

Rubrique **PORTRAIT GESTIONNAIRES-BÂTISSEURS D'ÉTAT**

LA TRANSFORMATION EN RÉSEAU D'UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE : LE SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE EN BELGIQUE

Christophe ASSENS

Professeur, Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi, 78000, Versailles, France
Professeur affilié, EDC Paris Business School

Résumé

L'action publique contemporaine nécessite de décroquer l'administration, d'adapter la politique aux conditions locales, de sortir des silos, de réduire la complexité des procédures pour le citoyen. Pour atteindre ces objectifs, la transformation des services publics dans un réseau de partenaires s'impose. Cette stratégie de réseau fait l'objet d'une discussion, à partir d'un entretien réalisé avec le président du service public fédéral de la sécurité sociale en Belgique, au cours duquel plusieurs transformations sont envisagées dans les domaines suivants : la stratégie et la prospective, la veille réglementaire, la gouvernance de l'écosystème de protection sociale belge, l'innovation sociétale, l'allégement des procédures, la culture de travail.

Abstract

Contemporary public action requires decompartmentalizing administration, adapting policy to local conditions, breaking out of silos, and reducing the complexity of procedures for citizens. To achieve these objectives, the transformation of public services into a network of partners is essential. This network strategy is the subject of a discussion, based on an interview carried out with the president of the federal public social security service in Belgium, during which several transformations are envisaged in these topics: strategy and foresight, regulatory intelligence, the governance of the Belgium social ecosystem, societal innovation, streamlining procedures, work culture.

Mots-clés

Réseau, transformation, sécurité sociale, service public fédéral, Belgique

Key words

Network, transformation, social security, federal public service, Belgium

Pour citer cet article : ASSENS, C (2025). « La transformation en réseau d’une administration publique : le Service Public Fédéral de la sécurité sociale en Belgique », *Télescope SMP&OE*, vol. 21, décembre 2024, Dossier spécial.

Introduction

Historiquement, à la fin du XIX^e siècle, la migration sociale s'effectue des campagnes vers les villes pour fournir une main-d'œuvre abondante à l'industrie et aux administrations (Weber, 1904). Cette main-d'œuvre, peu éduquée, est encadrée à cette époque par des techniques scientifiques (mesure de la productivité du travail), des méthodes administratives (règles de division du travail), et l'autorité hiérarchique (supervision du travail inspirée de l'univers militaire). Au XXI^e siècle, la main-d'œuvre dans les administrations publiques a complètement changé de nature, grâce à une élévation drastique du niveau de formation et de qualification. Pour autant, les styles de management n'ont pas évolué avec les conséquences que l'on imagine. L'administration publique est confrontée au manque de motivation au travail des nouvelles générations, habituées à davantage d'autonomie sur les réseaux sociaux pour les loisirs et la vie sociale. En Belgique, le rapport « *Fonctionnaire, Job de rêve* » publié en 2021 par les membres du think tank belge (Goossens *et al.*, 2021), surnommé « Groupe du Vendredi » fait ressortir les éléments suivants :

« Avec un âge moyen (46 ans) plus élevé que celui de la population active (41 ans), le service public belge est l'un de ceux qui vieillissent le plus vite en Union européenne. En 2014, il était estimé que 43 % des fonctionnaires des administrations centrales belges partiraient à la retraite d'ici à 2029. Mais entre un service public vieillissant, des politiques de gestions rigides ou encore un niveau de confiance faible entre l'administration et les sphères politiques, l'administration publique a du mal à attirer les jeunes, et moins jeunes, talents... Un peu moins d'un jeune Belge sur cinq estime que le secteur public offre des opportunités d'emploi attrayantes ».

Au-delà des questions sur le renouvellement de fonctionnaires, l'administration trop rigide oblige souvent le citoyen à servir de variable d'ajustement aux circuits verticaux de décision comportant de multiples strates de validation. Par exemple, dans un pays centralisateur comme la France, la rigidité bureaucratique de l'administration fait partie du paysage culturel. Elle est admise par le citoyen comme une fatalité, dont il est difficile de s'extraire, à défaut de vouloir réformer l'État, ce qui est politiquement impopulaire.

Par contre, dans des pays plus fédéralistes comme l'Allemagne, les Pays-Bas ou la Belgique, la politique se dessine à la faveur

d'un consensus, en tenant compte de la proportionnalité des voix lors des scrutins électoraux. En conséquence, l'administration doit adopter un mode de fonctionnement plus décentralisé, avec une souplesse de fonctionnement capable de s'adapter rapidement aux changements de coalitions. Dans ces pays de culture fédérale, l'administration publique a davantage de possibilités pour expérimenter de nouveaux modèles de management, tournés vers les attentes du citoyen, en accord avec les aspirations du fonctionnaire.

Dans ces conditions, comment est-il possible de transformer le management public pour qu'il devienne plus responsable, en décentralisant la décision auprès des fonctionnaires au contact des réalités ? Comment est-il possible de changer la culture de travail dans l'administration trop bureaucratique, pour décloisonner les services, en favorisant la transversalité des échanges d'informations, en mutualisant les ressources en croisant les compétences, à l'échelle locale et nationale ?

Pour répondre à ces questions, il s'agit d'une certaine manière d'être en mesure de libérer l'administration des lourdeurs bureaucratiques et/ou du carcan hiérarchique qui entravent l'action.

Cette problématique n'est pas nouvelle. Elle est abordée avec la notion de management participatif, par Argyris (1955), lorsqu'il considère que l'entreprise gagne en performance, chaque fois qu'elle associe les subordonnés aux décisions qui les concernent. Cette notion connaît actuellement un regain d'intérêt grâce aux travaux de Carney et Getz (2009) sur la théorie de « l'entreprise libérée », afin de favoriser l'épanouissement au travail par une plus grande responsabilisation, en dehors des règles habituelles de supervision.

Sur le plan théorique, l'entreprise « libérée » s'inspire ouvertement d'une structure en réseau, dont les fondements sont calqués sur le modèle du compagnonnage, à l'image des communautés professionnelles décrites par Wenger (1998). La plupart du temps, il s'agit de remplacer les directives hiérarchiques par les conventions sociales dans le métier concerné (D'Iribarne, 1989). Les collaborateurs ne se conforment plus à des injonctions paradoxales entre les attentes du pouvoir de tutelle et les réalités de terrain. Ils gèrent en priorité les réalités de terrain en faisant évoluer leurs pratiques au contact des autres. À terme, les conventions sociales remplacent le pouvoir de tutelle pour coordonner, harmoniser et superviser le travail opérationnel.

