

## **Axe 1 : Institutions, Organisations, formes sociales**

**Titre :** Une extension numérique organisationnelle du champ d'action sociale. Le projet « *Caisse d'allocations familiales du futur* ».

**Title:** An organizational numerical extension of the field of social action. *The "Caisse d'allocations familiales du futur" project*

**BOURRET (Christian),** Professeur des universités  
DICEN IdF – Université Gustave Eiffel  
christian.bourret@univ-eiffel.fr

**PARRINI-ALEMANNI (Sylvie),** Professeur des universités  
DICEN IdF – CNAM-Paris  
Sylvie.Parrini-Alemanno@lecnam.net

**CHOQUER-MARCHAND (Gaëlle),** Directrice  
Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de Seine-et-Marne  
gaelle.choquer-marchand@cafmelun.cnafmail.fr

**Mots clés :** plateforme, espace organisationnel d'action publique, innovations sociales, transformations numériques, territoires.

**Key words :** platform, organizational space for public action, social innovations, digital transformations, territories

### **Résumé**

Dans un contexte de remaniement des périmètres de l'action sociale, nous postulons selon une approche info-communicationnelle que la transformation numérique « re-spatialise » le champ d'action des caisses de Sécurité sociale. Nous observerons quelques transformations d'une Caisse d'Allocations Familiales qui redessine son espace territorial et ses modalités d'actions avec les usagers. L'installation d'un site et d'une plateforme numériques constitue à une mise en relation, mise en sens de ce que « protection sociale » veut dire actuellement en France au plan matériel et au plan symbolique.

### **Abstract**

In a context of reshaping the boundaries of social action, we postulate with an info-communication approach, that the digital transformation "re-spatializes" the scope of Social Security organizations. We will see some changes to a *Caisse d'Allocations Familiales* which is redesigning its territorial area and its modalities of action with users. The installation of a site and a digital platform are in themselves a connection, a reflection of what "social welfare" currently means in France in terms of material and symbolic terms.

# **Une extension numérique organisationnelle du champ d'action sociale. Le projet « Caisse d'allocations familiales du futur »**

BOURRET (Christian), PARRINI-ALEMANNI (Sylvie),  
CHOQUER-MARCHAND (Gaëlle)

## **I. Introduction**

« Une mauvaise manipulation a conduit une CAF<sup>1</sup> à adresser, la semaine dernière, à plus de 3 500 bénéficiaires, un courriel contenant des informations personnelles d'autres allocataires »<sup>2</sup> indique le journal Ouest France en juin 2019. Et le journaliste ajoute que « À l'origine, la CAF voulait bien faire en invitant, par mail, ces personnes à ne pas oublier d'effectuer leurs démarches de déclaration trimestrielle de ressources afin de percevoir leurs futures allocations pendant l'été » (Id.). La mauvaise manipulation d'un logiciel récemment installé, associé pourtant à la meilleure intention de l'agent, a occasionné cette magistrale et classique erreur numérique : celle d'une diffusion non contrôlée. La transition numérique pour les organisations « non natives », privées et publiques, comme les CAF, est loin d'être achevée et s'installe encore de façon parfois chaotique. Confrontés à cette situation singulière, nous questionnons, dans cet article, la mutation numérique générée par l'installation de technologies nouvelles dans un environnement professionnel non commercial, au service de publics spécifiques à leurs territoires. Si la question de l'évolution numérique ne se pose pas au regard des évidents progrès info-communicationnels qu'elle apporte, celle des conditions de leurs usages et des effets produits, de leur confrontation à la diffusion des données et à la

---

<sup>1</sup> CAF : Caisse d'Allocations Familiales

<sup>2</sup><https://www.ouest-france.fr/normandie/orne/orne-la-caf-s-emmele-les-mails-6392559>

RGPD<sup>3</sup>, restent des préoccupations constantes.

La CNAF<sup>4</sup> est un des principaux organismes de la « protection sociale » en France, la branche famille de la Sécurité sociale, organisation complexe, formée en un réseau territorialisé (tête de réseau de 101 caisses au niveau des départements : les CAF). Elle a ouvert de nouveaux services via Internet avec le site Caf.fr développé progressivement dans les années 1980-90, puis proposé depuis 2019 une plateforme « *La caf à votre écoute* », dispositif socio-technique d'information et de communication, pour un service « intelligent ». Nous travaillons globalement autour du site caf.fr, pour ses interactions avec les usagers et nous questionnons cette « intelligence » en territoire sur le plan pragmatique et symbolique au niveau du sens et des liens sociétaux qu'elle apporte, selon une approche essentiellement info-communicationnelle. Les approches communicationnelles ont des vertus heuristiques pour comprendre l'évolution de cette institution en pleine transformation numérique.

