

Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

# Gouvernance, impact sociétal et technologies numériques : repérons des triangles dramatiques

Bertrand MOCQUET

Expert numérique à l'Agence de Mutualisation des Universités et établissements (Amue)  
Chercheur au Laboratoire MICA, Université Bordeaux- Montaigne, France  
Chercheur associé au CRESEM, Université de Perpignan, France

[bertrand.mocquet@amue.fr](mailto:bertrand.mocquet@amue.fr)

Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

Chaque jour, des situations où les sciences humaines et sociales :

- contrebalancent
- ou au moins interrogent
- la vision déterministe de l'apport de la technologie numérique pour notre société.

Par exemple

- l'éthique sur le traitement des données par l'intelligence artificielle (Gibert, 2019) ;
- la réflexion sur les décisions prises par les algorithmes (Cardon, 2015) ;
- l'impact des technologies numériques sur l'environnement (Gossart & Garelo, 2015) ;
- les interrogations quotidiennes sur notre sobriété numérique (Ferreboeuf, 2019) ;
- le design (Proulx & Huard, 2019) de nouveaux dispositifs utilisant les

Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

## Nos travaux de recherche

### Les dynamiques des mutations numériques

- Pensée complexe (Morin, 1998)
- systémique (Parmentier, 2009)
- et dans une logique de compréhension afin d'éclairer des décideurs potentiellement lecteurs.

Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

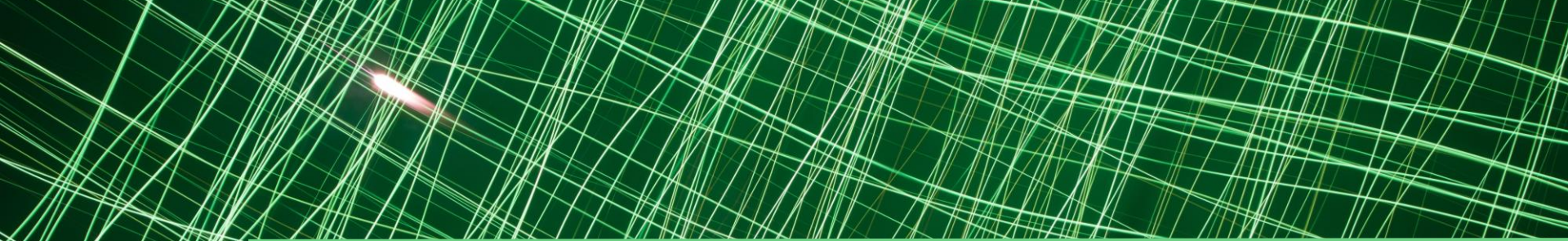
Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

La situation : vers un numérique durable

- Comment éviter des tensions entre acteurs lors de la mise en place de transformation numérique des organisations impactant le sociétal, la gouvernance et les technologies numériques de son organisation ?
- Comment éviter le combo *greenwashing* et le *digitalwashing* ?
- L'hypothèse : « *gouverner c'est prévoir* » Émile de Girardin, entrepreneur de presse du XIX<sup>e</sup>, se préparer à rencontrer des situations clés jouant sur l'arrivée d'un numérique durable dans les organisations publiques