Le concept d'entreprise libérée repose ainsi sur plusieurs idées simples. La première de ces idées concerne l'autonomie du personnel. C'est une autonomie sur les moyens mis en œuvre, mais pas nécessairement une liberté sur les résultats à atteindre. L'autre idée forte et qui est un préalable à l'autonomie, c'est d'introduire la confiance comme culture de travail (Zucker, 1986). La confiance renforce la motivation et induit une amélioration de la performance collective et parallèlement supprime les coûteux dispositifs de contrôle administratifs, qui sont souvent contre-productifs. Ce fonctionnement conduit à la suppression de la hiérarchie intermédiaire puisqu'il n'est plus nécessaire de contrôler, de relayer l'information montante et descendante. Il conduit ainsi à un mode de management respectant le principe de la subsidiarité, avec le souci de ne pas imposer des décisions verticales, sans apporter de la valeur ajoutée au pragmatisme de terrain. Enfin, le travail en réseau est mis en exergue dans les entreprises libérées dans un but commun : harmoniser les bonnes pratiques et donner du sens à la vie en collectivité.

Même si les administrations publiques ne sont pas des entreprises comme les autres, en raison de leur mission (servir l'intérêt général), de leur mode d'organisation (fondée sur le fonctionnariat), et de l'autorité à laquelle elles sont soumises (la

tutelle politique), la théorie sur « l'entreprise libérée » s'applique aux administrations publiques d'après les travaux de Négaret (2018).

Pour accompagner le changement et conduire la transformation de « l'administration libérée », le rôle du dirigeant est fondamental. Pour éviter que la libération ne renforce les jeux politiques d'acteurs et les conflits d'intérêts, en l'absence de tout mécanisme régulateur, le dirigeant public devra communiquer une vision claire, et donner le cap à ses collaborateurs en leur accordant la confiance. C'est ce qui va fédérer, donner de la cohérence à l'ensemble.

Le rôle du dirigeant est essentiel, on parle même de leader libérateur selon Getz et Carney (2012) :

« C'est un projet de transformation radical de l'entreprise qui doit être initié et mené en grande partie par le numéro 1, car il implique la révision complète de toutes les pratiques managériales de l'entreprise. [...] Cela demande effectivement un leader visionnaire. Celui-ci se définit non pas en tant que libérateur, mais parce qu'il a une vision pour son entreprise. Ce n'est pas une stratégie, mais un rêve ambitieux qu'il souhaite partager et qui nécessite une réorganisation de son entreprise ».

Cela exige de lui exemplarité, humilité et charisme. Pour libérer l'administration, il faut donc que le dirigeant accepte de partager et d'organiser différemment le pouvoir entre les agents publics.

Pour mieux comprendre le rôle d'un dirigeant libérateur dans une administration libérée, nous allons examiner la transformation du service public de protection sociale en Belgique à partir d'un entretien réalisé avec Peter Samyn, actuel Président du Comité de direction du Service public fédéral (SPF) de la Sécurité sociale en Belgique. Dans un premier temps, nous allons présenter la biographie de Peter Samyn, avant de rendre compte de l'entretien effectué. En conclusion de cet article, nous dresserons les apports théoriques et managériaux de cette recherche, en mettant l'accent sur deux axes de réflexion : la transformation en interne de l'administration pour inciter les agents publics à travailler en réseau ; la transformation en externe de l'administration pour relier les partenaires sociaux de la Sécurité sociale dans un réseau animé par le SPF Sécurité sociale

1. La biographie de Peter Samyn

Peter Samyn est le Président du Comité de direction du Service public fédéral (SPF) Sécurité sociale en Belgique depuis 2021¹. La Belgique est un État fédéral dont l'unité est garantie par une monarchie constitutionnelle. Le pays comporte une

stratification territoriale importante de l'administration. Cette stratification impose de décentraliser la politique auprès des 4 communautés (germanophone, française, Bruxelles-Capitale, flamande), des 3 régions, des 10 provinces, des 600 communes, tout en veillant à une harmonisation nationale des règles du service public.

Dans ce contexte, l'ambition de Peter Samyn, en collaboration avec les ministres compétents, vise à transformer l'administration de la Sécurité sociale pour la rendre suffisamment souple et réactive face aux nombreux défis d'intérêt général auxquels elle est confrontée.

Parmi ces défis, il est nécessaire d'assouplir la protection sociale afin qu'elle puisse répondre aux grands enjeux sociétaux. La protection sociale doit suivre de près l'impact des mesures politiques sur le plan social, mais aussi en termes de durabilité (adhésion de la société, viabilité financière), et offrir un soutien rigoureux aux responsables politiques et aux partenaires sociaux.

Dans ce contexte, Peter Samyn joue le rôle d'un « dirigeant libérateur » au sens de Getz et Carney (2012) pour la Sécurité sociale en

¹ La biographie de Peter Samyn a été réalisée par triangulation en croisant des données secondaires de source ouverte (<https://socialsecurity.belgium.be/fr/news/qui-est-peter-samyn-nouveau-president-du-comite-de->

[direction-du-service-public-federal-securite](https://socialsecurity.belgium.be/fr/news/qui-est-peter-samyn-nouveau-president-du-comite-de-direction-du-service-public-federal-securite))(<https://hrsquare.be/fr/peter-samyn-president-du-spf-securite-sociale/>) avec des éléments d'informations transmis par l'un des proches collaborateurs de Peter Samyn.

Belgique. Il souhaite accorder une forte autonomie au travail pour les agents publics placés sous sa direction. Cela peut s'expliquer notamment par son parcours de formation.

1.1 Une formation en psychologie

Titulaire d'un master en psychologie clinique obtenu en 1986 à l'Université de Gand, il réoriente ensuite ses études vers la gestion des ressources humaines et la gestion publique à l'IPSOC de Courtrai (1990) et à l'Université d'Anvers (1994). Au début de cette biographie, il est intéressant de noter que Peter Samyn est formé en psychologie clinique avec une spécialisation en gestion des ressources humaines. Cela signifie qu'il porte une grande attention aux motivations psychologiques dans l'exercice d'une activité professionnelle, parmi lesquelles le besoin d'autonomie et de reconnaissance. Ce parcours de formation peut expliquer pourquoi le mode de management de Peter Samyn est propice à la libération de l'administration, en accordant la priorité à l'autonomie et au bien-être au travail.

