



HAL
open science

L'action communale à l'ère du numérique, analyse du processus à engager

Yannick Bouchet, Pierre-Alain Millet

► **To cite this version:**

Yannick Bouchet, Pierre-Alain Millet. L'action communale à l'ère du numérique, analyse du processus à engager. Nouveaux usages de l'internet dans les collectivités territoriales, Nov 2011, Nice, France. pp.1. hal-00816345

HAL Id: hal-00816345

<https://hal.science/hal-00816345>

Submitted on 22 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Titre : « L'action communale à l'ère du numérique, analyse du processus à engager »

Bouchet Yannick ybouchet@sitiv.fr

Docteur en SIC,

Partenaire de Magellan Stratégie, IAE de Lyon

Directeur du SITIV, Passage de l'avenir, 69200 Vénissieux

Millet Pierre-Alain pierre-alain.millet@insa-lyon.fr

Maitre de conférences en informatique

Laboratoire DISP, INSA de LYON, 69100 Villeurbanne

Président du SITIV, Passage de l'avenir, 69200 Vénissieux

Thème 3. Internet une nouvelle approche de la gestion publique pour les collectivités territoriales

Sous-thème : Quels sont les outils permettant l'innovation dans le changement organisationnel

Colloque TIC-GRALE :

« Nouveaux usages de l'internet dans les collectivités territoriales » - IAE de Nice, France, 24&25 11/2011

Résumé :

Cette recherche repose sur une exploration hybride dans une démarche abductive, avec une problématique de traduction entre des concepts et des données empiriques issues d'une étude d'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens dans six villes.

Nous allons faire apparaître qu'un système incrémental constitué par un continuum de trois étapes est nécessaire pour répondre aux questions posées par les directions des villes : « *qu'est-ce que c'est ? et comment faire ?* ».

Le système incrémental que nous proposons est une méthode pour faire apparaître des projets pour optimiser la gestion de la relation avec les citoyens dans une société où le numérique semble prégnant. Les trois phases du système incrémental sont : « *autour d'une recherche sémantique et des enjeux* » ; « *la découverte de six projets* » et « *un travail par itérations* ». Dans la dernière étape, après avoir identifié les postures de tous les acteurs, la direction du SITIV organisera une séance d'intelligence collective (Levi, 2003) car selon Demailly (2008) « *les membres d'une organisation n'ont pas une vue complète de ce qui s'y déroule, ni dans le temps ni dans l'espace, et vont donc se contenter de repères disponibles, dont les plus immédiats sont ce que pensent et font leurs collègues* » ... C'est pour cette raison que la direction du SITIV favorise (et incite) les échanges entre les villes. Pour la direction du SITIV, tous les projets identifiés autour de la Gestion de la Relation Citoyen (GRC), s'inscrivent dans une architecture de système d'information globale consacrée à cette activité.

Le SITIV et ses six villes semblent chahutés par cette évolution. Ainsi, la chaîne de valeur historique du SITIV doit-être revue car elle ne tient pas suffisamment compte de l'impact du numérique sur les territoires des collectivités et leurs acteurs. Cette évolution de la chaîne de valeur s'inscrit dans la volonté du président et de la direction du SITIV que celui-ci devienne un acteur innovant pour aider les villes dans la transformation de leur organisation et probablement de s'adapter plus facilement à leur territorialité. Ainsi, l'arrivée du numérique semble bouleverser les relations de la collectivité locale avec ses parties prenantes.

Mots Clés : Gestion Relation Citoyen, Optimisation, Projets, Citoyens

« Nous avons tellement été habitués à penser que la démarche des « sciences dures », avec son recours à la quantification, l'expérimentation et la réplication, est fondamentalement supérieure, et la seule qui soit véritablement orthodoxe, que toutes les autres démarches ne peuvent paraître que bien faibles en comparaison. Mais les sciences de type historique procèdent en reconstituant des séries d'évènements contingents, en expliquant rétrospectivement ce qui n'aurait pu être prédit. Que les preuves soient suffisantes, et l'explication peut devenir aussi rigoureuse et sûre que n'importe quelle autre dans le domaine de la science expérimentale »
Stephen Jay Gould, Comme les huit doigts de la main (Ed du Seuil, Paris, 1993, p83)

Table des matières

Introduction :	2
2°) Méthodologie.....	3
2°) Contexte et domaine empirique.....	4
3°) Recherche d'une sémantique et des enjeux	7
4°) La découverte de six projets	10
5°) Un travail par itérations	17
6°) Conclusion.....	18
Bibliographie	20

Introduction :

Notre étude repose sur l'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens dans les villes du SITIV. Ce dernier est un syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU : *spécialisé en informatique*) constitué par 6 villes : Grigny (69), Givors (69), Pierre-Bénite (69), Rive-de-Gier (42), Vaulx-en-Verin (69) et Vénissieux (69), soit près de 150 000 habitants.

Il semble que le système d'information géré par le SITIV, pour ses villes, soit en constante évolution, tout comme les mutations dans les habitudes de travail au sein de ses collectivités. Le SITIV cherche ainsi à intégrer régulièrement les dernières innovations fonctionnelles et technologiques afin de fournir de nouveaux services aux agents de ses villes. Ces évolutions que nous remarquons paraissent établir deux grands changements. D'une part, nos observations de ces dernières années, font apparaître qu'elles sont incontestablement marquées par des avancées en matière d'usages de communication et de traitement de l'information. D'autre part, nous saisissons lors de notre participation à différents comités que la question de la gestion des connaissances et des compétences est un débat récurrent. Les défis de ces nouvelles problématiques semblent liés aux transformations importantes des municipalités. En effet, les activités et les missions des villes du SITIV semblent évoluer, les systèmes d'information s'ouvrent sur l'extérieur pour se rapprocher des citoyens. Ainsi, les collectivités locales semblent devoir relever différents challenges structurants qui paraissent incontournables par les dirigeants des villes du SITIV. Pour cette raison, il paraît aux dirigeants du SITIV qu'ils doivent examiner les dispositifs numériques et organisationnels à

mettre-en-place en cohérence avec l'existant et la vision future des dirigeants des collectivités locales. De ce constat et comme cela a été identifié collectivement en comité de pilotage, les villes ont probablement besoin de se doter de nouveaux dispositifs et d'outils destinés à amorcer et accompagner leurs mutations, éventuellement avec les systèmes d'information territoriaux (SIT) et l'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens (GRC). L'ère où le numérique semble prendre de plus en plus de place contraint vraisemblablement les villes à amorcer une mutation dans leurs échanges avec leurs parties prenantes locales. Est-ce l'arrivée d'une « *intelligence territoriale* » (Bertacchini, 2000) ?

