

Édito

Observer, questionner, comprendre... C'est ce qui mobilise corrélation depuis presque 20 ans.

Appréhender les effets bénéfiques ou pervers, attendus ou imprévus, de l'action publique, évaluer l'efficacité de sa mise en œuvre, identifier les besoins et les attentes des bénéficiaires, apprécier les écarts entre leurs attentes et leur expérience vécue (autrement dit la satisfaction), donner des repères pour l'action, valider des idées à l'épreuve du terrain, construire des actions d'aide à la décision... Voilà notre quotidien.

Écoute des acteurs (commanditaires, bénéficiaires), rigueur des protocoles d'enquête, opérationnalité des résultats présentés, partenariat entre le prestataire et le commanditaire, sont les principes qui guident nos interventions.

Avec ce premier numéro des **Chroniques**, nous avons souhaité faire partager à nos lecteurs, à nos clients notre intérêt pour les enjeux de la décentralisation et de l'aménagement du territoire, pour le rôle des équipements de loisirs et des « produits » culturels dans le développement local, pour l'efficacité des dispositifs de formation ou d'aide pour le retour à l'emploi.

La conduite du changement, dans nos organisation complexes, passe par l'observation des conduites et des perceptions des acteurs. corrélation diagnostique les transformations des organisations pour développer l'intelligence collective. Notre propos est autant celui de l'exploitation (des ressources et des moyens en trouvant des solutions à la situation) que celui de l'exploration - sortir du cadre de référence habituel pour explorer des pistes de travail, trouver des procédures innovantes et définir quelques principes sur lesquels chacun pourra s'engager.

Ces chroniques sont les vôtres.

Bonne lecture.

Sylvie Lidgi
Directeur

Enquêtes

La e-administration :
comparaisons
internationales p. 1

Sécurité routière

Le volant et la norme, un
projet de recherche p. 2

Démographie

Vous avez dit papy boom? p. 2

Tourisme et culture

L'homme des cavernes,
du raisonnable
à la fascination p. 3

Politiques publiques

Le Ministère de l'Équipement
et la décentralisation ... p. 3

Séminaires p. 3

Innovations

Echo'management,
l'expérience vécue
des usagers p. 4

Partenariats p. 4

Lectures p. 4

Enquêtes

La e-administration : comparaisons internationales

La e-administration américaine marche bien. Les nouvelles technologies annoncent de prometteuses relations avec les citoyens grâce aux sites interactifs de la e-administration. Une étude conduite par l'Institut Hart-Teeter, en février 2003, à la demande du Council for Excellence in Government permet de dresser un premier bilan.

Dans cette étude, 1 685 Américains et 2000 personnes à travers le monde (Espagne, Royaume Unis, Canada, Australie et Singapour) ont été interrogés. Rappelons que 68 % des Américains ont accès à Internet et que 70 % d'entre eux se connectent quotidiennement. En termes socio-démographiques, qu'ils soient usagers de la e-administration ou non, les internautes se ressemblent. Pour autant, seulement 32 %

d'entre eux sont des habitués des services publics en ligne!

Des chiffres qui n'ont pas changé depuis 2001.

La e-administration plait aux Américains. Ils se connectent principalement pour obtenir de l'information dans des domaines variés (tourisme, loisirs, santé, trafic routier, voire résultats d'élections locales). Et, phénomène émergent, ils surfent aussi pour leurs démarches administratives: renouveler un permis de conduire, obtenir un extrait d'acte de naissance, remplir une demande de passeport...

67% des habitués des formulaires à la souris trouvent cette manière de procéder simple, agréable et bien plus rapide pour tout ce qui concerne les formalités administratives.

49 % des Américains interrogés sont très ou assez satisfaits de leurs relations avec l'administration, le courriel étant mieux coté que le contact direct (face-à-face) avec les agents et, ce service étant là-bas particulièrement déplorable, largement préféré au téléphone. Ils sont élogieux sur la qualité des sites notamment en terme de fiabilité. Cette proximité administrative est une réalité qui connaîtra, d'après les enquêtes, un essor considérable dans les années à venir.