Pour comprendre la situation de la « *CAF du futur* », nous l'abordons par la voie d'une problématique numérique de la protection sociale en France. Nous présenterons l'évolution et les enjeux des missions des CAF dans le cadre d'un fonctionnement en réseau avec la CNAF, à travers les CPOG<sup>5</sup>. Puis nous insisterons sur les spécificités de la CAF de Seine-et-Marne (77) qui constitue le terrain de notre étude de cas (situation géographique, déterminants démographiques, principaux partenariats, etc.).

---

<sup>3</sup> RGPD : règlement général pour la protection des données

<sup>4</sup> CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales.

<sup>5</sup> CPOG : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Gestion.

## **II. Problématique numérique de la protection sociale en France : Protection sociale numérique et nouvelles approches pour les territoires.**

La dynamique de la protection sociale, avec notamment le fonctionnement des Caisses de Sécurité sociale en transformation numérique, induit de nouvelles approches pour les territoires qui, en même temps, s'efforcent d'être en relation avec tous les bénéficiaires. Or, que cela soit techniquement ou humainement ou les deux, le numérique n'a pas conquis tout l'espace (couverture réseau) et tous ses occupants (problématique de l'accès déjà évoquée), pour certains possiblement incompetents et/ou insécurisés par le contact virtuel. Les économistes Algan et Cahuc (2007<sup>6</sup>) pensent d'ailleurs que nous sommes dans une société de défiance, notamment dans ses dimensions économiques et politiques. Et, selon ces auteurs, « *le manque de confiance des Français entrave leurs capacités de coopération* » (2007, Id). Or cette forme de défiance entraîne réglementation et absence de dialogue social de l'État vis-à-vis de la population. Dans ce contexte, la protection sociale, secteur déjà essentiel et sensible, l'est encore bien plus en période de crise du lien social. Paugam (2014) associe d'ailleurs la détérioration de ce lien social à la « *disqualification sociale* ». Plus généralement, toute atteinte ou suspicion d'atteinte à ce secteur de la « protection » sociale, peut rapidement donner l'impression d'une remise en cause du modèle social français et, plus précisément, de celui de la Sécurité sociale. Les caisses de Sécurité sociale, souvent décriées, ont pourtant développé des « *innovations sociales* » importantes au sens de Klein, Laville, Moulaert (2016).

*« Diverses études ont montré (...) que la technologie ne suffit pas pour générer des sociétés dynamiques et créatives. Le*

---

<sup>6</sup> Les auteurs montrent que « le déficit de confiance des Français est intimement lié au fonctionnement de leur État et de leur modèle social. » (Algan, Cahuc, 2007 : 5)

*dynamisme et la créativité sont plutôt la marque des sociétés où la collectivité dans son ensemble participe au processus innovateur, ou des entreprises, des acteurs, des institutions de recherche et des organisations sociales constituent un système, voire des systèmes, générant des innovations technologiques dans le milieu de la production ainsi que des innovations sociales améliorant la qualité de vie des citoyens » (2016 : 8)*

Godet et al. (2010), en particulier dans le cadre de la transformation numérique, ont insisté sur leurs modalités d'actions spécifiques sur les territoires, mais celles-ci sont cependant insuffisamment valorisées.

C'est pourquoi il convient désormais d'évaluer les impacts des transformations numériques sur leurs nouvelles modalités d'action vis-à-vis des usagers, que dans une perspective d'implication et de responsabilisation, nous considérons comme des usagers-citoyens et leurs redimensionnements territoriaux. Dans le cadre du projet « *CAF du futur* », nous analysons les usages de nouveaux dispositifs socio-techniques : site « *caf.fr* » et plateforme « *La Caf à votre écoute* », connexions par les smartphones, etc. Nous insisterons sur les pratiques innovantes, notamment pour la co-formation des nouveaux usagers en partenariats avec les associations et les collectivités territoriales, et des agents de la CAF, innovations pensées et installées pour répondre à l'évolution des besoins des usagers. Ces évolutions numériques sont autant de leviers de la transformation de la protection sociale.