1.2 La fonction Ressources humaines

Contribuer à un service public de qualité et à une culture organisationnelle innovante dans l'administration publique est le fil conducteur de son parcours. Peter Samyn aborde les missions d'intérêt général à partir

de la fonction de gestion des Ressources humaines. De ce fait, il est sensible à toutes les étapes du parcours de carrière des agents : l'entrée dans l'administration publique suivant des critères de statut ; l'évolution de carrière dans l'administration publique en fonction de l'évolution des réglementations et du poids de la négociation syndicale; la sortie de l'administration publique pour diverses raisons comme la limite d'âge, la démission, etc.

À ce sujet, Peter Samyn débute sa carrière en tant que consultant en Ressources humaines dans le secteur privé chez CPMview Consulting, puis comme conseiller en sélection à la Générale de Banque. Il fait ensuite rapidement le choix du secteur public.

1.3 Une carrière au service du public

De 1995 à 1998, Peter Samyn a été directeur des ressources humaines de la Vlaamse Milieumaatschappij (VMM), l'administration en charge de l'environnement en Flandre. Il a ensuite travaillé au *Selor* la plateforme administrative de l'emploi public en Belgique, chargée de publier des offres d'emploi et d'organiser des sélections de candidatures, non seulement pour les institutions fédérales, mais aussi pour les Régions, les Communautés et les autorités

locales. Il prend ensuite la direction Ressources humaines du Service public fédéral Personnel & Organisation. Peter Samyn a également évolué pendant dix ans au SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, d'abord en tant que directeur Personnel & Organisation, puis en tant que directeur des ressources humaines. Il s'est ainsi bâti une solide réputation dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation au sein de l'administration fédérale et flamande.

1.4 La direction des ressources humaines de la Sécurité sociale en Belgique

La trajectoire professionnelle de Peter Samyn se poursuit ensuite au sein du SPF Sécurité sociale dans une fonction de directeur général Soutien et coordination politiques, l'administration qui intervient en appui de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique de ses ministres de tutelle. En 2009, il est élu *Human Resources Manager of the Year* pour avoir mis en place un service RH professionnel au SPF - Service public fédéral de Santé publique en Belgique.

Peter Samyn dispose d'une grande expérience dans la gestion des ressources humaines en fonction du contexte réglementaire et politique de l'administration publique en Belgique.

Cette expérience est utile pour négocier avec les syndicats et avec les autorités de tutelle, afin de libérer l'administration en responsabilisant davantage les fonctionnaires.

Dans la démarche de « libération de l'administration » sur le plan des ressources humaines (Getz, 2012), il s'agit principalement d'allier bien-être au travail et productivité ; de porter une vision de changement auprès de l'encadrement pour libérer les initiatives ; d'avoir des valeurs partagées sur la mission du service public pour répondre à la demande des citoyens comme élément fédérateur ; de supprimer les boucles de contrôle et de rendre les acteurs autonomes dans leur agenda ; d'inverser la pyramide hiérarchique en adoptant le principe de subsidiarité entre le directeur et l'agent : le directeur n'agit que s'il contribue à apporter de la valeur ajoutée par rapport à l'action de l'agent.

Dans ces conditions, les agents publics sont susceptibles de travailler en réseau sur un mode horizontal et collaboratif. Ils valident leurs actions par leurs pairs au regard des attentes des citoyens. Cette mise en réseau des fonctionnaires contribue à façonner une culture de travail propice à la collaboration entre l'administration et ses parties prenantes.

1.5 La direction générale de la Sécurité sociale en Belgique

En 2016, Peter Samyn devient responsable du Programme de réforme des institutions de santé publique (Sciensano, Réseau Santé publique – INAMI – AFSCA). En 2018, il passe à la direction générale du SPF Sécurité sociale où il devient, en 2019, Président par intérim du Comité de direction.

Peter Samyn place la collaboration avec les partenaires au premier plan. Il est convaincu qu'une organisation publique doit montrer l'exemple en matière de développement durable et de responsabilité sociale. L'inclusion des personnes en situation de handicap est non seulement une mission professionnelle, mais aussi une priorité personnelle comme en témoigne cet extrait du discours d'introduction de Peter Samyn dans le rapport d'activité de la Sécurité sociale en Belgique en 2023 :

« En tant qu'organisation axée sur des valeurs, l'inclusion des personnes en situation de handicap a été un fer de lance absolu en 2023. Grâce à de nombreuses initiatives audacieuses dans le domaine de la sélection et de l'employer branding, nous avons réussi pour la première fois à respecter l'obligation légale de 3% d'emploi de personnes en situation de handicap. Nous avons également fait le choix d'installer un middle management. Nous croyons au pouvoir de dirigeants engagés qui traduisent leur vision en pratique et qui participent activement à la motivation, au bien-être et au

développement des talents des employés. Le feedback continu est ici le fil conducteur. Notre attention portée à l'égalité, notamment à travers des initiatives telles que le handistreaming et des actions ciblées visant à promouvoir l'égalité des sexes, confirme notre engagement en faveur d'une société juste. » (Samyn, 2023)

Pour mieux comprendre de quelle manière Peter Samyn transforme la gestion de la sécurité sociale en Belgique à l'image d'une « administration libérée » avec un fonctionnement en réseau, nous allons appuyer notre argumentation sur un entretien réalisé avec ce dirigeant du service public.

2. L'entretien avec Peter Samyn

2.1 La méthodologie et l'objet d'étude

L'entretien avec Peter Samyn s'est déroulé en 2021 à la suite d'une mission de conseil réalisée quelques années auparavant au siège du Service public fédéral de la Sécurité sociale à Bruxelles. En effet, durant l'année 2019, l'un des proches collaborateurs de Peter Samyn nous contacte pour bénéficier de notre expertise académique sous la forme d'une activité de conseil.

À la suite de cette mission de consultance, nous avons pris la mesure du contexte de la Sécurité sociale en Belgique. Le paysage de la Sécurité sociale en Belgique est très complexe et particulièrement morcelé, en raison de la diversité territoriale, politique

et culturelle qui règne dans le pays. La Belgique est en effet découpée dans différentes communautés qui exercent, de manière déconcentrée, des compétences d'enseignement, de culture, de politique de santé, sauf à Bruxelles. La Belgique est aussi découpée en trois régions - Flamande, Wallonne et Bruxelles-Capitale - qui administrent les territoires sur le plan des infrastructures, de l'emploi, de la politique familiale, etc.