2°) Méthodologie

Notre méthodologie de recherche repose sur le cadre épistémologique de la recherche ingénierique fondamentalement constructiviste. Parce qu'une épistémologie constructiviste (Simon (1969), Le Moigne (1995), Martinet (1997)) permet de mieux associer la théorie et le terrain, elle peut fournir un modèle compréhensif pour la construction des connaissances des scientifiques et des ingénieurs. La prise en compte d'une méthodologie de projet pour analyser l'évolution de l'action communale relève d'une approche systémique sur un registre constructiviste, comme le montrent Allard-Poesi et Maréchal (2003) pour qui, « *le projet est sans cesse redéfini par le chercheur et l'ensemble des acteurs impliqués suivant une dynamique interactive et conjecturale de mise à l'épreuve, tout au long de son processus d'élaboration. L'objet de la recherche n'apparaît qu'après stabilisation d'une représentation et/ou d'un outil adéquat* ».

Notre question de recherche consiste en la formalisation d'une démarche d'optimisation de l'action communale avec l'arrivée des nouvelles technologies d'informations et de communications (*Internet, PDA, I-phone ...*).

Afin de résoudre cette problématique, nous avons conduit une analyse longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez (2003)) d'un processus. Notre approche emprunte une exploration hybride (Charrereire et Durieux, (2003)) dans une démarche abductive (id.), avec une problématique de traduction (Angot et Milano, (2003)) entre des concepts et des données empiriques. En fait, il s'agit au sein d'un monde empirique, de l'étude d'un processus. Ce travail correspond donc à une recherche à visée descriptive. Dès lors, nous allons montrer, comment se construit un méta-projet d'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens, dans un univers où le numérique est prégnant, dans des organisations locales, et proposer une démarche de construction.

Nos recueils de données empiriques ont été réalisés lors de trois étapes distinctes : « autour d'une recherche sémantique et des enjeux » ; « la découverte de six projets » ; « un travail par itérations ». Les deux premières collectes de données appartiennent à un même processus (de quoi parle-t-on et comment faire émerger des projets) alors que la troisième étape est un début de démarrage d'un projet d'outil (rendre opérationnel ce qui a été intellectuellement conçu). L'analyse longitudinale nous permet d'étudier comment se forment les différentes séquences, dans un modèle incrémental (suivant un continuum d'étapes), qui transforment l'organisation et installent le nouveau dispositif. Pour faire apparaître le processus d'identification, de formalisation puis d'installation du dispositif de gestion d'une relation citoyen dans l'ère numérique, nous allons décomposer notre papier de recherche en trois parties distinctes, représentant les trois phases du processus.

2°) Contexte et domaine empirique

Notre domaine empirique repose sur une structure intercommunale, le SITIV, qui semble en étroite synergie avec ses six villes membres. Cette structure est une organisation enchâssée dans les collectivités locales. Son pilotage paraît donc complexe car les interactions sont multiples que ce soit au niveau de la Direction Politique, au niveau du management comme au rang opérationnel.

La Direction Politique du syndicat est constituée d'élus, organisés en comité : « *le comité syndical (COS)* », faisant eux-mêmes généralement partie de la direction politique d'une ville. Du fait de la mutualisation, l'action de la direction du SITIV semble en interaction forte avec les actions des directions des villes. Ainsi, un comité de pilotage (COFIL) inter-collectivité permet probablement de fixer et d'expliquer les options et les trajectoires pour satisfaire les intérêts des villes. La direction du syndicat conduit alors les actions, décidées par le COFIL, dans le respect des règles et des processus décisionnels validés par le COS, la structure légitime. Pour transformer les décisions en processus de gestion, mais aussi pour maintenir opérationnels les systèmes d'information, des groupes de travail sont constitués. Plusieurs exemples : autour des métiers, des techniques, avec la création d'un nouveau comité en 2009, celui « *d'orientations stratégiques pour imaginer l'action communale à l'ère du numérique* », composé des directions générales des villes et du SITIV. Ce comité s'est ainsi réuni pour travailler sur les stratégies à mettre en place au niveau des systèmes d'information pour l'optimisation de l'action communale et l'identification des accompagnements aux

changements nécessaires. Avec ces réunions le SITIV paraît être un activateur et un facilitateur de coopérations et de collaborations intercommunales. Ainsi, le SITIV semble être à la fois un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) et un maître d'œuvre (MOE). Assistant à maîtrise d'ouvrage car les villes, d'après les directions générales de ces dernières, sont les seules responsables de leurs besoins. Bien que réalisant des services pour les villes, le SITIV ne peut être analysé comme un prestataire de services, mais comme une structure transverse, à la fois technique et managériale. Ce dernier point semble représenter une spécificité dans les EPCI.

Au-delà de la réponse immédiate aux besoins opérationnels et de pilotage de projets pour ses collectivités, la mission et la préoccupation essentielles du SITIV paraît résider dans l'alignement continu des systèmes d'information avec les stratégies de chaque collectivité, l'alignement stratégique des systèmes d'information (Fimbel, 2007). Ceci nécessite, a priori, d'avoir au syndicat une vue globale des systèmes d'information des villes, des interactions entre tous les éléments, avec a priori une connaissance actualisée des éléments suivants : - les infrastructures centrales et locales ; - les solutions applicatives centrales et locales ; - la structuration et la sécurisation des données ; - les usages des outils et des technologies.

Sous l'impulsion du Président, des orientations ont été initiées pour répondre aux besoins des villes. Le SITIV s'est alors organisé, en 2009, en trois centres de compétences : innovations, ingénieries et productions. Elles sont déclinables en missions et en ingénieries concourantes (Feschotte et Decreuse (1998) ; Garel, (2003)) dans l'objectif poursuivi par la direction du SITIV de la satisfaction des collectivités locales membres.

- La compétence innovation, en reprenant les travaux de Fimbel (2007), produit un processus assez particulier. En effet, chacun connaît le risque, notamment en matière d'innovation technologique de désillusions et de déboires. L'innovation doit d'après Fimbel (id) être réfléchie comme assurant la continuité entre les technologies, les techniques et les organisations émergentes, et les usages (existants ou futurs) dans nos villes. Dès lors pour Fimbel (id), il faut se poser les questions clés : - la nature de l'innovation ? ; - quelles parties prenantes ? ; - quels types de résultats positifs (sur les usages) ? ; - quels types d'impacts sur les compétences ? , les organisations ? ; - quel budget ?