Le champ d'action des caisses de Sécurité sociale recompose son espace à l'aune des transformations numériques. Notre étude d'une des Caisses d'Allocations Familiales (CAF) de la région Ile-de-France montre un espace territorial et des modalités d'actions avec les usagers en changement avec l'installation

d'une plateforme numérique<sup>7</sup> qui assure mise en relation et mise en sens de ce que « protection sociale » veut dire actuellement en France. L'approche info-communicationnelle constitutive appréhende la communication comme organisante et systémique au sens de Mucchielli, qui comprend l'institution du point de vue des relations de tous ses éléments dans un écosystème pertinent pour sa situation, elle offre des perspectives heuristiques pour la compréhension de ce phénomène sociétal de la numérisation généralisée.

### **III. Positionnement scientifique et méthodologique**

Une CAF est une institution qui constitue, selon nous, une forme organisationnelle info-communicationnelle complexe, car en réseau territorialisé. Pour comprendre ses éléments structuraux, nous aborderons cet ensemble hétérogène et néanmoins cohérent, comme un système d'info-communication organisé-organisant (Alemanno, Mayère, 2018). A partir de ce point de vue, nous croisons ainsi deux courants en SIC, une approche systémique des communications en organisations (Mucchielli, 2006) avec une autre, dite constitutive des organisations, sur la base des travaux de Karl Weick (1995) (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007, Putnam, Nicotera, 2009), croisement fondé sur un évident procès de changement numérique écosystémique et interactionnel en territoire.

Notre positionnement scientifique et méthodologique, essentiellement info-communicationnel, procède d'une

---

<sup>7</sup> La notion de plateforme demande à être redéfinie selon les intentions de ses promoteurs ici un service public, selon son opérationnalité, ici la mise en relation de services avec des usagers, l'étendue de son champ d'action, ici un territoire donné. C'est un type de plateforme non abordée par Beuscart et Flichy. Voir Beuscart Jean-Samuel, Flichy Patrice (2018), in *Plateformes numériques, Réseaux* 2018/6 (n° 212), 9-22.

démarche ethnographique d'observation du terrain, croisée avec une analyse de documents officiels, notamment concernant l'inclusion numérique (rapport de l'IGAS de 2019)<sup>8</sup>, principale préoccupation des services de l'État. Logiquement donc, à partir de l'étude de la CAF 77, nous posons la question centrale de l'évolution des métiers et des compétences des agents de la CAF : dimension sociale, nouveaux services aux usagers, associés aux nouveaux usages de données (*data scientists*), aussi bien pour la recherche de fraudes que pour la prise en compte des droits non réclamés. Nous analysons donc les stratégies de la CAF s'inscrivant dans une logique de partenariats sur les territoires, notamment avec les collectivités locales et le secteur associatif, en insistant sur une approche innovante de co-construction de services avec les usagers (Arzel, 2019). Ces stratégies entrent dans le cadre d'un fonctionnement en réseau avec la CNAF.

Pour répondre à notre question de recherche, il est important de pouvoir développer une véritable approche terrain, avec des allers et retours, dans une perspective de recherche-action, entre la théorie et les pratiques quotidiennes. Il est aussi essentiel de pouvoir varier les regards. Dans cet esprit, cet article associe deux enseignants-chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication (dont l'un est administrateur de CAF) et la directrice de la CAF de Seine-et-Marne. La transformation numérique des CAF mérite une attention particulière en ce qu'elle propose de diversité technique tout autant facilitatrice qu'elle peut être d'une utilisation dissuasive (ambivalence de la transformation numérique).

---

<sup>8</sup> IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales.

## **IV. La protection sociale : focus sur les Caisses de Sécurité Sociale en transformation numérique avec de nouvelles approches pour les territoires.**

### **Enjeux de la protection sociale en période de crise du lien social et de la solidarité : contexte et environnement**

Les valeurs de la protection sociale en lien avec la notion de modèle social français, sont le sujet du numéro n°196-197 d'Informations sociales sous la direction de Frédéric Gonthier<sup>9</sup>, chercheur en science politique. Les auteurs reviennent sur l'historique, la place dans le débat public et les attentes des Français et des Européens. Dans un contexte de déploiement des formes d'économie sociale et solidaire, l'arrivée des migrants qui s'ajoute au lot de démunis charge la société, accroît la crise du lien social bien décrit par Yves Cusset (2006)<sup>10</sup>. De plus, une étude de l'Observatoire des inégalités en 2018, montre que le nombre de personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté en France, a augmenté depuis dix ans : « *Cette aggravation est l'un des phénomènes les plus marquants parmi les évolutions analysées par l'Observatoire des inégalités* »<sup>11</sup>. On voit dans ce contexte l'importance que revêt la notion de protection sociale. Dès lors, les CAF sont au premier plan pour assurer la protection sociale et, de leur organisation info-communicationnelle, dépend leur efficacité de prise en charge d'une population parfois assez peu pro-active.