Depuis les années 1999-2004, à des fins d'efficacité, la réforme politique Copernic vise à transformer les administrations publiques belges en une organisation moderne orientée vers la performance au service du citoyen, où qu'il se trouve. En s'inspirant des méthodes de gestion du « *New Public Management* » évoquées par Pesqueux (2006) et par Chapoz et Pupion (2012), il s'agit de remédier aux dysfonctionnements de l'administration publique fédérale, jugée parfois trop rigide, inefficace et coûteuse, en décentralisant l'action publique au plus près du citoyen.

Dans ce contexte, le ministère de la Sécurité sociale délègue des responsabilités au SPF-Service public fédéral qui emploie 650 personnes. Celui-ci a pour mission d'être le trait d'union entre les ministères et l'ensemble des établissements publics, des régions, des partenaires sociaux au niveau des branches, des employeurs et des

syndicats, dans le domaine de la Sécurité sociale.

La réforme sur la décentralisation des services publics en Belgique modifie ainsi en profondeur la relation entre le SPF Sécurité sociale et les opérateurs de sécurité sociale chargés de l'exécution dans les différentes branches de protection sociale. Par exemple, les prestations familiales auparavant gérées de façon centralisée par l'Agence fédérale pour les allocations familiales (FAMIFED), relèvent désormais de la compétence des entités fédérées.

Dans ce contexte, le SPF Sécurité sociale doit dorénavant animer un réseau de partenaires publics et privés, pour co-construire le service public, en harmonisant la politique de sécurité sociale entre les communautés germanophone, française et flamande, en accord avec les orientations politiques du ministère de la Sécurité sociale.

Pour mieux comprendre la manière de transformer l'administration publique en animateur de réseau, nous avons décidé de poursuivre les investigations en interrogeant Peter Samyn dans ses fonctions de président du Comité de direction du Service public fédéral (SPF) Sécurité sociale en Belgique depuis 2021. L'entretien a fait l'objet d'une relecture et d'une validation de sa part, ainsi que de ses

proches collaborateurs. Il ressort de cet entretien deux grandes étapes dans la transformation de l'administration publique Sécurité sociale en Belgique : la mise en place d'un réseau interne de fonctionnaires ; l'animation d'un réseau externe avec les partenaires de l'administration. Pour illustrer le débat théorique autour de ces deux axes de transformation, nous utilisons les verbatims de l'entretien réalisé avec Peter Samyn.

2.2 La « libération de l'administration » : le réseau interne

Conformément aux travaux théoriques de Gilbert, Telgborg et Raulet-Croset (2017), la libération de l'administration repose à l'origine sur la volonté du dirigeant de déléguer le pouvoir aux agents publics. Le point de départ du processus de transformation découle effectivement d'une vision libératrice du dirigeant Peter Samyn, inspirée par sa riche expérience et sa solide formation en psychologie. Peter Samyn considère en effet qu'il faut rendre les agents publics autonomes, pour mieux favoriser la collaboration transversale, afin de répondre aux défis contemporains de la sécurité sociale :

« Il est nécessaire de développer la réflexion en réseau à travers les champs de la protection sociale (et au-delà). Développer une idée de réseau pour faire face aux défis transversaux est une première étape. Cela ne signifie pas que,

par définition, un ministère doit lui-même coordonner tous les projets transversaux, mais il doit soutenir d'autres organisations dans la mise en place de partenariats et le développement de compétences et d'attitudes dans ces organisations. La gestion ciblée des réseaux est une discipline qui est malheureusement peu présente dans les organisations. La sensibilisation et la formation aux réseaux doivent en toute logique aussi être pensées en mode réseau. »

Ensuite, pour éviter que l'autonomie des agents publics ne provoque de la désorganisation, il est nécessaire d'élaborer des règles d'autogestion avec le consentement des fonctionnaires. Il s'agit de favoriser l'implication et de régler les conflits sans l'intervention de la hiérarchie. En premier lieu, il faut lutter contre la propension naturelle des agents publics à se déresponsabiliser en cas de difficultés, en conservant le réflexe de se tourner vers un hypothétique arbitrage syndical ou politique. En second lieu, il faut apprendre aux managers à changer de rôle, en sortant de la verticalité du pouvoir, pour devenir des catalyseurs d'équipe dans la collaboration horizontale, comme le précise Peter Samyn :

« L'organisation en réseau permet une plus grande adaptabilité organisationnelle au changement, qui est par ailleurs un principe général de l'administration. Tout cela ne se fait pas en un jour, car c'est une transformation culturelle, et cela prendra encore du temps et de l'énergie de par le fait que beaucoup d'agents doivent encore s'habituer à ma vision que je défends de manière très directe. »

Ensuite la grande question est de comprendre comment faire vivre l'autogestion ? Est-il possible de fonctionner sans réels jeux d'acteurs au sens politique ? Peut-on abolir réellement toute forme de pouvoir ou d'influence dans l'administration ? Il ne faut pas que l'autogestion pousse les fonctionnaires à se noyer dans les règles et finisse par les déresponsabiliser, en attendant une hypothétique réforme politique. Le problème n'est donc pas d'abolir toute forme de pouvoir, dans la mesure où certains fonctionnaires demeurent parfois plus influents que les autres, en raison de leur réputation. Le problème est de préserver les vertus de l'autogestion en cherchant le meilleur ajustement possible entre pairs.

« Une formule serait que l'ego doit s'effacer dans le réseau, car les jeux de pouvoir y sont contre-productifs. En se concentrant activement sur une coopération réelle et constructive au sein du réseau et une réelle valeur ajoutée pour les travailleurs, les indépendants, les citoyens et les entreprises, la manière dont la énième réforme redéfinira le paysage administratif revêtira une importance plus secondaire. »

Enfin, pour éviter le risque de repli corporatiste dans l'administration, le rôle du manager est indispensable. En effet, à partir du moment où la prise de décision devient collégiale, elle nécessite l'implication de tous, et donc un temps de concertation plus long comme tout processus démocratique.

Le rôle du manager est alors nécessaire pour lutter contre les réflexes d'autorité ou de repli sur soi dans le débat, pour laisser les minorités s'exprimer, pour accélérer la boucle de concertation afin d'obtenir un consensus. Le management libéré n'enlève pas la fonction managériale !

« La pensée « réseau » nécessite de nombreuses discussions et sensibilisations, ainsi que des ajustements. Il s'agit d'une stratégie qui doit se traduire par la recherche d'un compromis dans les comportements individuels, à partir d'un leadership spécifique capable de se mettre en retrait et pouvoir mettre en valeur "l'autre" ».