52 % des américains pensent qu'investir dans le e-gouv est bénéfique aussi en matière de sécurité intérieure, en particulier pour lutter contre le terrorisme: les gouvernements peuvent diffuser « vite et bien » l'information sanitaire et coordonner les réponses aux urgences.

(suite page 2)

Le volant et la norme

Un projet de recherche corrélation retenu par le ministère de la Recherche et le GIE PSA-Renault

Qui d'entre nous n'a jamais dépassé la vitesse autorisée? n'a jamais omis de boucler sa ceinture? n'a jamais fait usage au volant de son portable, brièvement et pour de très bonnes raisons?

Chaque conducteur serait-il un délinquant... ? Le non respect du code de la route est mis en avant par les pouvoirs publics comme cause essentielle des accidents de la route.

Les réglementations, nombreuses et souvent anciennes, sont perçues comme rigides voire inappropriées, leur application indifférenciée n'intègre pas les situations singulières et, en quelque sorte, augmente le danger. Le « bon » conducteur privilégie la situation à la règle, ce faisant, il justifie les transgressions au code de la route... La norme collective est un bien dont la possession est indispensable à la vie en société. Des travaux, notamment ceux de Marcel Gauchet, montrent que le processus d'intériorisation de la norme fonctionne difficilement dans nos contextes sociaux, le rapport à la

norme se construit sur de nouvelles bases. L'individualisation et le relativisme qui progressent dans les sociétés occidentales aboutissent au développement de la suprématie du jugement individuel pour régler les comportements. Comment de tels individus évaluent ils les situations de conduite qui commandent leurs comportements d'automobilistes?

Notre recherche, outre la mise en évidence des interprétations de la norme ou des attitudes à son égard, va contribuer à l'analyse des relations entre appropriation de la norme et construction des comportements dans les situations de conduite automobile, en s'interrogeant sur l'existence de processus de co-production de la norme. ■

Vous avez dit Papy boom ?

La génération du baby-boom, entrée dans la vie professionnelle à la fin des années soixante, commencera à en sortir après 2005 en faisant valoir ses droits à la retraite.

De très nombreux salariés arriveront en même temps à l'âge de la retraite et quitteront le marché de l'emploi. Les jeunes générations, moins nombreuses, suffiront-elles à combler le déficit? Pour les analystes, cette transformation démographique est porteuse de risques lourds pour l'économie de nos sociétés démocratiques occidentales. Robert Rochefort (CREDOC) parle même de catastrophe économique pouvant conduire à une détérioration de la qualité de production, voire à la pénurie. Curieusement, les entreprises et les administrations jouent l'attentisme. Le vieillissement de la population active apparaît

rarement comme un sujet de préoccupation. La question des changements démographiques n'a été que très peu abordée au cours des mouvements sociaux du printemps 2003 relatifs aux retraites!!

Qu'est ce que les entreprises perdront à ces départs massifs?

Selon la position hiérarchique et le secteur d'activité, deux types de réponses se font entendre. « Ce sera une perte sérieuse pour le service », il faudra alors assurer la continuité des compétences, capitaliser les savoirs, détecter les potentiels en interne... Ou bien « les anciens sont dépassés, place aux

jeunes! », la nécessité de la transmission des savoirs serait ainsi évitée, les départs massifs étant une opportunité pour reconfigurer et dynamiser les services.

Comment anticiper les effets de ce changement démographique?

corrélation, membre d'un réseau de consultants seniors en ressources humaines, offre un appui pour les DRH et RRH: diagnostics (état des lieux des services et des compétences, analyses de besoins), séminaires de réflexion interne, de mobilisation, de formation... pour forger des solutions adaptées à l'organisation et à sa culture. ■

La e-administration

(Suite de la page 1) Cependant, l'idée d'une carte d'identité électronique (genre carte Vitale avec des renseignements très personnels) qui permettrait d'accélérer par exemple les procédures de contrôle aux aéroports, reste largement controversée à travers le monde, pour la raison essentielle qu'une telle carte n'est pas à l'abri de falsifications contre-productives. Il en va de même pour le scrutin électoral en ligne: 54 % des Américains y sont fermement opposés.