Du point de vue de leur fonctionnement, les objectifs de la COG (Convention d'Objectifs de Gestion) signée pour 4 ans entre

---

<sup>9</sup> Gonthier F. (2018), ss la dir d, *La protection sociale et ses valeurs, Informations sociales*, n°196-197, 22 mai 2018

<sup>10</sup> Cusset Yves (2006) Les évolutions du lien social, un état des lieux, *Horizons stratégiques* 2006/2 (n° 2), pages 21 à 36

<sup>11</sup> <https://www.inegalites.fr/Le-tableau-de-bord-de-la-pauvrete-en-France>

l'État et la CNAF (2018 – 2022), sont déclinés au niveau de chaque CAF en CPOG (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Gestion), avec, pour la dimension partenariale sur les territoires, les CTG (Conventions Territoriales Globales). Cette déclinaison vise l'homogénéisation de la protection sociale pour porter partout la même politique publique, à laquelle les nouveaux outils numériques installés participent activement. Ils s'inscrivent dans les enjeux de reconstruction du lien social et de la solidarité, avec des possibilités d'actions sociales spécifiques sur leurs territoires qui constituent une originalité des CAF. Il y a ainsi une adaptation opérationnelle pour tenir compte de la réalité de chaque territoire.

Acteurs majeurs des territoires, les CAF sont logiquement impactées par les mutations institutionnelles, socio-économiques et de décentralisation de l'action sociale, dans un contexte de ressources de plus en plus contraintes et de transformation numérique, qui a fait évoluer leurs missions et qui est étendu par le projet « *CAF du futur* ». Durant la période de la COVID-19, les CAF se sont efforcées de maintenir leurs services aux usagers-citoyens, notamment par leurs relations numériques avec les usagers avec, par exemple une plateforme de soutien aux familles en difficultés (CAF de Meurthe-et-Moselle) ou des mesures pour soutenir les équipements et services pour les familles lancées par la CNAF. Ou encore l'appui à l'organisation des modes de garde pour les personnels « jugés indispensables et les professionnels de santé<sup>12</sup> ... Si nous, chercheurs en SHS et notamment en SIC, nous intéressons à la façon dont s'opère la protection sociale et familiale par une CAF désormais numérisée et particulièrement pro-active, nous sommes particulièrement vigilants à la qualité des échanges

---

<sup>12</sup> <http://www.caf.fr/partenaires/caf-des-deux-sevres/partenaires-locaux/covid19-garde-d-enfants-parents-et-professionnels>

d'informations et au procès communicationnel qui rend in fine opérationnel l'arsenal numérique mobilisé.

### **Le levier de la transformation numérique, positionnement théorique**

Les perspectives tracées relèvent en priorité des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), avec une articulation logique pour certains points avec les Sciences de Gestion, notamment avec la notion de situation. Dans les SIC, F. Bernard (2006) propose une convergence des quatre questions du lien (relation, interaction), du sens, du savoir et de l'action. V. Carayol (2004) ouvre une perspective qui permet d'appréhender l'organisation à mi-chemin entre l'institution et la puissance créatrice de ses acteurs, la communication permettant ainsi d'en appréhender les changements. La communication est donc « organisante » (Putnam, Nicotera, 2009) et l'information contribue également à la « mise en forme » (Le Moëne, 2018) des organisations. Tout cela avec la convergence des trois dimensions : du numérique, des approches projets et des démarches qualité (Gramaccia, 2008), qui nous semblent particulièrement importantes pour aborder les évolutions des CAF dans un contexte de transformation numérique. Avec, en particulier, les questions des nouvelles frontières du travail à l'ère numérique (Flichy, 2017, Alemanno, 2015) et des plateformes (Flichy, 2019).