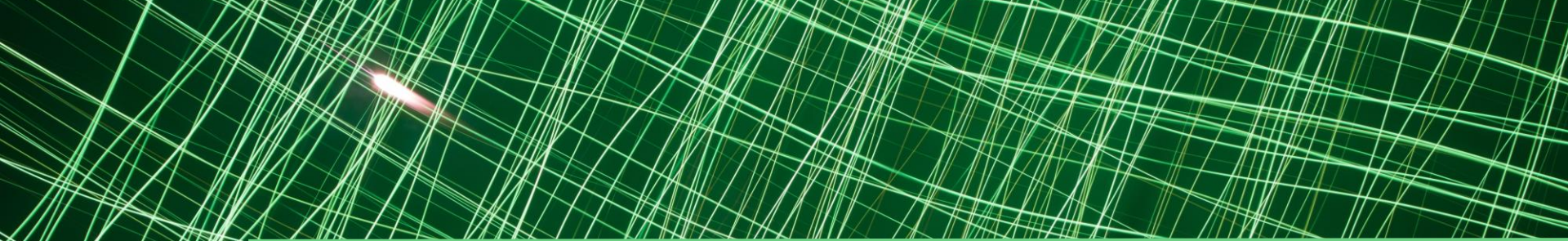


- Le contexte
- Questions de recherche
- Mobilisation de plusieurs concepts
- Vers un numérique durable dans les organisations
- Situations repérées
- Discussions
- Conclusions

# Trois logiques pour une seule situation

La gouvernance numérique  
L'impact sociétal  
Les technologies numériques





Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

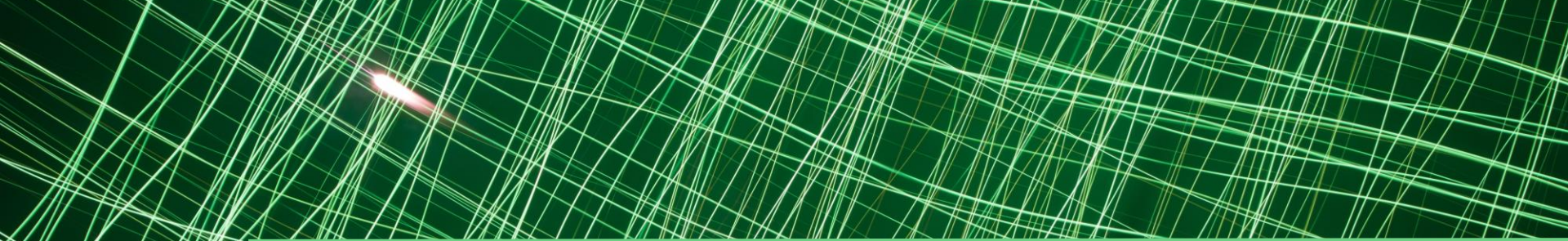
# Trois concepts d'analyse stratégique

(Bernoux, 2014)

Le système d'action concret

La zone d'incertitude

Le pouvoir



- Le contexte
- Questions de recherche
- Mobilisation de plusieurs concepts
- Vers un numérique durable dans les organisations
- Situations repérées
- Discussions
- Conclusions

# Approche communicationnelle

## La théorie transactionnelle (Berne, 1958)

## Le triangle dramatique (Karpman, 1968)



## Quatre mythes selon Berne (1958)

Le contexte

Questions de recherche

Mobilisation de plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les organisations