Le portail « My Government » (notre *service-public. fr*) recueille les faveurs d'un grand nombre d'internautes qui, cependant, manifestent leur inquiétude quant à la sécurisation des données personnelles transmises en ligne à l'administration, tant au niveau fédéral que local. Le cœur des internautes américains balance entre désir de confort et sécurisation. Si Internet offre de solides avantages (rapidité, facilité d'accès, large gamme de services...), les risques d'ingérence dans la vie privée et les possibles dévoilements de la confidentialité des

informations personnelles constituent des obstacles majeurs à un usage plus large de la e-administration.

L'allègement des lourdeurs administratives devrait-il être payé au prix fort? Le syndrome *Big Brother* est un frein bien plus puissant qu'un cheminement laborieux pour accéder au formulaire recherché. Une étude de Cap Gemini-Sofres pour l'UE montre que la pratique d'Internet est plus répandue en France qu'en Allemagne et en Grande Bretagne. Les services interactifs de l'administration se sont largement développés en 2002-2003. Les citoyens internautes attendent des services personnalisés et des sites territorialisés. Les clés de la réussite pour faciliter les échanges entre les citoyens et l'administration électronique: la mise à jour régulière des contenus, la praticité et la sécurisation des téléprocédures, l'harmonisation des systèmes d'information. Les citoyens internautes font confiance à Internet pour leur faciliter l'administration. ■

☞ **Tourisme et culture** -----

L'Homme des cavernes : du raisonnable à la fascination

Extraits de l'étude sur les clientèles touristiques de la vallée de l'Homme (Vézère) conduite par **corrélation** en partenariat avec Détente Consultants pour le compte de la DRT d'Aquitaine, du Conseil Régional d'Aquitaine et du Conseil Général de Dordogne. (2002).

Les découvertes archéologiques, la visite de lieux chargés d'histoire ancienne font rêver à ces temps anciens et mystérieux et donnent aussi à réfléchir à la condition humaine. Dans l'imaginaire collectif, la vie sociale aux temps préhistoriques est marquée par une organisation clanique, par la rudesse des conditions d'existence liée à la survie et par l'importance du feu. L'Homme est encore proche de la condition animale avec laquelle il rivalise. Malgré cela, une place importante est faite à l'art (ce qui distingue l'Homme de la bête). « Parmi les êtres vivants, l'Homme est le seul capable de se donner des fins non inscrites dans sa nature », souligne le sociologue R. Boudon.

Un espace-temps sans chronologie

Dans nos esprits, la préhistoire est située dans un espace-temps opaque, sans chronologie, dénué de repères événementiels. Sa durée se mesure en centaine de milliers d'années! C'est si long qu'elle semble réduite à un point unique dans le temps: centre de gravité entre le temps des dinosaures et celui du néolithique.

Un monde clos

La préhistoire est perçue comme un monde en soi, un univers fermé, connu des seuls initiés. Les non-initiés interrogent: comment faisaient ces hommes avant la découverte du feu? avaient-ils un langage articulé?

Les connaissances (scientifiques) permettent de connaître et de comprendre les sociétés humaines des origines, elles stimulent la réflexion sur la condition humaine contemporaine et la nature éphémère de notre existence, permettent d'appréhender l'évolution de l'humanité. Et partout, elles aident à construire le futur.