La question des parties prenantes paraît importante pour la transformation d'une innovation en processus (ou technologie) apportant une avancée (un plus, un bonus) pour la collectivité. L'enjeu pour la direction du SITIV est semble t-il de créer un milieu fécondant afin que les

villes puissent être en veille et en décryptage des innovations technologiques pour déceler si elles recèlent un potentiel pour elles. Dès lors, devrait probablement se créer une covalidation des innovations et ainsi éviter les démarches purement technologiques qui produisent souvent des désillusions du management et généralement décrédibilisent l'informatique.

L'innovation se nourrit de la veille (Chambaud, 2011), pour cette raison, le SITIV réalise pour ses communes et pour lui-même une surveillance intensive de son environnement. Le SITIV est aussi en position de vigilance, il recherche les signaux faibles (Lesca, 2001) pouvant impacter l'environnement territoriale. Dès lors, l'activité de veille semble importante au SITIV, elle concerne par exemple : - l'évolution de la réglementation ; - l'évolution des usages ; - l'évolution des technologies ; - l'évolution des défauts de sécurité ; ... le SITIV organise ou participe à des séminaires permettant une veille fonctionnelle et technologique.

- La compétence ingénierie appartient aux sciences de la conception (Simon, 1991) et active les processus de pilotage. Les directions des villes du SITIV demandent, dans cette compétence, que ce dernier puisse intervenir à plusieurs niveaux. L'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) pour accompagner les directions dans le pilotage organisationnel et la maîtrise d'œuvre (MOE), au niveau du système d'information ou des technologies. Dans la MOE, la compétence demandée fait intervenir la gestion de projet pour installer un nouvel outil (ou dispositif) et l'activation de technologie(s). L'apport a priori avéré du SITIV dans cette compétence d'ingénierie paraît le différencier d'une prestation classique d'installation d'un outil. En effet, le SITIV intervient sur l'ensemble du cycle de projet pour : - analyser le besoin en association avec les villes; - choisir et acquérir le bon outil ; - l'installer ; - gérer l'accompagnement au changement pour les utilisateurs ; - puis suivre l'évolution des usages et des versions d'outil.

- La compétence production doit permettre, d'une part, de garder les systèmes informatiques opérationnels (supervision, administration, assistance) et, d'autre part, de produire des objets (matériels ou immatériels). Ce qui est probablement vu au quotidien par les utilisateurs, c'est la production, c'est-à-dire la capacité du SITIV à assurer les traitements de l'information, donc l'informatique opérationnelle. C'est a priori sur cette compétence que repose la légitimité du SITIV à piloter les compétences précédentes. Par exemple : si la paie ne sort pas à temps ou si les données financières ne sont pas transmises à la trésorerie, alors il semble inutile, pour les directions des villes, de travailler sur l'évolution du système d'information RH ou Finance.

Ces centres de compétences du SITIV paraissent être en cohérence avec l'évolution, organisationnelle et informatique, qui semble demandée aux villes. En effet, la prégnance du numérique dans les services des villes et dans la population fait apparaître la nécessité que les villes se dotent de nouveaux outils destinés à amorcer et accompagner leurs mutations, notamment avec les systèmes d'information territoriaux (SIT) et l'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens (GRC) ... Mais comment faire ?

3°) Recherche d'une sémantique et des enjeux

C'est pour répondre à ces problématiques que le SITIV a organisé, avec les directions des villes, cinq ateliers stratégiques d'une demi-journée répartie sur cinq mois, afin d'essayer de faire émerger les leviers à mettre en place pour construire, au mieux, un dispositif qui rapproche les services de chaque ville avec les citoyens. Ces ateliers ont permis, a priori, de mettre en évidence la contingence des projets GRC et Gestion Electronique de Document (GED) ainsi que leur importance stratégique au sein de la collectivité.

Le SITIV s'est fait aider d'une consultante expérimentée dans les collectivités locales¹ car il lui paraissait manquer d'expérience et de légitimité dans le domaine de l'optimisation de l'action communale. Les objectifs suivants, entre le SITIV le cabinet de consulting ont été fixés.

- La mise en évidence des problématiques et enjeux clés de la gestion de la relation avec les usagers
- La description rapide de l'existant en termes de relation usager (client, citoyen, usager) dans chacune des villes.
- L'identification des grands axes d'amélioration
- L'identification des projets clés pour chaque ville
- La proposition d'une approche projet mutualisée
- La construction de l'échéancier global et d'une estimation du projet

La consultante paraît emprunte d'un empirisme qui semble convaincre les directions, va conduire, avec la direction du SITIV, les cinq séances de travail (en sorte d'atelier). Au cours de ces ateliers la consultante va présenter les deux tableaux suivants aux directions des villes pour que celle-ci puissent avoir semble t-il un repère commun (et partager une même

¹ Société SYNEOR consulting, Madame Catherine Chaumont

sémantique). La consultante présente à partir d'exemples empiriques, « des constats par canal » :

Accueil physique	Accueil téléphonique	Accueil courrier	Accueil Web & Courriel
Besoin important de formation à la qualité de l'accueil et aux différentes prestations de la mairie	En général un ou plusieurs n° par services spécialisés	méconnaissance du fonctionnement par les services (Circuit interne mal maîtrisé voire méconnu)	Utilisation en croissance sur certaines catégories d'utilisateurs (associations, entreprises) ou certains services
Éclatement des accueils	En général diffusion systématique du n° direct du responsable du dossier	Délais d'arrivée dans les services longs et hétérogènes	Beaucoup utilisé en interne pour relayer ou produire les demandes
Parfois de mauvaises conditions (confidentialité, place, pics de charge)	beaucoup d'appels en retour des SDA à l'accueil central (20% des appels ?)	Pas de traçabilité pour la très grande majorité des courriers (90%)	Beaucoup de prestations pourraient être mises-en formulaire électronique
Des différences de traitement pour un même type d'accueil selon le lieu	beaucoup d'appels destinés à d'autres administrations, à d'autres services	Circuit pouvant comporter de nombreuses étapes	Projets opérationnels significatifs permettant d'obtenir un retour d'expérience (état civil, réservation de repas)
Besoin de considération et de valorisation pour les accueils excentrés	demande d'un écrit pour confirmer certaines demandes téléphoniques	Enregistrement multiples aux différents niveaux sans mise en cohérence	
L'utilisateur doit parfois se déplacer sur plusieurs lieux pour des prestations qui s'enchaînent (inscription scolaire, fichier vaccination, ...)	réponse à l'utilisateur souvent laissée à l'initiative de l'agent	Traçabilité hétérogène et bases fragmentées	
Demande forte d'accompagnement lors de l'accueil physique (remplissage dossier, utilisation de télé-procédures, conseils, accompagnement humain, etc.)	Re-bouclage sur l'utilisateur pas systématique et la plupart du temps sur initiative personnelle	Peu de recoupement avec les autres canaux de contact (Internet, Téléphone, physique)	
	Approche hétérogène de la gestion du téléphone au sein des différents services (accueil, transferts, messages, ...)		