L'un des problèmes majeurs auquel le manager public est confronté, concerne la transparence des débats qui peut inciter au mimétisme excessif entre les membres d'une même équipe. Le risque est alors d'évoluer vers l'autocensure collective, qualifiée de paradoxe d'Abilène par Harvey (1988). Dans cette éventualité, la décision collégiale ne reflète pas forcément l'intérêt supérieur porté par l'administration, mais l'influence dominante exercée par le groupe socioprofessionnel sur les fonctionnaires.

Un participant à une décision collégiale est alors susceptible de valider une mauvaise décision pour rester admis dans le groupe socioprofessionnel auquel il appartient, à partir du moment où il pense que les autres ne partagent pas ses inquiétudes. Dans ces conditions, par un phénomène de

contamination propre à la pensée dominante, « l'administration libérée » peut valider des décisions contre-productives, alors que tous ses membres pensent qu'elles sont mauvaises. Cela peut se produire lorsque la connivence sociale entre pairs fait perdre la boussole de l'intérêt général, selon Harvey (1988). C'est l'une des limites du fonctionnement en réseau, lorsqu'il évolue uniquement en vase clos, et qu'il souffre d'un manque d'ouverture en dehors des frontières traditionnelles de l'administration.

C'est l'une des raisons pour lesquelles, le Service public fédéral de la Sécurité sociale en Belgique a tout intérêt à s'ouvrir sur son environnement, afin de collaborer avec ses parties prenantes comme le précise Peter Samyn :

« La difficulté consiste à pouvoir aligner les agendas « politiques » ou institutionnels de chacun. Mon pari est de pouvoir les rendre congruents en coconstruisant une vision à long terme et partagée des objectifs de l'ensemble des opérateurs. Le SPF Sécurité sociale souhaite garantir une protection sociale durable en collaboration avec toutes les parties prenantes concernées. Un système dans lequel une protection sociale appropriée peut être offerte à chaque citoyen, qui s'adapte aux évolutions sociales, économiques, politiques en intégrant la participation de nombreuses parties prenantes comme les partenaires sociaux, les autres agences gouvernementales, mais également le monde de la recherche, la société civile et les citoyens eux-mêmes. »

2.3 La collaboration avec les parties prenantes : le réseau externe

Pour faire face à la complexité de son métier, le SPF Sécurité sociale en Belgique a l'exigence de fonctionner en réseau, en collaborant à l'extérieur de l'administration avec une multitude de partenaires comme le précise Peter Samyn :

« La pensée « Réseau » est un des fers de lance du renouvellement de la stratégie pour mon organisation (le SPF Sécurité Sociale – Ministère). Outre la question d'efficacité, il s'agit d'une manière d'ancrer la pensée collective, et les synergies des différents acteurs par le renforcement de leurs actions. Le fonctionnement de la Sécurité sociale de par tous les enjeux qui la traversent dans nos démocraties occidentales est assurément d'une grande complexité. La Sécurité sociale en Belgique est pensée comme un double réseau institutionnel : le réseau primaire et secondaire de la sécurité sociale. En bref, le réseau primaire est constitué des agences publiques spécialisées pour les différentes branches de la sécurité sociale, ainsi que du SPF (Service Public Fédéral – appellation pour les ministères). Le réseau secondaire est constitué des opérateurs privés, agréés et pour la plupart à but non lucratif, qui sont en charge des paiements et le plus souvent en contact avec les usagers. Dans ce puzzle institutionnel complexe auquel viennent s'adjoindre les régions et communautés (la Belgique est un pays fédéral avec des régions et communautés dont les compétences se recoupent parfois) désormais compétentes pour la branche famille et certains aspects des soins de santé, il est plus que jamais essentiel de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la pensée réseau et penser la transversalité. En bref, nous constatons que nombre de problématiques sociales sont impossibles à

résoudre sans un réseau et sans une collaboration des acteurs. »

Du point de vue de l'administration d'État, comment est-il possible de fédérer dans un réseau externe des partenaires aux appartenances multiples, dont les compétences se recoupent ? Par définition, un réseau externe a des frontières poreuses. Dans cette mesure, quels sont les mécanismes pour fédérer les membres d'un réseau externe, sans perdre l'unité et sombrer dans le chaos ?

Par rapport à la théorie sur la proximité de Boschma (2005), les réseaux internes à l'image de « l'administration libérée » du SPF Sécurité sociale reposent sur des frontières hermétiques qui obéissent à trois critères de proximité pour fédérer leurs membres : la proximité géographique faisant référence à l'appartenance territoriale; la proximité sociale fondée sur le partage d'une identité et de valeurs; la proximité cognitive impliquant le partage d'une base de connaissances et d'une expertise commune (Wenger, 1998).

Par contraste, les réseaux externes de l'administration favorisent le brassage des idées en dehors de l'appartenance territoriale, du cercle social ou du socle identitaire des fonctionnaires, en s'appuyant sur deux autres critères de proximité : la proximité organisationnelle fondée sur l'harmonisation des interfaces

facilitant la coopération entre l'administration publique et les parties prenantes du secteur public et/ou privé, la proximité institutionnelle avec une institution garante de la confiance entre les partenaires. D'après Peter Samyn, le SPF Sécurité sociale doit justement assumer ce rôle de gardien de la confiance dans le réseau institutionnel des partenaires :

« Un élément dans l'analyse qu'il faut mettre en évidence, quand on parle de la sécurité sociale en Belgique, est le rôle des partenaires sociaux, employeurs et organisations syndicales, qui se considèrent parfois comme "propriétaire" voire "gestionnaire" de la sécurité sociale. Et historiquement, ils ont certainement raison. Mais le rôle de l'État est devenu de plus en plus important, au moins pour ce qui concerne le financement de certaines branches. Je voudrais éviter de me positionner comme gestionnaire du réseau sans donner une place importante aux partenaires sociaux. Dans ce contexte, le défi consiste à pouvoir trouver des modes de gouvernance suffisamment souples (gentlemen's agreement entre institutions, comités de pilotage dédiés, implication des stakeholders, ...) qui reflètent ce nouveau positionnement de l'État comme facilitateur de l'intérêt général pour les organismes de sécurité sociale plutôt que de concevoir le rôle centralisateur de l'État, symbole quelque part d'un "Ancien Monde" ».