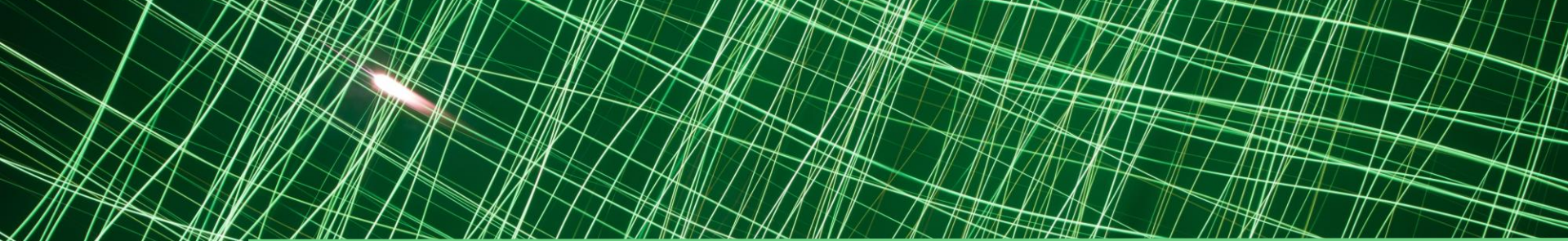
Situations repérées

Discussions

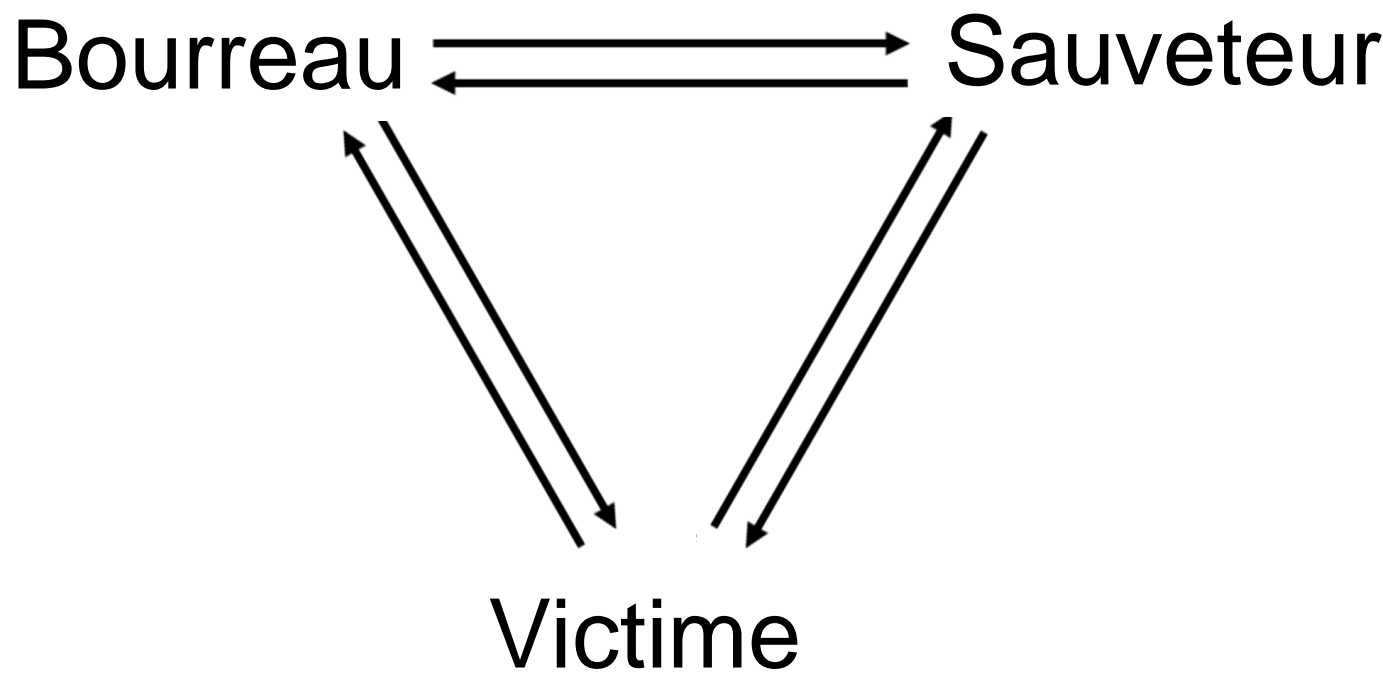
Conclusions

- J'ai le pouvoir de rendre les autres heureux (*sauveteur en recherche d'une victime*)
- Les autres ont le pouvoir de me rendre heureux (*victime en attente d'un sauveteur*)
- J'ai le pouvoir de rendre les autres malheureux (*bourreau en recherche d'une victime*)
- Les autres ont le pouvoir de me rendre malheureux (*victime en attente d'un bourreau*)



