same for the parent company or sister units looks as struggle with close-minded and selfish actors. What is supposed to be an organizational dysfunction is a collective action supported by one or more networks. Hence, the subsidiary's managers must dissociate the old networks and develop a new one that is more favorable to their initiative.

- Meanings and identities do not preexist the network, they are socially constructed

According to the ANT, each actor plays a multitude of roles. The ANT invites us to take into account the relationality of the network. Hence, the identity and roles of each actor in the network are not identified by actors' self-reference but in relation with other actors' roles and interests. For example, one of the initiatives discussed by Birkinshaw [15] implies a change of the identity for Minneapolis and Canadian manufactures from national operators to North-American actors. Besides, the product portfolio of the Minneapolis subsidiary is determined against the product range of the Canadian sister unit.

- Coexistence of multiple realities

The complexity and indeterminacy of natural and social world allow for multitude of interpretations and for a contestation of existing ones. For example, we can imagine that the reduction of the trade barriers between US and Canada could be interpreted by the Minneapolis subsidiary, and even by the US HQ, as an opportunity not a threat. We can also imagine that the rejection of the British subsidiary's invention by the Swiss central laboratory is not only a question of political struggle and resistance of prideful HQ employees. Indeed, Birkinshaw [15] quickly mentions that the research approach and the equipment used by the British subsidiary's joint-venture and the Swiss-US joint venture differ "slightly". However, as Latour and Woolgar [20] and Callon [29] already observed, the credibility of the "scientific discoveries" depends on the credibility of the actor-network composed by the Scientifics, their disciplines, their equipment, their academic publications, etc.

- Network and power stabilization

The stabilization of the network is made through the enrollment of an assembly of actors by the prime mover. Let us look again the internal reorganization initiative proposed by the Canadian branch manufactory. The Canadian managers could request a global charter for the two products they produce in Canada without worry them-selves with the Minneapolis unit's activity. Nevertheless, the last one can easily contest the arrangement. The situation is different if the Minneapolis subsidiary is enrolled in the new network. It can be easier to contest the charter of only one subsidiary (example, the Canadian one) than to challenge the activity shared between two units (Canadian and Minneapolis ones). Yet, the new arrangement is only temporally stabilized.

Enrolling actors in the network is not sufficient. As we see in the Birkinshaw [15] examples, business plans, market research, subsidiaries', parent's and clients' visits,

comities, research results, software versions circulate and keep, enhance or drop out the actor-network activity.

- Blurred categories

The ANT advocates the study of the categories used by actors in their daily activity. This is not because the actors' categorizations are more "real" or "truest" than the scholars' ones. Indeed, categories, identities and meanings are specific to the network that supports them. In general, scholars identify one subsidiary as a micro-actor and the parent company as a macro-actor. When the HP Canadian unit has already enrolled in its network Shell, a major global client, and represents him during the negotiations with the parent company, we can see that it is the Canadian subsidiary that became a macro-actor and is able to stop a competing project that is similar to its own and officially sponsored by the US HQ with ten times more budget.

In the previous paragraphs, we tried to reinterpret, from the ANT's lenses, the three illustrations selected from the Birkinshaw [15] subsidiary's initiatives. We argue that this framework based on becoming ontology is able to highlight the processes of social construction of MNE's internal change initiatives. It also stresses the need of continuous organizing efforts to be made by the MNE's entities both for new network establishment and for maintaining existing ones. The transformative potential of network development both explains and puts the accent on the political issues related to initiatives proposed by actors that do not have the official authority.

### **Conclusion**

Social constructivist's ontology is on the way to becoming a mainstream paradigm in organizational theory. In this paper we argue that, surprisingly, it is not still the case for the international management literature. Through recalling some of the ANT's specificities we revisited Birkinshaw's [15] work on MNE subsidiary's initiative. By doing that we tried to highlight the social construction's dynamic of power issues, identity's, category's and boundary's making. Inspired by the functionalist perspective, Birkinshaw [15] is more concerned by the consequences of these processes for the MNE's performances. We claim that this standpoint could be sometimes misleading since it shadows the transformative potential of social construction's activity.

Next, we will develop some of the ANT's theoretical and managerial contributions and then will present the limits of this paper before identifying future research avenues.

#### a) ANT's theoretical contributions

We are convinced that the ANT and other process theories are able to propose many interesting insights for organizational and international management literature, but we will develop three of them that seem most promising from our point of view.