Source : Société SYNEOR consulting

Ensuite la consultante présente un tableau sur les enjeux pour les services de la ville et les citoyens :

Les enjeux perçus aujourd'hui

Pour l'utilisateur	Pour la mairie
Des prestations lisibles	La qualification de la demande de l'utilisateur
Un schéma de contact simple	Le traitement immédiat
Qualité de la réponse	L'alignement entre les canaux
Traitement immédiat le plus souvent possible ou rapidité de la réponse	La traçabilité des demandes
L'égalité de traitement	L'articulation des prestations en interne
Le respect du réglementaire	La mise à disposition en interne de l'information
L'engagement de service	

Source : Société SYNEOR consulting

Ultérieurement, la consultante pose les questions concernant le périmètre de l'étude. S'agit-il de l'Utilisateur ? du Client ? ou du Citoyen ? De qui parle-t-on ? Quels sont les échanges avec ces populations ?

Les directions des villes expriment alors le périmètre de travail en reposant sur leurs connaissances du domaine empirique. Ils donnent des exemples de situations rencontrées :

- Une famille inscrit un enfant à l'école
- Un habitant demande le nettoyage d'espaces verts
- Un étudiant postule pour un stage
- Un usager règle la crèche
- Une association fait une demande de subvention
- Un adulte prend des renseignements sur le judo
- Une entreprise cherche des informations sur les aides à l'installation sur la commune
- Une entreprise demande des renseignements sur le règlement de son marché
- Une association demande des équipements pour une manifestation sur le territoire
- Un citoyen s'inscrit sur les listes électorales
- Un particulier dépose une demande de permis de construire
- Un travailleur social demande un diagnostic d'insalubrité
- Une association humanitaire demande des conseils et de la logistique sur des aspects hygiène et santé
- Un citoyen suggère une amélioration pour la commune
- Un habitant demande le nettoyage de graffitis sur sa maison

La consultante propose alors de segmenter la population et définir le périmètre de travail pour chacun d'eux.

Cette étape fait apparaître au SITIV un état des lieux des villes (ce qui est installé et ce qui est voulu par les élus), par les directions de celle-ci. Emerge ainsi, a priori, les objectifs à atteindre. Les débats, lors des réunions de travail, font apparaître que la gestion de ces nouveaux processus met en exergue l'importance de l'implication des directions impactées et l'investissement, a priori, important dans l'accompagnement de projet et du changement ainsi que la formation des agents.

La transformation de réflexions (cf., ci-dessus) en projets semble une étape complexe car elle demande de se poser la question : comment faire ? C'est une des préconisations de Chris Argyris (2003)², qui nous dit qu'une analyse doit déboucher sur une action ... donc un projet.

Devant l'apparente complexité du thème à aborder, la direction du SITIV propose une démarche qui fasse travailler d'intelligence collective (Lévy, 2003) plutôt qu'une analyse classique informatique, qui serait éventuellement plus linéaire. Cet atelier d'intelligence collective devrait permettre d'organiser un événement qui mobilise l'ensemble des acteurs

² Chris Argyris (2003), Lors d'un entretien à BANLIEUES-MEDIA : « I would say "insight without any action is dangerous". You learn something and you have no commitment to action. I consider that dangerous ».

impliqués dans ces nouveaux processus. Ainsi, se serait probablement, pour la direction du SITIV, une première étape dans l'accompagnement du changement dans les villes.

La direction du SITIV, par ces ateliers d'intelligences collectives, souhaite pouvoir :

- partager une vision globale sur les enjeux,
- construire de façon participative un ou des scenario(s) cible(s),
- rendre chaque individu acteur du choix de la cible en prenant en compte leurs attentes et leur vision initialisant ainsi le changement dans la collectivité,
- créer une dynamique de groupe qui fasse adhérer chacun aux objectifs recherchés,
- réaliser un gain de temps dans l'analyse,
- obtenir un document (dit livrable) pragmatique et acté de tous.

La direction du SITIV a choisit de se faire aider par la société CapGémini dans cette seconde phase. Il s'agit pour CapGémini d'appliquer la méthode ASE (Accelerated Solution Environment) qui permet en quelques journées de travail de faire émerger les projets. La démarche ASE, dans le contexte SITIV, se déroule en deux phases distinctes :

- La première phase a pour objectif de recueillir, d'analyser et de compléter la synthèse issue des ateliers de sensibilisations (Cf, Chp 2) menées par le SITIV, en vue de la préparation de l'atelier.
- La deuxième phase a pour objectif de construire les scénarios cibles communs. Cette phase courte est réalisée dans des locaux de CapGémini spécifiquement dédiés à ce type de démarche.

L'étape suivante (l'incrément suivant) s'inscrit dans l'idée de Blondel (2011) pour qui, « *il faut repenser le management public en s'appuyant sur les atouts existants* ».

4°) La découverte de six projets

Notre problématique se situe probablement dans la « *causalité circulaire rétroactive* » dont Edgar Morin (2005), nous dit qu'une organisation doit apporter ses services en fonction des besoins extérieurs. Dans cet esprit, la direction du SITIV a initié, avec la société CapGémini, la construction d'ateliers de discussions (sortes de forum hybrides, selon Ferrary, Pesqueux (2004)) c'est-à-dire des ateliers hybrides (où on trouve à la fois, des experts, des élus politiques, des techniciens et des profanes qui s'estiment concernés (Callon, Lascoumes et Barthe (2001)). Il s'agit d'un processus de « *laboratorisation de la société* » (*Id.*). Ou, par exemple, des débats sur des choix techniques engagent le collectif. Ces débats doivent produire des décisions donc des actions et c'est la raison de ce travail avec CapGémini. Car

comme l'écrivent Alcaras, Gianfalconi et Pache (2004), « *avant toute production ou consommation de biens ou de services, les hommes doivent produire des décisions* ».