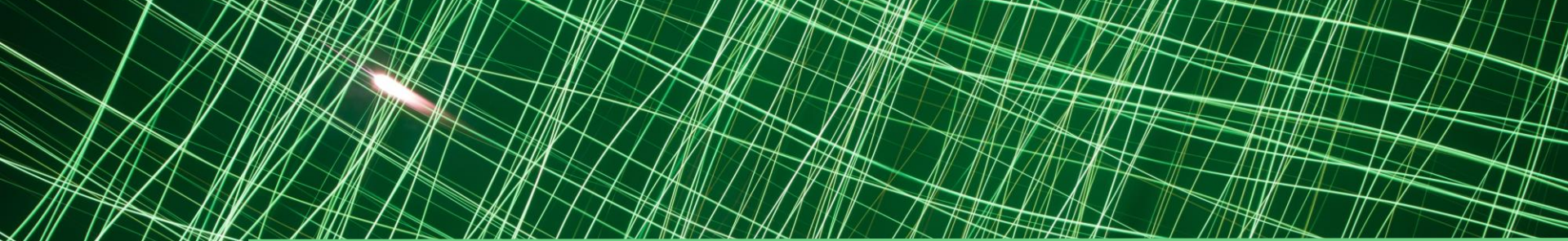


- Le contexte
- Questions de recherche
- Mobilisation de plusieurs concepts
- Vers un numérique durable dans les organisations
- Situations repérées
- Discussions
- Conclusions



Rotation des rôles dans le triangle dramatique associé à notre situation, inspiré de (Karpman, 1968)





Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les  
organisations

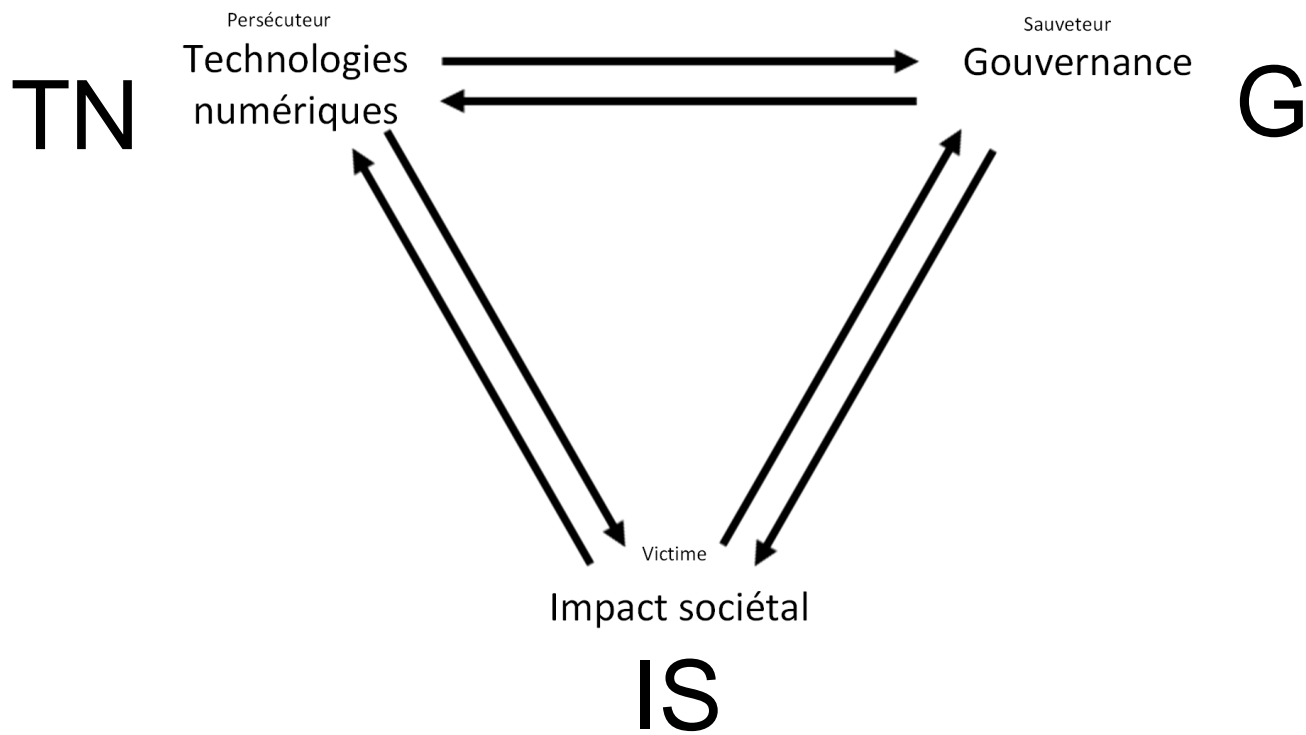
Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