First, if the process and practice oriented studies represent fast growing body of organizational theory's research, only little of them concern MNEs. Big MNEs can be seen as the most complex organizations. As Czarniawska [34] argues, complex organizations are a real challenge for organizational scholars and can be seen as a miniature of modern society. In line with this point of view, multinational firms can represent a miniature of the global society. The MNEs are extreme examples of diversified networks with more or less distributed agency, composed by multiple entities with diverse rationalities, experiences and roles struggling with power, space and time issues. Another promising direction for organizational theory's research can be the relatively recent interest in social construction of boundaries. We claim that this topic can be best studied within MNEs where boundary making is not easily taken for granted.

Second, ANT and other process oriented perspectives are able to enrich the study and the comprehension of MNE's management and activities. The ANT's promising attempts

to abolish artificial categories and oppositions like global/local or micro/macro invites scholars to study the MNE as network of networks that are temporally stabilized and transformed. Thus, the ANT can help to better understand the puzzling phenomena of subsidiaries that must adapt to at least two institutional environments (the host country and the country of origin). The ANT study of social construction of what is innovation, good initiative, best practice or knowledge invite us to study how all actors (“local”/“global”, “internal”/“external”) that can be associated to the collective action will be translated, represented, expressed and more or less simplified and transformed in these processes.

Third, the ANT puts accent on the symmetry between human and non-human actors and can bring a useful insight for both organizational and international management research relevant to the way that material artefacts or standard management tools can shape human’s agency issues and vice-versa. These artefacts are them-selves associated in networks and can be spokesmen for other human or non-human actors. Preserving the human/non-human entities’ symmetry can enrich our understandings of how the translation process takes form and how the identity, roles and meanings of the actor-network coevolve.

#### b) ANT’s contributions for managers

First, the ANT allows much more space for agency that do the traditional being ontology’s currents. Put it differently, it can be misleading to try to convince managers that once procedures and processes established, they do not have more work. If constant organizing effort is needed, the activities as results’ inscriptions, translations, or negotiations can be seen no more as time consuming nonproductive tasks but as ways to stabilize, share, reproduce or contest existing networks.

Second, the ANT claims that the initiatives, ideas or interpretations are not self-evident and, thus, the prime mover should make multiple translations in order to interest other actors. This perspective proposes a detailed description and analysis of collective action’s organizing processes: problematization, translation, enrollment and mobilization. The ANT shows the way one actor without official authority can increase his power by establishing him-self as obligatory passage point. This is known by managers from experience, but in many cases is perceived as organizational dysfunction.

Third, the ANT argues that roles, identities, meanings and networks coevolve. Hence, it allows international managers to better understand the translations needed and made in case of international projects management, cross-border practice transfer, etc. Trying to diffuse innovations or best practices within the MNE in their original form can be unrealistic effort.

The ANT is limited to the analysis of situations where no one actor has the power to oblige other actors to participate in the network. Moreover, this framework requires extensive anthropological and longitudinal studies that, in the case of the MNE, are very time and resource consuming. So, a collaborative research of international scholars’ teams may be necessary. Indeed, one of the limits of this communication lies in the fact that it is based on a restricted second hand data. Moreover, this paper is only an initial attempt to explore the potential use of the ANT for international management research. More theoretical and empirical investigation is needed in order to propose an ANT framework that is adapted to the MNEs.

Yet, our ambition is not to identify new receipts for international managers but to multiply the questions that still need to be inquired. We suggest that ANT and other process oriented frameworks can open promising avenues to explore how knowledge, practices, organizational, technological and cognitive changes travel amongst and within the MNE’s networks (both “internal” and “external”) and are translated for and by the different actors.