Dans ces ateliers, nous observons que l'analyse se trouve dans un va-et-vient entre le terrain et la vision des dirigeants, et le projet se situe probablement entre les deux, ce qui met au cœur du projet le processus au sens de Jean-Claude Tarondeau (2007) qui présente le processus comme « *un objet intermédiaire qui n'est plus macroscopique comme la firme, ni microscopique comme l'opération... [...] le lieu où l'entreprise traduit ses intentions en actions et combine ses ressources en compétences* »... C'est sur cette idée qu'il semble nécessaire de porter les efforts (le processus dans le cadre d'un projet) et qui fait le lien entre opérations et stratégies.

Il est également apparu qu'un état des lieux et une analyse commune semblaient nécessaires afin semble-t-il d'identifier précisément les besoins et de définir les axes prioritaires de mise-en-œuvre. L'objectif de « mutualisation » des projets conduit la direction du SITIV à rechercher ce qui est spécifique à chaque ville de ce que peut-être la partie congrue, « mutualisable ». La construction d'une finalité pour les directions des villes et de leurs stratégies pour y parvenir doit a priori reposer sur une analyse méthodologie, donc en essayant éventuellement d'exclure le simplisme représenté par l'empirisme. Marie-Josée Avenier (1997), écrit que « *les finalités collectives n'auront de chances d'être partagées que si elles sont congruentes aux finalités « individuelles » des différents membres du groupe* ». La construction des finalités doit, en reprenant les travaux de Thiétart et Xuereb (2005) se faire a priori en analysant l'environnement général de chaque collectivité avec les directions des villes.

Les ateliers de l'ASE ont fait apparaître six projets distincts (Le compte citoyen, le suivi des demandes et des réponses, la gestion de l'information en interne, la ville numérique, l'approche Multi-canal, l'organisation de l'accueil), qu'ils semblent possibles de regrouper dans un méta-projet nommé GRC (concernant l'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens).

Le méta-projet nommé au SITIV : « *Projet de gestion de la relation citoyen, GRC* » concerne uniquement les citoyens (ceux qui habitent la cité) et pas les usagers (ce qui passe sur le territoire) ni les clients. Ainsi, la notion de citoyenneté participative renvoie à des

communautés identitaires qui partagent des valeurs communes et des expériences individuelles afin de mettre en place des projets conjoints (Bouchet, 2006). Dès lors, il s'agit d'identifier les conditions de mobilisation des individus à l'action collective. Cela implique, notamment aux agents des villes de s'investir dans des politiques expérimentales soutenues par l'engagement et la participation des citoyens locaux et en s'appuyant sur les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication. A ce stade, les instances de décision locales (élus, directeurs) occupent une place stratégique de catalyseur de projets de société. Mais, la réussite de ces échanges et de la mutualisation passe par la volonté de chacun de contribuer au « système ». Nous trouverons ci-dessous, la transcription partielle, de ce qui a été échangé lors de l'ASE chez CapGémini.

1. Le Compte Citoyen :

Certaines villes du SITIV ont initié en 2010 (cf., tableaux ci-dessous) un projet de développement des démarches en ligne (par Internet et avec les outils de téléphonie mobile) avec pour objectif de faciliter la vie des habitants. C'est a priori un guichet communal virtuel qui permettra la création d'un compte et qui acceptera de saisir qu'une seule fois les principales informations concernant les habitants ainsi que les membres du foyer.

Les objectifs des villes semblent être :

- l'accès à un vaste bouquet de démarches en ligne,
- la possibilité de transmettre sous forme électronique des pièces justificatives lorsqu'elles sont nécessaires
- le choix d'un mode de communication privilégié avec la Mairie pour le traitement des demandes (courriel, SMS, courrier),
- la possibilité de suivre l'avancement des demandes.

Ainsi, pour les directions des villes, il semble que les services en ligne ont pour finalité de simplifier, sécuriser, personnaliser et enrichir l'échange avec les citoyens. Pour ces directions, le guichet communal virtuel, le « *Compte Citoyen* », accessible en permanence devra fournir la possibilité (*par exemple*) de :

- créer un compte pour tous les membres du foyer,
- saisir de façon unique les informations qui seront ainsi réutilisées pour plusieurs démarches sous réserve de leur validité,
- accéder à un bouquet de démarches en ligne,
- envoyer des pièces justificatives numérisées,
- suivre l'avancement des démarches réalisées,

- échanger avec la Mairie par message électronique, téléphone ou SMS durant l'instruction des demandes.

Pour eux, le site web des villes doit évoluer... par exemple avec :

L'espace « *Mes démarches* » associé à « *Mon compte citoyen* » comprend un bouquet de télé-services classées par thématique :

- gestion du compte citoyen, création, modification du compte (Identité, coordonnées, personnes aux foyers)

Etat-civil :

- demandes d'actes de naissance, de mariage, de décès, de livret de mariage,
- prendre un rendez-vous pour un dépôt de passeport ou contacter le service « *Etat-civil* »

Scolaire / Accueil Périscolaire :

- inscription scolaire, pré-inscription à la restauration et à l'accueil périscolaire,
- annuler un repas à la restauration scolaire,
- contacter le service « *Scolaire / Accueil Périscolaire* »,

Petite Enfance :

- pré-inscription en établissement d'accueil du jeune enfant, ou prendre un rendez-vous avec le service « *petite enfance* » ou encore contacter le service « *Petite Enfance* »,

CCAS (Centre Communal d'Action Sociale)

- prendre un rendez-vous avec le CCAS ou contacter le « *CCAS* »,

Culture :

- accéder au site de la Bibliothèque Municipale ou réserver un spectacle ou un ouvrage,

Services techniques :

- demande de travaux aux services techniques de la ville,
- contacter les « *services techniques* » de la mairie,

Urbanisme :

- prendre un rendez-vous avec le service, ou contacter « *le service urbanisme* »,

Police Municipale :

- inscription à l'opération tranquillité vacances, ou contacter « *la police Municipale* »,
- autres demandes à la mairie (par exemple : demande de réservation de salle)

Nom du projet	Compte Citoyen					
Villes	Givors	Grigny	Pierre Bénite	Rive de Gier	Vaulx-en-Velin	Vénissieux
Etat des lieux	Portail usager en lien avec logiciels Arpège (obj)			Gestion et accueil des familles		Portail famille : SI dédié à la famille et au citoyen
Projets listés lors de la phase Initiale de l'ASE		Compte Famille	Dossier Perso	Compte Usager		

Source : Bilan ASE

2. Suivi des demandes et des réponses – Participatif

L'objectif du projet, pour les directions des villes, est le suivi et la coordination des demandes des habitants. C'est une mission exercée au sein de la direction générale des services d'une ville. Pour ces directions, ce dispositif a pour fonction d'assurer à chaque citoyen, formulant une requête auprès d'un service municipal ou d'un élu, un traitement de sa demande dans un délai raisonnable, accompagnée d'une réponse écrite systématique.