# Vers un numérique durable dans les organisations

- Le contexte
- Questions de recherche
- Mobilisation de plusieurs concepts
- Vers un numérique durable dans les organisations
- Situations repérées
- Discussions
- Conclusions



Rotation des rôles dans le triangle dramatique associé à notre situation, inspiré de (Karpman, 1968)

# Exemples de situations repérées

Le contexte

Questions de recherche

Mobilisation de plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les organisations

Situations repérées

Discussions

Conclusions

## ***La cloudification d'applications historiquement en local***

- Système d'action concret : Politique publique de passage au cloud souverain
- Zone d'incertitude : L'entre deux états stables et la cible qui doit être au moins aussi performante fonctionnellement
- Le pouvoir : Le changé (l'utilisateur et l'exploitant du service), le changeur (le fournisseur de service)

Exemple de répartition des rôles observée :

- TN : la cloudification rationalise les solutions de système d'information (Bouffeur-sauveteur)
- IS : Des admin-sys n'ont plus d'applications en local à gérer (victime)
- G : Positif sur la RSE (Sauveteur)

# Exemples de situations repérées

Le contexte

Questions de recherche

Mobilisation de plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les organisations

Situations repérées

Discussions

Conclusions

## ***Le choix d'un serveur basse consommation***

- Système d'action concret : Politique publique de réduction des consommations électriques des équipements et solutions informatiques
- Zone d'incertitude : L'entre deux états stables et la cible qui doit être au moins aussi performante fonctionnellement
- Le pouvoir : Le changé (l'admin sys), le changeur (l'admin sys)

## Exemple de répartition des rôles observée :

- TN : Obligation de renouveler les serveurs obsolètes (Bourreau-Sauveteur)
- IS : L'occasion de consommer moins d'énergie (Sauveteur)
- G : Impact négatif sur le budget (Bourreau-Victime) et positif sur la RSE (Sauveteur)

# Exemples de situations repérées

Le contexte

Questions de recherche

Mobilisation de plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les organisations

Situations repérées

Discussions

Conclusions

## ***La mise en place du télétravail forcé par le confinement***

- Système d'action concret : Le confinement
- Zone d'incertitude : la continuité de l'activité professionnelle
- Le pouvoir : Le changé (les conditions d'exercice du métier), le changeur (la gouvernance)

Exemple de répartition des rôles observée :

- G : La crise sanitaire (bourreau) nous oblige à passer au télétravail
- TN : Les outils le permettent (sauveteur)
- IS : l'individu doit s'installer chez lui (victime)

# Exemples de situations repérées

Le contexte

Questions de recherche

Mobilisation de plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les organisations

Situations repérées

Discussions

Conclusions

## ***Le télétravail après le confinement***

- Système d'action concret : Le travail post-confinement
- Zone d'incertitude : la continuité de l'activité professionnelle
- Le pouvoir : Le changé (les conditions d'exercice du métier), le changeur (la gouvernance)

## Exemple de répartition des rôles observée :

- G (Victime-Bourreau) : En télétravail certains salariés abusent
- TN : Les outils permettent de contrôler l'activité (Bourreau-Sauveteur)
- IS : L'individu culpabilise de cette situation (Victime), redouble d'effort (Sauveteur) pour prouver que non

Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

- Trois logiques en présence sur des situations courantes
- En regard du triangle dramatique, il y a bien des permutations de rôles dans une même situation.
- Il y a bien une possibilité de triangle dramatique
- On peut en prévoir quelques unes ?



Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

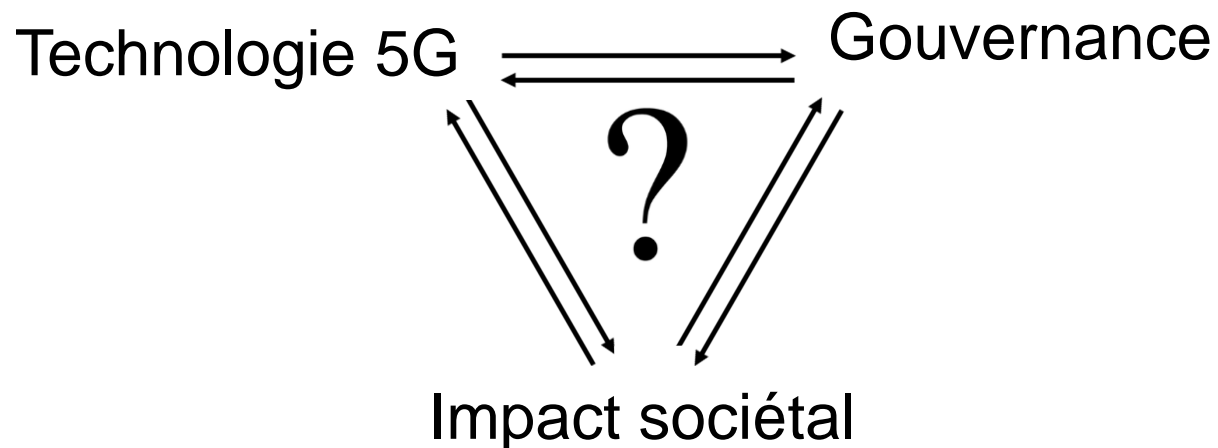
Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

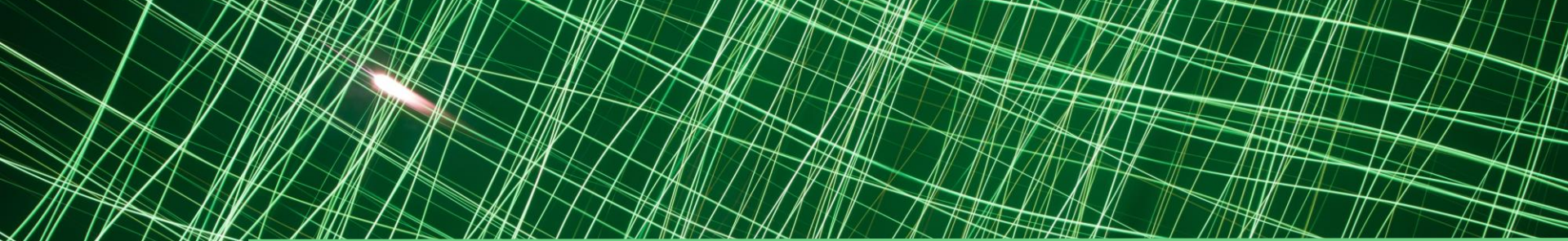
Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

- Il vaut mieux prévoir que constater des situations qui mettent des acteurs en tension
- Imposer une technologie par la technologie ou par injonction risque de provoquer des tensions entre acteurs





Le contexte

Questions de recherche

Mobilisation de plusieurs concepts

Vers un numérique durable dans les organisations

Situations repérées

Discussions

Conclusions

Bakis, H., & Schon, A. (2012). Ville de la connaissance et terreau numérique. *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, 26-3/4, 275 306. <https://doi.org/10.4000/netcom.1025>

Baslé, M. (2015). II. Une volonté de pilotage de la performance publique. *Reperes*, 8e éd., 32 42.