En qualité de garant de la confiance responsable de l'intérêt général, le SPF Sécurité sociale joue un autre rôle important dans le réseau de partenaires de la sécurité sociale, un rôle de représentation institutionnelle de ce réseau à l'échelle européenne et internationale et auprès des

autorités de tutelle en Belgique. En effet, les autorités de tutelle continuent de fonctionner sur un mode vertical avec la nécessité d'échanger, non pas avec un réseau de partenaires, mais avec un interlocuteur unique représentant ce réseau, comme le précise Peter Samyn :

« Notre objectif est de travailler avec nos partenaires pour minimiser les lacunes du filet de la sécurité sociale afin que l'État providence soit accessible à tous. Le monde et le travail changent à une vitesse vertigineuse. Nous devons unir nos forces au niveau européen pour façonner activement ces changements afin que chacun puisse continuer à se constituer des droits de sécurité sociale. Avec les collègues du SPF et les partenaires des institutions publiques de sécurité sociale (IPSS), je prépare et évalue la politique de la sécurité sociale de manière transversale. Nous suivons les grands flux financiers du système de sécurité sociale, et récoltons les "preuves" et indicateurs afin de déterminer si la politique sociale en Belgique atteint les effets escomptés, et ce, dans une optique durable. Enfin, nous nous occupons également de la coordination avec les entités fédérées et le niveau international, et ce, parce que beaucoup de matières pour la sécurité sociale et la protection sociale se décident à différents niveaux politiques. Nous assurons la représentation belge au niveau européen et dans les organisations internationales. »

Animé par un gardien de la confiance, responsable de la représentation politique et institutionnelle, un réseau externe possède de faibles barrières à l'entrée et à la sortie. L'adhésion n'est pas soumise au filtre de la cooptation ou du parrainage. L'une des particularités d'un réseau externe réside

dans un maillage social tissé à partir de liens faibles au sens de Granovetter (1973).

Pour Granovetter (1973), ce ne sont pas les liens forts de proximité immédiate sur le plan institutionnel qui sont source de valeur ajoutée dans un réseau, mais les liens faibles, c'est-à-dire les liens qu'on entretient de manière occasionnelle avec des institutions différentes dans une relation plus éphémère. Pour cet auteur, les liens forts sont source de cloisonnement et de repli sur soi au sein d'un réseau, parce que les mêmes informations circulent sans cesse en circuit fermé, sans renouvellement. Ce sont donc les liens faibles avec des partenaires extérieurs qui permettent à des institutions comme le SPF Sécurité sociale d'échanger sur des thématiques nouvelles, afin d'innover dans le service public selon Peter Samyn :

« L'innovation que nous souhaitons mettre en œuvre est également pensée en réseau. Nous sentons bien que le défi de l'innovation est de pouvoir sortir des zones de confort et de pouvoir, dont les murs des administrations et leur fonctionnement mécaniques sont des freins importants à l'innovation par nature plus organique. C'est ainsi que nous avons associé de nombreux partenaires externes à la mise en place d'un laboratoire d'innovation publique dédié à la sécurité sociale (et même au-delà) et pour lequel le citoyen devient le dénominateur commun. Les acteurs de l'ensemble du réseau y seront invités afin de les aider à mener des projets transversaux en vue d'améliorer le quotidien des citoyens. Au-delà des simples slogans, cela signifie concrètement que les

projets relevant de la protection sociale sont à l'avenir pensés avec des partenaires, peu importe le statut administratif de tutelle, dans les faits depuis longtemps dépassé. C'est aussi une attitude d'humilité que j'essaie d'inspirer auprès des collaborateurs. Sans le réseau, nous ne pouvons pas atteindre nos objectifs. Comment bien rédiger une réglementation relative au statut des travailleurs indépendants sans tenir compte de l'expertise des opérateurs de terrain ? Comment avoir un impact positif sur les citoyens sans que les projets soient pensés avec ceux qui sont au contact quotidien avec eux-ci ? ».

Les liens faibles au sens de Granovetter (1973), comportent de la distance cognitive et affective entre l'administration publique et les opérateurs privés par exemple. De ce fait, ils n'ont pas pour objet de produire de la connivence sociale. Par contre, ces réseaux externes sont particulièrement utiles pour pratiquer la veille d'information et le croisement des données, comme l'illustre l'entretien réalisé avec Peter Samyn mettant en exergue une fonction radar du SPF de la Sécurité sociale :

« Pour pouvoir monitorer le fonctionnement de la sécurité sociale et développer ce qu'on a appelé la fonction « radar », le réseau est tout aussi primordial. De nombreuses institutions développent de nombreuses données, le recoupement, regroupement et l'utilisation de celles-ci afin de pouvoir établir des politiques basées sur les chiffres est une condition sine qua non d'un monitoring plus précis. Cela ne peut que se réaliser dans l'esprit de réseau que nous essayons de répandre. »

3. Les leçons de l'entretien avec Peter Samyn

3.1 Les apports de la recherche

La culture réseau n'est pas prédominante dans l'administration dans la mesure où les autorités de tutelle sont soumises à une constitution fondée sur la verticalité du pouvoir. Pourtant, dans la mesure où les citoyens réclament plus de proximité avec l'administration publique, il est nécessaire de faire évoluer les modes d'organisation. Dans cette mesure, deux aspects semblent importants à mettre en œuvre pour faire entrer la culture de réseau dans l'administration : le management par subsidiarité en déléguant aux fonctionnaires les responsabilités au plus près du terrain ; le management collaboratif en permettant aux fonctionnaires de construire la confiance en lieu et place du contrôle.

Ce changement de paradigme ne peut pas être possible sans l'intervention d'un dirigeant libérateur comme l'incarne Peter Samyn pour le SPF Sécurité sociale. La transformation de l'administration entraîne en effet une remise en cause profonde de la gestion des ressources humaines, où il s'agit de remplacer la négociation syndicale sur les grades, les statuts, en fonction du pouvoir d'influence des grands Corps de l'État et des jeux de castes bureaucratiques, par une individualisation des parcours de

carrière fondés sur le capital social (Tsai et Ghoshal, 1998) mis au service de l'intérêt général.

Cette transformation ne se déroule pas sans difficulté. Tout d'abord il existe une multitude d'obstacles pour évoluer en structure réseau, parmi lesquels, le jeu syndical. En effet, si l'autonomie individuelle se répand dans l'administration, les syndicats de fonctionnaires perdent de la légitimité politique pour négocier. Par ailleurs, il existe toujours un réflexe corporatiste des agents publics en fonction de leur statut, qui est moins présent parmi le personnel contractuel. Le changement pour le personnel statutaire peut être vécu comme difficile. L'appartenance à un corps de la fonction publique belge (fédéral, communal, provincial, régional) peut empêcher de casser les silos administratifs, pour travailler en réseau sur un mode plus participatif. En effet, il n'est pas toujours évident dans l'administration de renoncer sciemment à bénéficier d'une rente relationnelle adossée au statut de fonctionnaire. Pourtant, la culture réseau nécessite de s'ouvrir aux autres, sans chercher à vouloir les dominer par réflexe corporatiste. Il s'agit de faire preuve d'altruisme dans un univers professionnel qui valorise trop souvent les luttes d'ego,

pour accéder au sommet de la pyramide du pouvoir.