Dans le sillage de Wilensky (1967), nous avons proposé (Bourret, 2015) une approche d'« intelligence organisationnelle » en articulant démarches d'intelligence économique et démarches qualité. De celles-ci émerge l'innovation que nous considérerons comme un réseau de

communications, aux dimensions à la fois sociales et techniques, en particulier sur les territoires (Godet et al., 2010). Pour aborder la dimension des territoires de l'Intelligence Économique, nous avons proposé (Bourret, 2008) de considérer que les territoires en tant qu'écosystèmes, peuvent se construire par des synergies de projets, en associant tous les nouveaux acteurs pour construire une intelligence collective. Dans cette mesure, la vision systémique permet de dire que la « filiation entre intelligence territoriale et intelligence économique » (Herbaux, 2007) concourt à une intelligence informationnelle dont bénéficie l'institution. Nous retrouvons l'approche d'intelligence territoriale définie en SIC par C. Le Moëne (2012)<sup>13</sup> comme « *une forme d'intelligence collective développée sur et autour d'un territoire pour y penser et agir* ». L'approche de la systémique des relations développée par A. Mucchielli articule en d'autres termes la mise en forme et mise en sens (y compris des objets), et elle aboutit à une approche de sémiotique généralisée des territoires tout à fait intéressante (mais que nous ne développerons pas ici) qui valorise opérationnellement la situation, le contexte et tous les protagonistes impliqués. Avec toute la dimension et les enjeux de construire une intelligence collective comme « *intelligence du lien de la relation* » (Zara, 2008) afin de reconstruire du lien social et de la solidarité que le media numérique étend.

La CAF peut assurer la protection sociale et familiale grâce à ces liens issus de la dynamique info-communicationnelle, qui se tissent ou proposent de se tisser selon la volonté de l'administrateur et dont la nouvelle nature digitale interroge sur le sens qu'elle prend chez certains bénéficiaires. C'est ce que nous proposons d'explorer dans l'étude de cas qui suit.

---

<sup>13</sup> Le Moëne C., Séminaire Org & Co, Paris, 27 janvier 2012.

## **V. Étude de cas : spécificités de la CAF de Seine-et-Marne et ses principales actions sur le terrain**

Nos données de la recherche sont issues des coopérations mises en place dans le cadre du parcours de Master qui fonctionne depuis 15 ans (en partenariat avec l'En3S : École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale) et, notamment, des travaux de mémoires. Nous avons aussi pu bénéficier, grâce aux partenariats mis en place, d'entretiens avec des responsables, tant au sein de la CAF de Seine-et-Marne, constituant le cœur de notre étude de cas, que de la CNAF, en particulier sur les dimensions transformation numérique et actions sur les territoires, aussi à travers des travaux de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

### **Dimension particulière du numérique : analyse du rapport IGAS 2019**

Le rapport de l'IGAS de 2019 est le document officiel de référence sur l'inclusion numérique dans le secteur de la protection sociale<sup>14</sup> principale préoccupation des services de l'État d'autant plus face au « *100% de services publics dématérialisés à l'horizon 2022* », avec « *le risque d'exclusion d'environ 12 à 14 millions de français non-internautes ou insuffisamment à l'aise avec les outils du numériques* » (p. 10). La création de structures-relais ou « *structures de médiation numérique* » et des offres numériques permet un lien permanent avec les bénéficiaires, notamment avec des rendez-vous en visioconférence. Le rapport mentionne aussi « *l'absence physique de connexion à Internet au sein du territoire dans lequel il réside* » et celle d'équipement de connexion (p.16) comme le smartphone ou l'ordinateur, largement possédés par les plus jeunes et les plus diplômés. La question des ressources

---

<sup>14</sup> <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article770>

numériques est essentielle, notamment pour les populations fragiles.

Le risque de déshumanisation se trouve aussi indiqué, relatant combien « *le lien humain est une composante essentielle qui exprime la solidarité au même titre que le versement d'une prestation financière* » (p. 19). Dans cette mesure, la numérisation des services publics ouvre des formes d'accompagnement en ligne qui personnalisent fortement la relation avec le contact direct téléphonique encore et toujours possible. D'autres innovations, au plus près des demandes, comme « aidants-connects », sécurisent l'intervention du tiers-aidant et la création d'un pass-numérique assure l'accès à des formations pertinentes pour les personnes en difficultés.

La simplicité d'usage des télé services est prévue comme la condition incontournable.

Il est intéressant de constater que le rapport marque la volonté de l'État d'accompagner les plus fragiles vers leur autonomie. Par ailleurs, l'éligibilité aux prestations nécessite une gestion des données de ressources qu'il est prévu de réguler et traiter de façon experte, mais ce dernier point semble encore à l'état de projet.