## References

- Doz, Y., Prahalad, C. Managing MNCs: A research for new paradigm. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 20-44
- Westney, E. Institutional Theory and the multinational corporation. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005. p. 47-67
- Bartelett, S., Ghoshal, C. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Kostova, T. Transnational transfer of strategic organizational practices : A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 308-325.
- Hennart, J.F. Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 149-171
- Egelhoff, W. Information processing theory and the multinational corporation. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 172-197
- Kogut, B. Learning, or the importance of being inert: Country imprinting and international competition. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 106-122
- Forsgren, M. *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional creature in the Global economy*, Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. The internationalization process of the firm: A model of Knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v8. n1, 1977, p. 23-32.
- Regnér, P. Strategy in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, v40, n1, 2003, p. 57-82.
- Tienari, J., Soderberg, A.M., Holgersson, C., Vaara, E. Gender and national identity constructions in cross-border merger context. *Gender, Work and Organization*, v.12, n3, 2005, p. 217-241.
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., Sääntti, R. Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*, v42, n.3, 2005, p. 595-623.
- Martin, G., Beaumont, P. Diffusing "best practice" in multinational firms: prospects, practice and contestation, *The International Journal of Human Resource Management*, v9, 1998, p. 671-694.
- Martin, G., Beaumont, P. Co-ordination and control of human resource management in multinational firms: the case of CASHCO, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, 1999, p. 21-42.
- Birkinshaw, J. *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage, 2000.
- Geppert, M., Williams, K., Matten, D. The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German Comparison of Subsidiary choice, *Journal of Management Studies*, 40, 2003, p. 617-641.
- Geppert, M., Williams, K. Global, national and local practices in multinational corporations: Towards a sociopolitical framework, *International Journal of Human Resources Management*, 17, 2006, p. 49-69.
- Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006.
- Birkinshaw, J. et Hood, J. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23, 1998, p. 773-795.
- Latour, B., Woolgar, S. *La vie de laboratoire : La production des faits scientifiques*, Paris : Editions de la Découverte, 1993.
- Eymard-Duvernay, F. Les competences des acteurs dans les réseaux. In Callon, M,

Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.M., Eymard-Duvenrnay, F., Foray, D. et Schenk, E. (eds.) *Réseau et coordination*, Paris : Economica, 1999, p. 153-178.

Hernes, T. Actor-Network Theory, Callon's Scallops, and Process –based organization studies. In Hernes and Maitlis eds. *Process, Sensemaking and Organizing*, Oxford: Oxford University Press, 2 ed., 2012, p. 161-184.

Callon, M. Sociologie de l'acteur réseau. In Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006, p. 267-276.

Latour, B. *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network Theory*, New York : Oxford University Press, 2005.

Lattour, B. What's the story? Organizing as mode of existence. In Robichaud, D. and Cooren, F. (eds). *Organization and organizing: Materiality, agency, and discourse*. New York: Routledge, 2013, p. 37-51.

Callon, M., Law, J. La protohistoire d'un laboratoire. Dans Callon, M. (eds.) *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Editions La Découverte, 1989, p. 66-116.

Callon, M. and Latour, B. Le grand Léviathan s'appriivoise-t-il? In Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006, p. 11-32.

Callon, M. Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination : le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoires académiques. . In Callon, M, Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.M., Eymard-Duvenrnay, F., Foray, D. et Schenk, E. (eds.) *Réseau et coordination*, Paris : Economica, 1999, p. 13-64.

Callon, M. L'agonie d'un laboratoire. *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Editions La Découverte, 1989, p. 173-214.

Callon, M. Pour une sociologie des controverses technologiques In Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006, p. 135-156.

Callon, M. The sociology of an Actor-Network: The case of the electric vehicle. In Callon, Law and Rip eds. *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, Houndmills: The Macmillan Press, 1986, p. 19-34.

Callon, M. *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Editions La Découverte, 1989.

Weick, K.E. *The Social Psychology of Organizing*. New York : Random House, 1979.

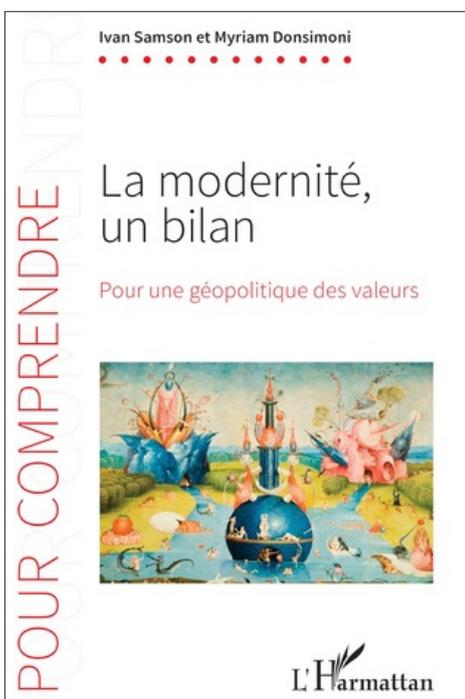
Czarniawska-Joerges, B. *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. London: Sage, 1992.