Néanmoins, en admettant que la transformation de l'administration arrive à son terme, est-ce qu'il n'y a pas un risque de produire dans le réseau interne de fonctionnaires une nouvelle forme de népotisme, à travers la cooptation de fonctionnaires, suivant des critères d'affinité fondée sur le capital social pour cultiver l'entre-soi ? Les réseaux sont plus sensibles aux rumeurs et donc à la contagion par mimétisme. Dans ces conditions est-ce que le phénomène de mimétisme dans un réseau de fonctionnaires est toujours guidé par l'intérêt général, ou par d'autres considérations comme la connivence sociale ? Ces questions nous conduisent à évoquer les limites de la recherche.

3.2 Les limites de la recherche

La portée de cette recherche est limitée par le contexte d'étude en Belgique dans la protection sociale. Aussi riche soit-il, la réalisation d'un entretien pour dresser le portrait d'un manager public talentueux, ne permet pas de dresser des généralités sur la transformation de toutes les administrations publiques, en Europe et dans le reste du monde. Pour autant, ce travail de recherche stimule la réflexion et soulève les limites de la théorie sur « l'entreprise libérée » transposée aux administrations.

La vision de « l'administration libérée » peut sembler critiquable, voire utopique, pour différentes raisons. Tout d'abord, pourquoi le dirigeant public renoncerait-il à centraliser le pouvoir au risque de diluer la prise d'initiatives au niveau local, et de perdre l'efficacité d'une harmonisation globale ? Ensuite, même si le dirigeant public souhaite partager démocratiquement le pouvoir, il risque de se heurter à des résistances au changement parmi les figures traditionnelles du contre-pouvoir dans la pyramide hiérarchique ou parmi les relais du pouvoir susceptibles de perdre leur légitimité : l'expert, le bureaucrate, le syndicaliste, le représentant politique, le manager intermédiaire. Ainsi, il n'est pas certain que ces contre-pouvoirs disparaissent d'eux-mêmes par incantation, car il existe des forces de rappel pour la verticalité : la verticalité des procédures imposée par la loi ; la verticalité du fonctionnement des parties prenantes (entreprises, mutuelles de santé, organismes et associations) ; la verticalité dans les représentations mentales des fonctionnaires, etc.

C'est la raison pour laquelle le concept « d'administration ou d'entreprise libérée » est décrié par Gilbert, Raulet-Croset et Telgborg (2014) qui considèrent que la mise en œuvre d'un tel mode de management demande beaucoup de temps

et qu'il n'est pas nécessairement destiné à améliorer le bien-être au travail des fonctionnaires, mais à répondre au besoin de réactivité face au citoyen. Afin de réussir la « libération » de l'administration, il faut sortir de la logique taylorienne, en instaurant la polyvalence des tâches. En d'autres termes, il est plus facile de déhiérarchiser des administrations pratiquant une offre sur mesure de service public comme dans la Sécurité sociale, qu'une offre standard. Il y a donc une limite dans la généralisation du processus de transformation de l'administration en réseau.

Par ailleurs, lorsqu'il fait preuve de rupture en accordant plus de légitimité à la prise d'initiatives, le management libéré entraîne alors un certain flou dans la coordination ou le contrôle des tâches. En effet, généralement ce sont des managers cooptés par leurs pairs qui remplacent la hiérarchie. Dans ces conditions, il devient difficile pour un manager public d'arbitrer les conflits ou de lutter contre la transgression des fonctionnaires à l'origine de la cooptation. D'une certaine manière, le manager public devient juge et partie à l'égard de ses pairs, avec le risque de perdre l'impartialité du jugement. Par ailleurs, l'appel à la liberté est appliqué de manière fort différente d'un fonctionnaire à l'autre, avec un engagement pour le collectif à géométrie variable.

Autrement dit, l'autogestion n'élimine pas totalement les passagers clandestins dans un groupe, surtout si le collectif concerné par l'autogestion est de très grande taille à l'image des administrations d'État. Enfin, le modèle de l'administration libérée est paradoxalement très incarné par la figure du dirigeant public, à l'origine de l'inversion de la pyramide du pouvoir. Il n'est pas certain dans ces conditions que le modèle de management libéré survive au départ d'un dirigeant public comme Peter Samyn, dont la sensibilité managériale forgée dans un parcours professionnel singulier n'est pas forcément reproductible.

Conclusion

Pour défendre l'intérêt général au service du public, notre société est entrée dans une phase de transition, au cours de laquelle les réseaux sociaux sous toutes leurs formes (réseaux de citoyens, réseaux d'influence de militants, réseaux socioprofessionnels, réseaux de contre-pouvoir) jouent un rôle prépondérant par rapport aux pouvoirs publics (Assens et Phanel, 2000), pour tester et faire circuler les idées (Assens, 2021), pour débattre et confronter les points de vue en dehors des périodes électorales (Blondiaux, 2008), pour imaginer des innovations sociétales (Barthélemy, 2023). Néanmoins, il convient de mieux réfléchir à cette articulation entre les pouvoirs publics et les réseaux de citoyens, pour éviter d'un

côté les dérives des réseaux sociaux sur Internet où chacun conçoit une société à son image en excluant le problème des voisins, et d'un autre côté les limites de la démocratie représentative où la distance s'accroît entre les élus et les citoyens, en raison de l'inertie des institutions, lors des luttes d'influence entre l'autorité politique et le pouvoir administratif.

Dans cet article, nous avons montré comment il était possible de réduire la distance entre l'administration publique et les citoyens, à la faveur d'un entretien réalisé avec Peter Samyn, Président du comité de direction du Service public fédéral, SPF Sécurité sociale en Belgique depuis 2021. Il ressort de cet échange certains enseignements.

Pour répondre au besoin du citoyen, dans un monde de plus en plus en complexe, il est nécessaire de faire collaborer les partenaires publics et privés concernés par le service public. Ce partenariat en réseau est rendu nécessaire pour innover dans le service public à travers la co-conception, pour s'adapter aux changements de réglementations par la veille collaborative, et pour répondre aux besoins spécifiques de chaque citoyen, par une offre sur mesure, à travers la souplesse du maillage. En effet, la gestion du service public n'est pas toujours uniforme compte tenu de la diversité des territoires et des communautés locales.