Du raisonnable à la fascination

Cette connaissance a aussi des vertus sensibles: elle procure des émotions. La fascination pour les découvertes scientifiques se manifeste à chaque fois qu'un crâne, un « bout d'os » vieux de plusieurs millénaires est mis à jour. Elle repose sur l'opposition entre le peu de traces de ces hommes qui vivaient en des temps reculés et la précision des hypothèses formulées, confortées par la technologie moderne. La notion de découverte scientifique se présente ici comme un jeu, une devinette collective, dont l'intérêt est néanmoins relatif (la fascination n'agit pas mécaniquement). La connaissance des modes de vie, des activités quotidiennes et rituelles, des relations sociales autorise le processus d'affiliation mentale avec ces hommes d'autrefois. Le mystère de la vie renvoie aussi aux émotions esthétiques devant les œuvres de l'art pariétal.

Cependant, l'idée de visiter des sites liés à la préhistoire n'est pas spontanée, elle implique un processus de décision complexe. L'authenticité et la rareté par exemple, un guide passionné et pédagogue sont perçus comme garanties d'une expérience hors du commun... L'anticipation du plaisir et de l'expérience à vivre donnera envie d'aller voir sur place: l'impression de vivre en direct des bribes d'une époque révolue. ■

👤👤👤 **Séminaires et formations**

corrélacion conçoit et anime des séminaires et des formations sur mesure. Par exemple:

- Panorama des études de publics
- Bâtir un questionnaire fiable
- Mener un entretien avec aisance
- Réussir une « PO » (une présentation orale)
- Notoriété et image d'un territoire

📁 **Pour toute information**

pratique, contacter :

01 43 70 17 57

☞ **Politiques publiques** -----

Le Ministère de l'Équipement et la décentralisation

Le séminaire de réflexion qui s'est tenu les 16 et 17 septembre 2003 à l'Hôtel de Roquelaure avait pour objet d'engager la réflexion et le débat sur « l'Équipement après la décentralisation ».

En effet, la loi relative à l'organisation décentralisée de la République votée le 17 mars 2003 reconnaît la vocation des collectivités locales « à exercer l'ensemble des compétences qui peuvent le mieux être mises en œuvre à l'échelle de leur ressort ». L'avant projet de loi de décentralisation « acte II » qui prévoit le transfert de compétences de l'État aux collectivités locales en matière de routes, de ports, d'aéroports, d'ADS (application du droit des sols) notamment, interpelle les Directions d'Administration Centrales et les Services Déconcentrés du ministère de l'Équipement.

Le changement de statut de plusieurs milliers de km de routes nationales, inégalement répartis sur le territoire, implique un transfert important de personnels et de biens vers les collectivités locales. Bien que l'État conserve la responsabilité des autoroutes et de liaisons structurantes (exploitation par itinéraires), la réforme induit des changements profonds dans le rôle et l'organisation des services du ministère, dans ses relations avec les collectivités et avec les autres services de l'État.

Le séminaire de Roquelaure a permis aux cadres de la haute fonction publique de partager les travaux de prospective réalisés depuis janvier 2003, au travers de groupes de réflexion internes, de les enrichir et d'engager le processus de repositionnement du ministère. Treize thèmes ont fait l'objet d'échanges et de propositions en « ateliers »: par ex. le Réseau des Routes nationales mais aussi la Sécurité routière, l'Ingénierie Publique, les Voies Navigables ou encore le Tourisme. **corrélacion**, à la demande de la Direction des Personnels, des Services et de la Modernisation (DPSM), a apporté sa pierre à l'édifice en élaborant 13 diagnostics-terrain sur la base d'entretiens avec les acteurs de terrain (directeurs et responsables de services en DRE et DDE). Les entretiens ont été conduits par **corrélacion** durant le mois d'août.

Des ponts sans les routes? La question du maillage territorial, carte maîtresse de l'Équipement, et des futurs modes de coopération avec les collectivités locales sont au cœur des enjeux de la réorganisation du ministère. ■

Echo'management : l'expérience vécue des usagers comme outil de management

Les agents de l'État, des Collectivités territoriales, des Services publics sont confrontés à des citoyens de plus en plus exigeants dont les attentes se diversifient toujours davantage. L'administration est confrontée à un impératif: faire évoluer ses méthodes de travail et les comportements de ses agents à l'égard du public.