## ***OUVRAGES***



La pratique de la télémédecine, bien que timidement utilisée en France depuis des années, elle se trouve en haut du podium pendant la crise pandémique, en particulier lors des différentes vagues de confinement. Malgré sa perception comme le seul moyen d'assurer la continuité des soins aux patients pendant la période de crise covid, son adoption et sa diffusion par les usagers français et les professionnels sont mitigés. En effet, malgré l'enthousiasme dont la pratique ait bénéficié pendant les confinements, elle continue de souffrir de multiples critiques quant à l'acceptation de sa diffusion même pendant la pandémie. Partant du postulat que la télémédecine est une alternative prometteuse pour accompagner les réformes organisationnelles (consultations de télémédecine inscrites en droit depuis 2019), cet article tente de comprendre les facteurs qui influencent l'intention des professionnels de santé de l'adopter.

Pour ce faire, nous nous reposons sur le cadre Technologie-Organisation-Environnement (TOE) pour mettre en exergue les dimensions explicatives. Pour l'étude empirique, notre recherche s'appuie sur des méthodes mixtes. Elle consiste sur la mobilisation de données secondaires publiées par le cabinet Odoxa et complétées par des entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels de santé (médecins et infirmiers). En nous concentrons plus particulièrement sur les professionnels de soins nous montrons que l'adoption de la télémédecine par les soignants est fortement corrélée à des facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux, ainsi qu'à certains aspects liés au patient.



Il y a quatre cents ans, en Europe, les savants s'affranchissent de l'obscurantisme religieux. Ensuite, les Révolutions libèrent les peuples du féodalisme et du despotisme. Ils choisissent pour eux mêmes, et pour l'humanité, de nouvelles valeurs, émancipatrices et fraternelles. Ce mouvement est la Modernité.

Les humains ont besoin de partager des valeurs afin d'affronter des défis gigantesques : le climat, le développement, les pandémies, les migrations et les guerres. Pourtant, au XXIe siècle, le résultat est mitigé : l'élan est puissant, mais il n'a pas embrassé la planète. La démocratie est même contestée par des peuples. La Modernité s'est enlisée dans l'Occident.

Les identités de sol, de langue ou de religion servent d'ancrage ; mais elles séparent, elles singularisent. Il est temps de remplacer les identités par les valeurs. Elles traversent les frontières ; elles rassemblent, elles universalisent. Pour sortir de l'ornière, une géopolitique des valeurs est à construire. Le bilan de la Modernité en est un point de départ.



Transformations sociales, environnementales, technologiques, digitalisation, nouveaux modes de travail... aucun service ou professionnel RH n'y échappe aujourd'hui. Comment attirer et engager les collaborateurs en répondant à leurs attentes ? L'objectif de l'ouvrage est de :

- regrouper les innovations sociales portées par des professionnels de la fonction RH en France ;
- faire témoigner les organisations sur la diversité des pratiques innovantes au sein de la fonction RH en s'appuyant sur le réseau des partenaires du réseau Référence RH ;
- montrer que l'innovation concerne aussi la fonction RH et vise à témoigner de la diversité des possibles sur cette fonction. Un ouvrage inspirant pour tout professionnel RH, quelle que soit la taille de son entreprise, le territoire ou encore le secteur d'activité dans lequel il exerce ou exercera !



Plongez au cœur des interactions entre le monde du sport et celui de la politique, de la communication, de l'incommunication et de la diplomatie !

Des tweets controversés de célébrités aux scandales au sein des instances sportives internationales, des enjeux économiques colossaux aux délicates questions de sécurité, ce livre explore avec finesse les multiples facettes de ces relations complexes. Entre vecteur de rayonnement international et terrain de négociations, le sport se révèle être bien plus qu'un simple divertissement, dans un contexte souvent d'indifférence voire de scepticisme sur les bénéfices réels des Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI). S'y ajoutent des polémiques sur les participants, le coût des places, le transport, la sécurité et même sur les choix symboliques retenus en termes de communication institutionnelle.

Une lecture essentielle pour comprendre les dessous de ces événements sportifs internationaux et les dynamiques contradictoires qui les animent.

# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

**LAREQUOI**

**ISM - IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines**

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
47, boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE

**Direction scientifique de la publication**

Dr. Delphine Philip de Saint Julien  
*delphine.desaintjulien@uvsq.fr*

**Equipe administrative de la publication**

Sylvie Yung  
T + 33 (0) 1 39 25 55 34  
*sylvie.yung@uvsq.fr*