Il s'agit donc pour les directions de recueillir les demandes d'interventions, de les affecter aux services municipaux et de suivre leur instruction, de coordonner ces demandes pour faire ressortir certaines difficultés, les problèmes récurrents, en contribuant à la réflexion pour les résoudre.

Cette mission est donc éventuellement de faciliter la réponse à une demande et de mieux organiser les moyens afin d'apporter une réponse ad-hoc.

Nom du projet	Suivi des demandes et des réponses Participatif					
Villes	Givors	Grigny	Pierre Bénite	Rive de Gier	Vaulx-en-Velin	Vénissieux
Etat des lieux	CR conseils quartier (excel)	- Démarche participative - Gestion des demandes citoyennes - budget participatif	- Visite de quartier (excel) - Conseils de quartier - Conseil consultatif budgétaire (prestataire externe) 2010		- Tableau de bord consultable par les élus et les services (excel) - Organisation et suivi des projets et actions AGQ	- Logiciel plateforme de quartier - Plateforme de développement humain durable
Projets listés lors de la phase Initiale de l'ASE	Passer de l'individuel au collectif	Centralisation de demandes et suivi des requêtes - budget participatif	- Logiciel de suivi - Délais de réponses et - Captation de la demande	Logiciel de proximité	Fédération des demandes et des réponses	Contribution des services aux conseils quartiers : échange interactif

Source : Bilan ASE

3. Gestion de l'information en interne

Il semble qu'une communication a priori efficace dans la collectivité est contingente d'un système d'information ajusté aux besoins des agents. Généralement nous observons que les agents dupliquent des fichiers à outrance, se perdent rapidement dans l'arborescence des répertoires, ou au contraire accèdent à de l'information qui ne leur est pas destinée. Dans les mairies du SITIV, la gestion de l'information interne se résume à un simple serveur de fichiers partagés. Le problème du volume d'informations, de la multiplication des fichiers et des répertoires, rendent éventuellement fastidieuse la recherche d'information et ralentit les performances de tout le système (informatique comme des

agents) donc souvent cette connaissance est en sommeil (Cabanac Guillaume et *al* (2009)). Hors, ces arborescences de fichiers sont de véritables mines d'information nous écrivent Cabanac Guillaume et *al* (*op. cit.*). Toutefois, la mise en place d'outils dédiés à la gestion et au partage des fichiers nécessite a priori une expertise détaillée du système de gestion des documents (gestion documentaire), son architecture et ses flux.

Pour les directions des villes les objectifs de ce projet sont de recueillir la bonne information (validée, actualisée ...) sur un support partagé.

Nom du projet	Gestion et organisation de l'information en interne					
	Villes	Givors	Grigny	Pierre Bénite	Rive de Gier	Vaulx-en-Velin
Etat des lieux				- Portail Intranet - Réseau communal de fibre optique	- Mise en ligne du catalogue des bibliothèques	- Agenda de la ville avec présence des élus - Gestion des assemblées, publication sur le site internet
Projets listés lors de la phase Initiale de l'ASE	GED ?	- Information d'une base de connaissance centralisée et validée - Transversalité de l'information	Catalogue de réponses	- Portal Intranet - Outil collaboratif	Renforcement des capacités internes de traitements des dossiers	- Réflexion sur la nature des infos données en fonction du canal d'entrée - Base de connaissance interne : développement de l'Intranet

Source : Bilan ASE

4. Ville Numérique – E administration

L'objectif du projet, pour les directions des villes, « la ville numérique » est un point de rencontre entre l'espace physique et l'espace virtuel. Dans cet esprit, l'espace « Internet » est un lieu (*une agora au sens d'Aristote*) d'échanges, pas un média. Les médias nous l'affirment régulièrement, les communautés virtuelles grandissent (avec singulièrement les réseaux sociaux), elles créent peu à peu leur propre cohésion, un sentiment d'appartenance au même monde, à une « communauté de citoyens ». Pour la direction du SITIV, une partie des services d'intérêt général peuvent être pensé « numérique » et ainsi mis à la disposition d'une communauté de citoyens en réseau. Avec cette évolution numérique, nous allons a priori pouvoir faciliter les procédures (pour ceux qui ont accès au numérique) et ouvrir de nouveaux champs d'interaction avec les citoyens. Ainsi, le SITIV pourra peut-être permettre aux villes d'éventuellement répondre aux nouveaux usages des citoyens. Cette évolution ne va pas, a priori, sans difficultés et contradictions. Car dans le contexte de la fracture sociale qui se prolonge probablement en une fracture numérique. Celle-ci fragilise une part importante des populations des villes concernées. De manière plus profonde, la transversalité de communautés qui ne sont plus nécessairement en lien avec le territoire, qui le dépassent et le traversent, peuvent vraisemblablement accompagner une forme de communautarisation de la vie sociale, qui défait le lien de proximité citoyen en favorisant les liens de reconnaissance identitaires ou culturelles.

Nom du projet	Ville numérique – E_administration					
Villes	Givors	Grigny	Pierre Bénite	Rive de Gier	Vaulx-en-Velin	Vénissieux
Etat des lieux	Site Internet (actes civils , formulaires ...) mars 2009		Site Internet : portail de service en ligne	- Site Internet - Cyberspace	- Acte de naissance en ligne - Refonte communication Web de la ville	- Actes d'états civils sur site Internet (Acte Web Arpège) - Refonte du site Internet 2010
Projets listés lors de la phase Initiale de l'ASE	Développer l'E_administration (inscription, facturation)	Mise en place de services en ligne (inscription au paiement)	Télé procédures	Site Internet	Espaces nouveaux (réseaux sociaux, services en ligne)	

Source : Bilan ASE

5. Approche Multi-canal

Les canaux traditionnels semblent bousculés par l'arrivée d'Internet. L'enjeu ne semble donc plus de choisir un canal de communication pour toucher le citoyen mais bien d'identifier ses canaux préférés et créer une relation interactive entre la mairie et le citoyen. Cette évolution implique a priori d'associer tous les canaux de communication actuels pour fournir une solution aux citoyens, en utilisant leurs canaux préférés pour produire un message ou un document, débouchant alors sur une relation interactive entre la mairie et le citoyen. Pour la direction du SITIV, la réactivité, le suivi dans le temps, les compétences des personnes en contact avec les citoyens et la connaissance de ces mêmes citoyens sont supposées comme les facteurs déterminants.