On voit bien que l'environnement relatif au plan « action publique 2022 » est pour partie actif, mais aussi intentionnel. Les conclusions des rapporteurs en témoignent (p.68) : la mise en place des outils numériques non encore aboutie jouxte un usage potentiellement fastidieux et non incitatif pour entrer en contact avec ces outils. Deux écueils émergent : l'expertise de la technique (Cf. la recommandation n° 1, p. 69) quant à toutes les dimensions de son accessibilité mais aussi le niveau informationnel (enrichir les canaux de contacts numériques,

actions d'appui, etc.) et communicationnel (retour d'expérience des usagers). Les CAF ont opté pour une stratégie multicanaux : numérique, mais aussi accueil téléphonique, accueil physique et courrier papier, avec différentes variantes selon les caisses. Cette stratégie est développée au-delà de la seule action de la CAF, par des partenariats avec des relais numériques locaux auprès des usagers.

Le site Caf.fr constitue un nouvel espace d'info-communication. Il est un portail destiné aux usagers et aux partenaires comme les associations. Il donne des informations, une vision de son dossier pour l'allocataire, avec une traçabilité des informations, et des télé-procédures utiles. C'est un site dynamique. On y trouve une dimension de communication évidente, avec, par exemple, une possibilité de courriel, un chatbot qui envoie des informations pré-programmées. Matthieu Arzel<sup>15</sup> (CAF du Gard, désormais CNAF) souligne que le portail caf.fr est devenu le premier contact des allocataires avec 590 millions de visites en 2017, le 43<sup>e</sup> site le plus consulté en France et le 2<sup>e</sup> de la sphère publique. Il s'agit désormais pour les CAF de s'engager dans une véritable démarche de co-construction de services en lien direct avec les usagers. Désormais 2/3 des connexions sur Caf.fr sont réalisées depuis un mobile. Il insiste bien sur le fait « *qu'il convient toutefois d'être toujours vigilant à ne pas exclure les publics les plus fragiles : cela passe par le développement des politiques d'inclusion numérique, sans oublier le maintien d'un contact humain et de proximité* ».

Dans la transition numérique, la dimension communicationnelle est fondamentale. On y trouve « *CAF à votre écoute* » avec une participation et une consultation des usagers pour savoir ce

---

<sup>15</sup> <https://en3s.fr/temoignages/matthieu-arzel-49e-promotion-jai-mis-en-place-un-projet-de-co-construction-des-services-avec-les-usagers-caf/> Interview du 22 janvier 2020

qu'ils pensent du fonctionnement du site, des actions locales ou nationales menées par les CAF. L'opinion de l'utilisateur est sans cesse sollicitée à propos des nouvelles procédures pour bien comprendre ses besoins. En fait, la « *CAF du futur* » fonctionne comme une machine Learning, une plate-forme distincte du site. Sous la forme de « *CAF à votre écoute* », il s'agit de l'écoute « client » qui vise à faire réagir l'utilisateur-citoyen.

La démarche « *CAF du futur* », repose sur une forte dimension territoriale, notamment en Seine-et-Marne, appréhendée comme une innovation majeure. L'objectif est de déclencher une acculturation à l'innovation numérique en interne par des objectifs du CPOG et sur les territoires par des actions identifiées localement dans les CTG, et ainsi de se préparer à ce qui arrivera demain. La question du territoire est directement inscrite dans l'ADN des CAF. En effet, il y a toujours eu au moins une CAF pour un département. Agir et penser dans un territoire est indissociable d'une bonne connaissance des populations et de la multiplication des partenariats. Les Conventions Territoriales Globales (CTG) constituent désormais des cadres privilégiés de ces partenariats territoriaux.

### **L'action sur les territoires : la CAF de Seine-et-Marne**

La Seine-et-Marne est un département qui couvre la moitié de la région Ile-de-France. Il compte à la fois des villes importantes (Melun, Meaux, Fontainebleau, Provins, Nemours et celles mentionnées ensuite) et des zones très rurales. La majorité de sa population est désormais localisée sur son arc ouest (Torcy, Noisiel, Pontaut-Combault, Chelles, etc.). Sa population était de 1.422.000 habitants en 2019. La CAF de Seine-et-Marne couvre un habitant sur deux (705 000 personnes, dont 259 540 allocataires principaux).