Beky, A. (2018, juillet 20). SIRHEN : Le système RH de l'Éducation Nationale sombre. *Silicon*. <https://www.silicon.fr/sirhen-systeme-rh-education-nationale-sombre-215037.html>

Bernoux, P. (2014). *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques (La) : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Points.

Bozkurt, Aras, Insung Jung, Junhong Xiao, Viviane Vladimirschi, Robert Schuwer, Gennady Egorov, Sarah R. Lambert, Maha Al-Freih, Judith Pete, Don Olcott, Virginia Rodes, Ignacio Aranciaga, Abel V. Alvarez, Jennifer Roberts, Angelica Pazurek, Juliana Elisa Raffaghelli, Perrine de Coëtlogon, Sadik Shahadu, Mark Brown, Tutaleni I. Asino, Tzinti Ramirez Reyes, Emma Barrios Ipenza, Ebba Ossiannilsson, Melissa Bond, Valerie Irvine, Ramesh C. Sharma, Taskeen Adam, Ben Janssen, Tatiana Sklyarova, Nicoleta Olcott, Alejandra Ambrosino, Chrysoula Lazou, Bertrand Mocquet, et Mattias Mano. 2020. « A Global Outlook to the Interruption of Education Due to COVID-19 Pandemic: Navigating in a Time of Uncertainty and Crisis ». *Asian Journal of Distance Education* 15(1):126. <https://www.asianjde.org/ojs/index.php/AsianJDE/article/view/462>

Callon, M. (2006). *Sociologie de l'acteur réseau. Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 267 276.

Chambat, P. (1994). *Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : Évolution des problématiques. Technologies de l'information et société*.

Côme, T. (2013). *La gouvernance des universités. Gestion et management public, Volume 2/n° 1(3)*, 1 5.

Cooke, P. (1997). *Institutional reflexivity and the rise of the region state. Space and Social Theory: Interpreting Modernity and Post-Modernity*, 285 304.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, édition du Seuil. Paris, 435p.

ISO. (s. d.). *ISO - ISO 26000—Responsabilité sociétale*. ISO. Consulté 11 septembre 2020, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Leavitt, H. J. (1963). *Psychologie des fonction de direction dans l'entreprise. Hommes et Techniques*.

Ministère de l'économie des finances et de la relance. (s. d.). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* Consulté 11 septembre 2020, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

Norimatsu et Cazenave-Tapie—2017—Techniques d'observation en Sciences humaines et s.pdf. (s. d.).

Norimatsu, H., & Cazenave-Tapie, P. (2017). *Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales*. 8.

Raffestin, C. (2003). *Penser et classer dans les sciences humaines. Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, XLI 127, 71 85. <https://doi.org/10.4000/ress.508>

Sabel, C. F. (1993). *Learning by monitoring : The institutions of economic development*. Center for Law and Economic Studies, Columbia University School of Law.

Seibt, S. (2020, juin 17). *StopCovid : Chronique d'un échec annoncé*. France 24. <https://www.france24.com/fr/20200617-stopcovid-chronique-d-un-echec-annonce>

UE. (2011). *EUR-Lex—52011DC0681—EN - EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=celex:52011DC0681>

Ullmann, C. (2007). *Les régions françaises dans le millefeuille institutionnel des politiques de développement numérique. Networks and Communication Studies*, 21(1 2), 113–136.

United nations department for economic and social affairs. desa. (2020). *United nations e-government survey 2020 : Digital government in the decade of action for... sustainable development*. UNITED NATIONS.



Le contexte

Questions de  
recherche

Mobilisation de  
plusieurs concepts

Vers un numérique  
durable dans les  
organisations

Situations  
repérées

Discussions

Conclusions

Merci de votre attention.  
Voici venu le temps des...  
questions

Plus d'interactions après cette communication ?

#TransfoNumDuSup



@BertrandMocquet