

# De la nécessité d’assembler public, privé et communs pour relever les enjeux sociétaux

par

■ Sébastien Soriano ■

Directeur général de l'IGN

## En bref

Développer de nouvelles formes de gouvernance d’organisations pour faire face à la complexité actuelle, tel pourrait être le fil rouge de Sébastien Soriano, d’abord comme directeur de cabinet de la ministre déléguée chargée des PME, de l’Innovation et de l’Économie numérique, puis comme président de l’Arcep, et enfin comme directeur général de l’IGN, cartographe d’État qui, depuis 2021, a été amené à ouvrir ses données (*open data*)... sans vraie compensation financière. Produire des cartes du territoire non pas tel qu’il fut, mais tel qu’il sera probablement, à intervalles réguliers, et non plus tous les cinquante ans, est un changement radical. Il devient alors nécessaire de repenser la gouvernance de la production (écosystème associant acteurs publics, privés et société civile), les moyens de production (dont l’IA et le spatial) et les usages, civils et militaires, au profit des décideurs publics et privés qui ont besoin d’un jumeau numérique pour anticiper et simuler. Les “communs” ainsi créés collectivement au service des grands enjeux de la nation sont aussi un vrai levier de souveraineté.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo  
Séminaire animé par Christophe Deshayes

*L’École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec la chaire Phénix – Grandes entreprises d’avenir.

Parrains & partenaires de l’École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d’avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR<sup>2</sup> • Kéa & Partners<sup>1</sup> • L’Oréal  
• La Fabrique de l’industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l’innovation



## Autres séances du cycle Les Phénix

### « Innovation : le réveil des grandes entreprises ? »

par Pierre-Emmanuel Jeudy, *Head of CorpoLab*  
et Emmanuel Papadacci-Stephanopoli, directeur général délégué du Village by CA Paris  
*et managing director du CorpoLab*

### « Quand la tech renouvelle les stratégies de la grande distribution »

par Emmanuel Grenier, directeur exécutif E-Commerce, Data et Transformation digitale, groupe Carrefour

### « Devenir une digital company : quand un enjeu stratégique en cache un autre »

par Yves Caseau, directeur des Systèmes d'Information et du Digital du groupe Michelin

### « Le biométhane : l'aventure d'une décarbonation discrète »

par Xavier Passemard, directeur Biométhane, GRDF

### « Une entreprise centenaire sacrée tech company à Las Vegas »

par Barbara Lavernos, directrice générale adjointe en charge de la Recherche, de l'Innovation et de la Technologie, groupe L'Oréal

### « Technologie raisonnée : le cas du déploiement d'exosquelettes »

par Nicolas Stuyvers, responsable de programme d'innovation, Groupe RATP,  
et Gilles Tauzin, directeur de l'innovation, Groupe RATP

### « L'intrigant succès du private equity »

par Dominique Senequier, présidente d'Ardian

### « S'appuyer sur les start-up pour innover et créer de nouveaux business dans un grand groupe »

par Louise Vilain, directrice Nouveaux Business, EDF

### « La Fabrique by CA : un modèle original d'entrepreneurs salariés »

par Laurent Darmon, directeur général de La Fabrique by CA,  
directeur des Nouvelles activités, Crédit Agricole SA

### « Une industrie centenaire aux ambitions dopées par l'intrapreneuriat : le Michelin Innovation Lab »

par Marc Evangelista, directeur du Michelin Innovation Lab Europe, Michelin

### « L'hydrogène vert pour l'OCP : une bénédiction stratégique »

par Till Zeino-Mahmalat, *Head of Green Hydrogen & Ammonia*, OCP Group

### « L'informatique prédictive : un vieux rêve qui se réalise ? »

par Pierre-Yves Calloc'h, *Chief Digital Officer*, Pernod Ricard

### « Le cri de ralliement : une méthode L'Oréal pour mobiliser et donner vie à la stratégie »

par Rémy Simon, conseiller du Président, L'Oréal

### « La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables »

par Julien Pouget, directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, TotalEnergies