L'objectif principal du projet « *CAF du futur* » est l'anticipation : « *se préparer maintenant à ce qui va arriver demain* ». Toutes les activités des CAF s'inscrivent sur un territoire. En Seine-et-Marne, les CTG – Conventions Territoriales Globales, devraient couvrir 85 % du département en 2022, avec des partenariats avec les collectivités territoriales pour une vision partagée du territoire, les maisons France services et tout le secteur associatif. En améliorant la relation de services en couvrant les différents canaux avec une stratégie « *100 % dématérialisé, 100 % personnalisé* », avec des plans personnalisés d'accès aux droits, pour être plus proches des usagers, de leurs préoccupations et de leur langage (« *éviter le jargonneux* »).

Dans le but de cette reterritorialisation, le numérique devient indispensable car le service prend plus d'importance mais il ne doit pas être exclusif d'une relation physique avec les employés de la Caf. Il s'agit de couvrir les besoins des bénéficiaires par la somme des deux dimensions : celle de la prise en charge physique versus directe et numérique versus à distance. La problématique de l'accès n'est pas négligée non plus. Un plan d'accessibilité au service a été élaboré, dans lequel s'inscrit une prévision des actions, notamment auprès des associations qui assurent des accompagnements numériques.

L'objectif est donc de développer par le numérique une logique de réponse aux besoins avec des stratégies multi-canaux, comme un accueil en langue des signes pour les personnes sourdes ou encore en langues étrangères, avec une traduction en Web-Interprétariat (service mis en place à la CAF 93). Ceci est un exemple des possibilités émergentes que donne le numérique et

qui n'auraient jamais pu être possibles avec un accueil physique non personnalisé.

Selon une approche communicationnelle constitutive, nous pouvons avancer que les objectifs info-communicationnels donnent forme à cette « nouvelle » institution qu'est la CAF (voir Cooren, 2010) et du point de vue de la systémique des relations « tient ensemble » les individus entre eux par les interactions techniques et humaines dans les CAF (Mucchielli, 2010).

## **VI. Conclusion : Perspectives**

Le travail présenté constitue un début de coopération pour analyser et valoriser le rôle essentiel des CAF sur les territoires, notamment en résonance avec la transformation numérique, à travers le cas de celle de Seine-et-Marne.

Relativement à une extension numérique organisationnelle du champ d'action sociale qui redéfinit les espaces d'information et de communication, nous nous situons aussi logiquement dans l'émergence d'une nouvelle citoyenneté (citoyenneté numérique) et d'une solidarité de proximité. Ces dernières sont relatives à de nouvelles approches de l'intervention publique sur les territoires et concourent à fonder de nouvelles formes organisationnelles comme l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires en novembre 2019. Un enjeu essentiel est de « repenser » (Rosanvallon, 1998), ou mieux, de « refonder » l'État providence, en particulier dans les territoires vulnérables quand certains citoyens se sentent abandonnés par les pouvoirs publics. Le rapport de l'IGAS 2019, définit d'ailleurs le concept de fragilité ou de vulnérabilité sociale dans son rapport à l'exclusion sociale, aux risques de rupture ou de non-accès aux

droits que le numérique pourrait renforcer.

La crise de la Covid 19 a montré toute l'importance de la protection sociale en France comme amortisseur de la crise et comme vecteur majeur de solidarité sur les territoires. La perspective tracée par P. Rosanvallon en 1998 est plus que jamais d'actualité<sup>16</sup>; l'enjeu majeur est de reconstruire la confiance autour de nouvelles politiques publiques sur les territoires. Les organismes de Sécurité sociale et, en particulier, les CAF, ont un rôle essentiel à jouer sur les territoires en s'appuyant sur les transformations numériques qu'elles promeuvent et exploitent au profit des bénéficiaires. Leurs enjeux dans ce contexte sont de maîtriser les diverses formes de difficultés d'accès (couverture réseau insuffisante (déserts numériques), incompétences numériques des usagers et absence de matériels informatiques...) spécifiques à leur territoire et la reconstruction impérieuse du lien social.