Dans cet objectif, les directions nous disent qu'elles seront vigilantes à l'égalité dans le traitement de l'information et à l'unification des procédures de traitement, tout en favorisant l'interpénétration des différents espaces numériques au service de la relation citoyenne, ainsi qu'aux conditions sociales d'exercice des nouveaux métiers associés à ces nouvelles interactions entre citoyens, métiers dont les médiats nous disent qu'ils sont fortement délocalisés dans d'autres contextes.

Nom du projet	Approche Multi canal					
Villes	Givors	Grigny	Pierre Bénite	Rive de Gier	Vaulx-en-Velin	Vénissieux
Etat des lieux	Gestion du courrier avec un logiciel de 1995 (Acropolis)			Mise en place logiciel courrier prévu fin 2010	- Evolution logiciel de gestion de courrier	- Gestion Electronique du courrier : Air courrier
Projets listés lors de la phase Initiale de l'ASE	- Revoir circuit du courrier usager - Accès GRC pour permanences « élus »		- Tél/mail/ adresse unique - Canal de sortie - Démat.du courrier en interne			

Source : Bilan ASE

6. Organisation de l'accueil

Pour les directeurs, de nouvelles interrogations concernant les pratiques professionnelles de la mission accueil arrivent dans nos villes. Pour eux, les usages et les attentes de la population évoluent fondamentalement. Dès lors, l'organisation de l'accueil en mairie (réelle ou virtuelle) doit probablement intégrer ces changements.

Nom du projet	Organisation de l'accueil					
Villes	Givors	Grigny	Pierre Bénite	Rive de Gier	Vaulx-en-Velin	Vénissieux
Etat des lieux	- Accueil unique - Plateforme téléphonique Localéo	- Mise en place d'un guichet unique en 2010		- Optimisation des bureaux de l'hôtel de ville - Horaires ouverture mairie - Site Internet - Portail Intranet - Accueil général et guichet unique		
Projets listés lors de la phase Initiale de l'ASE		Organisation spatiale	Horaire des accueils		Guichets (optimisation des traitements des demandes)	- Pré accueil : 1 ^{ère} prise de contact de la demande citoyen (physique, tél, net ...) - Guichet unique

Source : Bilan ASE

5°) Un travail par itérations

Le « *compte famille* » (qui fait partie du projet « *compte citoyen* ») est apparu, au SITIV, comme un des premiers projets concrets commun à mener pour certaines villes, notamment les villes de Grigny et de Givors. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, d'autres villes sont déjà très avancées sur le sujet et sont en cours de mise-en-place d'un outil adapté qu'elles ont acquis.

Ces derniers mois, Grigny a commencé une démarche en impliquant de nombreux acteurs internes de la collectivité sur le sujet du « *Compte Famille* ». Ainsi, des réunions ont été menées par la direction générale avec les différentes directions concernées. Le SITIV a pris connaissance, le 1er juillet 2011, d'un premier document donnant les éléments concernant les fonctionnalités attendues par les services autour du compte famille.

Le projet « *Compte Famille* » de la ville de Grigny se décompose ainsi en 3 grands sous projets :

- l'accès aux informations familles par les agents des différents services concernés,
- l'inscription et consultation par les usagers des informations du compte famille (site Internet ou plateforme adaptée),
- le paiement en ligne par les usagers avec lien en direct avec la trésorerie,

Comme acté au comité de pilotage du 14 avril 2011, le SITIV propose de faire une séance d'« intelligence collective » pour mieux analyser la solution ad-hoc de demain, interopérable

et s'intégrant dans le méta-projet GRC. Lors de cette réunion plénière, la direction du SITIV souhaite partager la vision des villes et bâtir un plan d'action pour chaque ville en fonction de leur avancement. Pour préparer au mieux cette séance plénière et mener à bien ce projet souhaité par tous, la direction du SITIV organise des rencontres avec les référents de chaque collectivité pour connaître leur vision « *compte famille* ». Après avoir identifié les postures de tous les acteurs, la direction du SITIV organisera une séance d'intelligence collective (Levi, *op. cit.*) car selon Demailly³ (2008) « *les membres d'une organisation n'ont pas une vue complète de ce qui s'y déroule, ni dans le temps ni dans l'espace, et vont donc se contenter de repères disponibles, dont les plus immédiats sont ce que pensent et font leurs collègues* » ... C'est pour cette raison, qu'a priori, la direction du SITIV favorise (et incite) les échanges entre les villes. Pour la direction du SITIV, tous les projets identifiés autour de la Gestion de la Relation Citoyen (GRC), s'inscrivent dans une architecture de système d'information globale consacré à cette activité.

Les directions des villes souhaitent que le SITIV coordonne et mette en œuvre les projets de façon concrète sur le terrain avec une aide à l'accompagnement aux changements (assistance à maîtrise d'ouvrage) et une assistance aux utilisateurs.

6°) Conclusion

Les six projets ne sont pas a priori une vérité intangible pour les collectivités locales du SITIV pour les futures mandatures, mais la direction du SITIV espère qu'avec cette démarche les directions des villes aient transformé la culture de leur mairie pour qu'elles deviennent « *des systèmes auto-éco-organisés* » (cher à Morin). Et ainsi, pour Oblet (2005), « *passer d'une administration de gestion à une administration de mission* ». Car comme écrit Roggero, « *Le territoire, [...], se recompose, connaît des configurations mouvantes et incertaines, mais perdure. Si le territoire apparaît comme un processus, il est aussi projet et donc politique* ».