Fort de son expérience auprès des administrations et des collectivités locales, **corrélation** a mis au point un dispositif simple et efficace de formation active: *Echo'Management, un outil original d'action managériale*. Ce dispositif permet de développer la compétence collective des services (agents et encadrement de proximité) notamment en matière d'accueil des usagers et du traitement de leurs dossier.

Loin des sentiers battus des audits de qualité, des formations à l'accueil ou des enquêtes d'opinions standardisées, la démarche valorise les pratiques réelles vécues par les usagers, en questionnant leur expérience personnelle, dans une dynamique d'apprentissage collectif. En somme, un outil d'action managérial simple à mettre en œuvre. ■

Études et analyses publiées

- « Pratiques de solidarité et insertion professionnelle », **corrélation**, in *La fin des sapeurs-pompiers républicains?* Paris, L'Harmattan, 2003.
- « Les bonnes raisons de la satisfaction: enquête auprès des visiteurs de sites culturels », S. Lidgi, *Espaces Tourisme & Loisirs*, n° 193, mai 2002.
- « Conseils de quartiers, mode d'emploi: quel intérêt collectif territorial? », S. Lidgi, *Pouvoirs locaux*, n° 53, juin 2002.
- « Désistements et abandons, pourquoi? », Les cahiers techniques de l'AFPA, mission bénéficiaires, nov. 2002, Étude **corrélation**.
- « Comportements des clientèles de visiteurs européens sur les sites du patrimoine français », Col. Dossiers et documents, AFIT, METL, 2002. Étude KPMG-HTL et **corrélation**.
- « Les pratiques actuelles de recrutement des entreprises à l'égard des jeunes diplômés Bac +4 et Bac + 5 », *Insertion, éducation et société*, Ministère de l'Éducation Nationale, avril 2001, n° 121. Étude Gemma Consultants et **corrélation**.
- *Paris-Gouvernance ou les malices des politiques urbaines*, S. Lidgi, préface de Alain Bourdin, L'Harmattan, Paris, 2001, 407 pages.
- « Réinventer l'action publique préfectorale? », *Pouvoirs locaux*, S. Lidgi et V. Chanut, n° 44, mars 2000.

Les chroniques de corrélation sont les vôtres.
Vos réactions nous intéressent.
Envoyez-nous vos témoignages, vos réflexions.

Pour nous joindre :

corrélation - chroniques

10, rue Auger, 75020 Paris

☎ 01 43 70 17 57

e-mail : correl@club-internet.fr

www.correlation.fr.st

Partenariats

Détente Consultants et **corrélation**, forts de nombreuses collaborations réussies depuis 20 ans, se sont associés pour répondre à la demande de l'association du Parc du Bourgailh et la ville de Pessac qui souhaitent valider le concept avant la mise au point définitive du projet.

La reconquête d'une friche de 50 hectares pour en faire une destination touristique et de loisirs exemplaire sur le plan de son traitement environnemental est l'enjeu de l'écosite du Bourgailh à Pessac. Un parc sur le thème de l'oiseau en sera le moteur.

Philippe Capparos Développement, Acter Conseil et **corrélation** ont réuni leurs compétences pour assurer la mission d'évaluation du plan de formation des personnels des Offices de Tourisme.

L'État, la région Aquitaine, les AGEFO-PME et la FROSTI, cofinanceurs du programme, se sont interrogés sur la pertinence et l'efficacité des actions engagées afin d'ajuster l'axe « développement du tourisme local », de la troisième étape du programme de formation.

corrélation, à la demande de **KPMG-HTL**, a procédé à l'évaluation du concept d'un **équipement de loisirs** dédié (non pas à la musique mais) au son, dans le cadre de l'étude de pré-programmation confiée à **KPMG-HTL** par le Conseil Général du Cher.