Dans une démarche d'étude de cas, dans le cadre des stratégies de communication multi-canaux de la CAF de Seine-et-Marne (accueil physique, courrier, téléphone, usages du numérique), nous continuerons à analyser les nouveaux outils numériques (notamment le site *caf.fr* et la plateforme *La caf à votre écoute*) et leur impact sur l'évolution et l'étendue des relations avec les usagers. Nous questionnons aussi l'évolution des métiers et des compétences des agents de la CAF : dimension sociale, vis-à-vis de l'utilisateur, pédagogie du droit et désormais de l'usage des outils technologiques proposés, nouveaux services aux usagers, associés aux nouveaux usages de données (*data scientists*), aussi bien pour la recherche de fraudes que pour la valorisation des droits non réclamés.

---

<sup>16</sup> <https://www.franceculture.fr/emissions/linvite-des-matins/convergence-des-gauches-montee-des-discours-populistes-qui-va-profiter-de-la-crise>

Il s'agit notamment d'éclairer le potentiel numérique de la CAF en observant les dispositifs existants : portail caf.fr et « *CAF à votre écoute* » (plateforme numérique participative), en valorisant les partenariats : CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), MSA (Mutualité Sociale Agricole), Pôle Emploi, etc. et des opérations de maintien du lien via les réseaux sociaux comme les « *promeneurs du Net* ». Ils ont été importants pendant la période de confinement qui a permis à la CAF 77 de montrer sa capacité de résilience avec la mobilisation numérique de tous ses salariés, notamment en télétravail, pour continuer à assurer au mieux ses services aux usagers-citoyens sur son territoire.

### **Bibliographie indicative**

Alemanno S. Mayère A. (2018). *Communication Organisationnelle : Formes et Transformations Contemporaines*, sous la dir de. Paris, l'Harmattan.

Alemanno, S. sous la dir. de. (2015). *Management et numérique*. Paris, Éditions L'Harmattan.

Algan Y. Cahuc P. (2007). *La société de la défiance, Comment le modèle social s'autodétruit*. CEPREMAP. Paris, Éditions rue d'Ulm.

Bernard F. (2016). Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in Bouzon A. sous la dir. de. *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*. Paris, L'Harmattan, pp. 33 – 46.

Bouillon J.-L. Bourdin S. Loneux C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement

paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, 31, pp. 7-25.

Bourret C. (2015). Éléments de réflexions autour du positionnement et des domaines d'action de l'Intelligence Économique. Gardère E. et Le Moëne C. sous la dir. de, *Organisations Digitales : Individus, Santé, Déontologie en contexte numérique*. Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. Paris, Éditions L'Harmattan., pp. 63 - 76.

Bourret C. (2008). Eléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme une synergie de projets locaux pour développer une intelligence collective, *International Journal of Projectics*, 1, Bruxelles, De Boeck, pp. 79 – 92.

Carayol V. (2004). *Communication organisationnelle. Une perspective allagmatique*. Paris, L'Harmattan..

Cooren F. (2010). Le cahier des charges d'un méta-modèle constitutif de la communication : une proposition, *Communiquer*, 3-4 | 2010, 103-122.

Flichy P. (2019). Le travail sur plateforme. *Réseaux*, n° 213 (1), pp. 173 - 201.

Godet M. Durance P. et Mousli M. (2010). *Libérer l'innovation dans les territoires*. Paris, Conseil d'Analyse Économique - La documentation Française.

Gramaccia G. (2008). Qualité, projet, numérique : 3 variations symboliques de l'efficacité gestionnaire. in Batazzi C. sous la dir. de, *Communication, organisation, symboles*, Revue MEI, n° 29. L'Harmattan, pp. 55-67.

Klein J.-L. Laville J.-L. Moulaert, F. (2016). *Innovation sociale*, sous la direction de. Toulouse, Edition Eres.

Herbaux P. (2007). *Intelligence Territoriale, repères théoriques*. Paris, L'Harmattan, pp.1-195.

- Le Moëne C. (2018). Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique, *Communication et organisation*, 53 | 2018, pp. 107-132
- Mucchielli A. (2006). *Étude des communications : nouvelles approches*. Paris, Armand Colin.
- Paugam S. (2014). L'intégration inégale, Force, fragilité et rupture des liens sociaux. Paris, PUF.
- Putnam L., Nicotera A.M. sous la dir. de (2009). *Building Theories of Organization The Constitutive Role of Communication*. New-York, Routledge, London, Taylor & Francis.
- Rosanvallon P. (1998). *La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat-providence*. Paris, Le Seuil, Points-Essais.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Californie Sage Thousand Oaks.
- Zara O. (2008). *Le management de l'intelligence collective*, Paris, M21 Editions.