La chaîne de valeur historique du SITIV semble apporter un service ajouté pour ses villes mais a priori pour sa direction elle ne tient pas suffisamment compte de l'impact du numérique sur les territoires des collectivités et leurs acteurs. Les technologies numériques sont probablement devenues à la fois, une solution pour l'optimisation des processus des collectivités, et un nouveau dispositif de communication pour les usagers habitués à se servir de leurs nouveaux outils de communication (i-phone, internet ...), (*qui font éventuellement*

³ André Demailly MCX-APC N° 44 (2008)

penser au mythe prométhéen de l'homme augmenté). La relation avec lui est probablement modifiée car ses attentes viennent s'ajouter aux précédents besoins de la population. Les usages liés au numérique ne semblent pas se substituer aux anciens mais ils paraissent se cumuler. Les villes se trouvent ainsi devant un problème de ressources car comment faire plus de service en consommant moins d'argent ? Pour la direction du SITIV, une de ses missions est de devoir prendre en compte cette nouvelle ère et étendre sa chaîne de valeur afin d'aider ses villes. A priori, les villes doivent continuer à assurer leurs activités historiques, ainsi, le SITIV conserve sa chaîne de valeur initiale et la complète avec ses nouvelles activités. Cette évolution de la chaîne de valeur s'inscrit dans la volonté du président et de la direction du SITIV que celui-ci devienne un acteur innovant pour aider les villes dans la transformation de leur organisation et probablement de s'adapter plus facilement à leur territorialité. L'arrivée du numérique semble bouleverser les relations de la collectivité locale avec ses parties prenantes. Mais c'est aussi a priori une opportunité technologique qui offre éventuellement, grâce aux outils (site web, réseaux haut débit, services mobiles, plate-forme numérique de travail, technologies de l'information et de la communication, etc.), la possibilité de repenser le territoire en terme d'aménagement, d'urbanisme, d'habitat, de transport, d'environnement, de développement économique, de développement social et culturel, de gestion des risques ou peut éventuellement permettre d'améliorer ou de développer de nouveaux services en matière de relations sociales, de culture, d'information, d'emploi, de tourisme, ... ou encore d'améliorer le rapport de la collectivité aux citoyens.

La méthode que nous proposons est donc un système incrémental qui permet éventuellement de repérer puis de démarrer un projet dévolution de l'action communale dans un environnement de plus en plus numérique, ceci conduira probablement à transformer la ville en « *processeur informationnel* » (Bouchet, 2005).

Pour les directions des villes, ce modèle incrémentale a montré son efficacité dans la recherche de projets pour l'optimisation de la gestion de la relation avec les citoyens (GRC). Ils paraissent satisfaits de la démarche car cette méthode semble leurs donner les « *clés* » pour agir.

Bibliographie

- Alcaras Jean-Robert, Gianfaldoni Patrick, Pache Gilles** (2004), *Décider dans les organisations : Dialogues critiques en économie et gestion*, l'Harmattan, 250p.
- Allard-Poesi Florence et Maréchal Christine-Garance** (2003), « Construction de l'objet de la recherche » pp 34-56, in Thietart Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management* - Dunod (2ème Ed.) – 2003 – 537p.
- Avenier Marie-Josée** (1997), « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence » - pp.39-61 - in *La stratégie chemin faisant*, Economica, 1997.
- Bertacchini Yann.** (2000), « *Information et veille territoriales* » – Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille – décembre 2000 – 261p.
- Blondel Michel** (2011), *Du pré carré à la compétence collective - La performance publique en quête d'auteurs*, Ed de l'Aube, 244p.
- Bouchet Yannick** (2005), « L'intelligence économique territoriale est-elle une aide à l'économie de proximité ? » (pp161-172) in Driss Guerraoui et Xavier Richet (sous la direction de), *Intelligence économique et veille stratégique – Défis et stratégies pour les économies émergentes* – L'Harmattan.
- Bouchet Yannick** (2006), « *Intelligence Economique Territoriale - Approche ingénierique dans une municipalité de moyenne dimension* », Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, IAE de LYON, Centre de recherche Magellan, Laboratoire EURISTIK, Université Jean Moulin – LYON 3, soutenue le 17 octobre 2006, 430p.
- Cabanac Guillaume et al** (2009), « Visualisation et exploration du capital documentaire d'une organisation au travers d'une interface multifacette » (pp 35-60) in Dominique Rieu (sous la direction de), *Ingénierie des systèmes d'information* – Hermes Lavoisier , Paris – 2009
- Callon Michel, Lascoumes Pierre et Barthe Yannick** (2001), *Agir dans un monde incertain – essai sur la démocratie technique* - Seuil – 2001 – 357 p.
- Chambaud Serge** (2011) « *Les techniques de veille au service du développement des entreprises* », Documentaliste-Sciences de l'Information 1/2011 (Vol. 48), p. 22-23.
- Chanal Valérie, Claveau Nathalie et Tannery Franck** (1997), « Le diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie », dans les Actes de la 5ème conférence de l'A.I.M.S à l'école des HEC de Montréal., 24 au 27 juin, p 243-250
- Ferrary Michel et Pesqueux Yvon** (2004), *L'organisation en réseau, Mythes et réalités*, PUF, 294p.
- Feschotte Daniel et Decreuse Christophe** (1998) *Ingénierie simultanée*, ETI, lire en ligne : <http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/conception-et-production-ti083/ingenierie-simultanee-a5310/>
- Fimbel Eric** (2007), *Alignement stratégique, synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, village mondial, 360p.
- Garel Gilles** (2003), *Le management de projet*, Paris, La Découverte – Collection Repères – 2003
- Lesca Humbert** (2001), « Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », colloque VSST'01, Barcelone, pp 273-277.
- Lévy Pierre** (2003), « Jeu de l'Intelligence Collective » – ISDM 7 - Article N°63 –Avril 2003
- Millet Pierre-Alain, Botta-Genoulaz Valerie**, « Process alignment maturity in changing organisations ». In *A Socio-technical Insight on ERP Systems and Organisational Change*. Direction B. Grabot, A. Mayère, I. Bazet, Springer Ed (London). ISBN 978-1-84800-182-4
- Morin Edgar** (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Essais-Points, Editions du Seuil, 158p.
- Oblet Thierry** (2005), *Gouverner la ville. Les voies urbaines de la démocratie moderne*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection « Le lien social », 306 p.
- Roggero Pascal** (2006), *La complexité Territoriale : entre processus et projets*, l'Hamattan, 228p.
- Simon Herbert Alexander** (1991), *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel* – Paris – Bordas - Dunod – 1991 – 230 p.
- Tarondeau Jean-Claude** (2007), « La gestion par les processus, Management et organisation des entreprises », Cahiers français n°287, pp39-46
- Thiétart R-A, Xuereb J-M** (2005), *Stratégie, concepts, méthodes, mise en œuvre*, Dunod, Paris, 320p