### Introduction : “en mode commando” !

Lors de la quinzième édition des Victoires des acteurs publics, en 2023, l’Institut national de l’information géographique et forestière (IGN) s’est vu remettre le prix de l’innovation pour le dispositif appelé la Fabrique des géocommuns. Le ministre de la Transformation et de la Fonction publique, Stanislas Guerini, qui remettait les prix, a été interrogé sur les raisons qui avaient valu à l’IGN de remporter cette récompense. Il a répondu en faisant un parallèle entre l’action de la Fabrique des géocommuns et ce qui s’était passé lors de la crise sanitaire engendrée par la pandémie de Covid-19, quand pouvoirs publics et acteurs privés avaient mis de côté leurs façons de faire habituelles pour travailler ensemble “en mode commando”. J’ai repris (en la déformant) cette dernière expression pour en faire “en mode commando”, néologisme par lequel j’entends souligner la nécessité d’assembler public, privé et communs – mais sur un mode agile, comme un petit commando – afin de relever les défis sociétaux qui sont les nôtres. Le mode commando, c’est la promesse de résoudre la tension entre efficacité et horizontalité.

Ces défis sociétaux sont nombreux. En 2020, après six ans passés à la tête de l’Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse), j’ai publié un livre, *Un avenir pour le service public*. Le travail d’enquête effectué pour le rédiger m’a permis de mieux prendre la mesure d’un fait dont j’avais jusqu’ici sous-estimé l’ampleur : le profond mal-être dont souffrent les agents de la fonction publique, dans tous les secteurs (enseignants, sapeurs-pompiers, travailleurs sociaux, soignants...). Et les classements internationaux (PISA ou autres) n’évoluent pas dans le bon sens en ce qui concerne la France. Il y a bien là un faisceau d’indices donnant à penser que l’action publique, dans notre pays, dysfonctionne. La mise en perspective de l’évolution de l’État et de l’action publique ces dernières décennies me permettra d’en expliquer les raisons et de partager avec vous trois convictions fortes.

### Trois convictions forgées au service de l’État

#### *L’heure n’est plus à l’État stratège, place à l’État en réseau*

Bien que l’on conçoive volontiers l’État comme une entité atemporelle, l’action publique a, en réalité, une histoire. Or, cette histoire a connu un moment clé, un tournant, dans les années 1990 (celles du postcommunisme), quand s’est cristallisée la notion d’État stratège, c'est-à-dire un État tellement focalisé sur sa tête qu'il en oublie qu'il a des jambes! Jusqu’ici, la France avait connu un État tayloriste. Mis en place au lendemain de la seconde guerre mondiale pour répondre aux défis de la reconstruction, celui-ci a connu une grave crise de croissance dans les années 1980, quand il s’est trouvé pris en sandwich entre l’Europe communautaire et les collectivités territoriales qui s’affirmaient. Il a donc été sommé de se réinventer. À la base de cet aggiornamento se trouvent les travaux entamés par le commissariat général au Plan dès la fin des années 1980. Ils ont abouti au rapport de François de Closets (1989), puis à celui de Christian Blanc (1993), qu’est venu couronner celui commandé par Édouard Balladur, alors Premier ministre, au conseiller-maître à la Cour des comptes Jean Picq (1994). Ces diverses analyses ont convergé vers la nécessité d’instituer un État stratège (c’était d’ailleurs le titre du rapport de Christian Blanc). Dans l’esprit des rapporteurs, cet État stratège devait reposer sur le travail de quelques brillants hauts fonctionnaires, chargés d’élaborer en chambre close les stratégies qui seraient ensuite mises en œuvre et contrôlées au travers d’une série d’outils de pilotage. De là datent tous les indicateurs de performance de la Loi organique relative aux lois de finance (LOLF), la tarification à l’activité des hôpitaux, les incitations données aux établissements publics pour développer des ressources propres, les contrats de plan signés avec les collectivités territoriales, les appels à projets (création de l’Agence nationale de la recherche, du programme Investissements d’avenir, devenu France 2030, etc.).