Dans cette mesure, pour être efficace, l'administration publique doit être capable de couvrir l'ensemble du pays par un maillage de proximité au plus près du citoyen, maillage au sein duquel elle harmonise l'action publique à partir des relais territoriaux, en étroite relation avec les maillons locaux du secteur public et privé. Le réseau administratif en externe fonctionne avec une tête de réseau au niveau national qui fédère des antennes territoriales au niveau local.

Dans l'environnement extérieur, l'administration publique ne doit pas être un relais passif de la tutelle ministérielle, mais doit être force de proposition pour le pouvoir politique. Elle doit pratiquer la veille réglementaire à l'international, en incarnant différentes fonctions de soutien et d'expertise auprès des partenaires extérieurs, en assumant également l'articulation du réseau entre le niveau national et le niveau supranational.

Avec la dimension réseau, le changement de culture dans l'administration est considérable. Il faut passer d'une culture de commandement centralisé à une culture de délégation du service de façon décentralisée. Au sein même de l'administration, les fonctionnaires doivent prendre l'habitude de prendre des initiatives et d'assumer des responsabilités dans la concertation, avec un management libéré,

centré sur la confiance, en valorisant la transversalité et la coopération dans l'action. Pour atteindre cet objectif, l'excès de formalisme doit être écarté.

Dans son ambition d'évoluer vers le pilotage d'un réseau, le SPF Sécurité sociale garde au centre de ses préoccupations que ces changements doivent servir et profiter à l'intérêt commun (Ostrom, 1990) c'est-à-dire au besoin de protection sociale du citoyen, sous toutes ses formes. Dans cette vision, l'ambition est d'aboutir à un réseau piloté par le SPF, capable de valoriser les complémentarités entre les branches sur la protection sociale, et d'harmoniser l'action avec des acteurs autant de premier plan comme les ministères et les régions, que de second plan comme les syndicats ou les opérateurs privés. Pour ce faire, le SPF se positionne comme un pilote légitime par son expertise et par sa capacité à incarner la confiance auprès de tous ses partenaires, en devenant à la fois architecte du réseau de la sécurité sociale, coordinateur et facilitateur.

En conséquence, il faut faire preuve de pragmatisme afin de changer de perspective. L'État doit être perçu davantage comme un pouvoir facilitateur afin de fédérer les collaborations dans la fonction publique et au-delà. Dès lors, la « libération de l'administration » s'effectue du haut vers le bas, par l'exemplarité du

dirigeant public, qui place l'intérêt du citoyen comme une boussole au service de l'intérêt général. Les corporatismes sont relégués au second plan, à condition de rendre le fonctionnaire autonome dans ses missions, de lui accorder la légitimité de fonctionner en réseau en nouant des collaborations, et d'individualiser son parcours de carrière.

De cette manière, travailler en réseau peut alors répondre aux enjeux de l'intérêt général, en incitant d'autres acteurs de l'écosystème de la sécurité sociale à collaborer, plutôt que de défendre des rentes de situation politique ou administrative de manière isolée. À ce niveau, la réussite d'une innovation managériale dans les pouvoirs publics peut avoir un effet d'entraînement auprès des réfractaires au changement, en leur montrant à quel point le réseau est bénéfique pour eux, sur l'exemple des acteurs qui en font déjà partie.

Notice biographique

Christophe Assens est Professeur de stratégie à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ). Docteur en sciences de gestion et en management stratégique (1998, université Paris Dauphine-PSL), il obtient l'habilitation à diriger des recherches en 2001 (Université Paris Dauphine-PSL). Christophe Assens

est également titulaire de la Chaire Réseaux et Innovations, rattachée à l'UVSQ et fruit d'un partenariat entre le laboratoire De Vinci Research Center / EMLV (Paris La Défense) et le laboratoire LAREQUOI (Paris Saclay). Il est aussi membre du conseil scientifique du Pôle Léonard de Vinci (Paris La Défense), conseiller scientifique en management stratégique de EDC Paris Business School, membre du conseil d'administration de l'ISM-IAE (Institut Supérieur de Management de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) et ancien co-directeur du laboratoire de recherche en management LAREQUOI.

Bibliographie

Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management, *The Journal of Business*, vol. 28, n° 5, p. 1-7.

Assens, C. (2021). *Réseaux : les nouvelles règles du jeu*, VA Éditions.

Assens, C., Phanel, D. (2000). La gestion des réseaux de citoyenneté locale, *Les cahiers du numérique*, Hermès Science Publications, vol. 1, n° 1, p. 191-202.

Barthélemy, M. (2023). *Le monde des réseaux*, Paris, Éditions Odile Jacob.

Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*. Éditions du Seuil.

Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, vol. 1, n° 39, p. 61-74.

Carney, B.M. et Getz, I. (2009). *Freedom Inc.: free your employees and let them lead your business to higher*

productivity, profits, and growth, New York, Crown Business.

Chapoz, Y. et Pupion, P.C. (2012). Le New Public Management, *Gestion et Management Public*, vol. 1, n° 2, p. 1-3.

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil.

Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?, *Gérer et Comprendre*, n° 108, p. 27-38.

Getz, I. et Carney, B.M. (2012). *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.

Gilbert, P., Telgborg, A.-C. et Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Gérer et Comprendre*, n° 127, p. 38-49.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Telgborg, A.C., (2014). Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s), *Gérer et Comprendre*, n° 118, p. 67-77.

Goossens, E., Viaene, T., El Madani, A. et Van Coppenolle, M. (2021). Fonctionnaire, job de rêve : 30 propositions concrètes pour l'administration publique belge. Rapport du Groupe du Vendredi, think tank soutenu par la Fondation Roi Baudouin, 61 p.

Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties, *The American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.

Harvey, J. (1988). The Abilene paradox: The management of agreement, *Organizational Dynamics*, vol. 17, n° 1, 17-43.

Négaret, P. (2018). La Transformation Managériale à la caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines, *Regards, Éditions EN3S - École nationale supérieure de Sécurité sociale*, vol. 1, n° 53, p. 127-138.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press.

Pesqueux, Y. (2006). *Le nouveau management public (ou New Public Management)*, Working Paper, hal-00510878, HAL.

Samyn, P. (ed.) (2023). *Rapport annuel 2023 SPF Sécurité sociale*, 94 p.

Tsai, W. et Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 464-476.

Weber, M. (1904). L'éthique protestante et l'Esprit du capitalisme (1904-1905), traduction par Jacques Chavy, Paris, Librairie Plon, 1964.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Zucker, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In B.M. Straw et L.L. Cumming (Dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, p. 53-111.