



LETTRE DE

OBSERVATOIRE

Action Sociétale Action Publique



Ouverture à Lille d'un campus d'un genre nouveau, le seul consacré aux métiers du digital sur la métropole de Lille. Entretien avec le directeur – Geoffrey Martinache

Ouverture de Lille Ynov campus, un campus construit comme une maison

Geoffrey Martinache, vous travaillez depuis de nombreuses années dans l'enseignement supérieur. Qu'est-ce qui vous a incité à vous investir aux côtés du groupe Ynov ?

Préparer les jeunes aux métiers de demain nous impose une responsabilité. Celle de changer l'éducation pour leur donner les armes d'évoluer dans un monde complexe, incertain et ambigu. Cet impératif exige de la part des groupes d'enseignement supérieur beaucoup de courage et de remise en question. On ne peut pas préparer l'avenir avec les outils du passé. Nos étudiants sont de la génération des jeux vidéos : ils ne font plus la différence entre la pratique et la théorie. Ils expérimentent. Autrement dit, les professionnels avec lesquels nous travaillons et nos étudiants à qui nous devons nous consacrer pleinement exigent que nous abandonnions le confort de la théorie et du magistral pour nous orienter vers d'autres compétences et d'autres modes d'apprentissage.

Quel type d'apprentissage ?

Un apprentissage qui correspond pleinement aux besoins des recruteurs et aux nouveaux usages de nos étudiants. On s'est toujours rendu à l'école comme on va à l'hôpital : on ne peut pas faire autrement que d'y aller mais il faut que cela dure le moins longtemps possible. Si on a la chance d'avoir un enseignant passionné, le temps est moins long mais l'articulation entre le cours et le terrain professionnel reste périlleuse. Ynov propose des formations adossées aux besoins des recruteurs en les faisant évoluer en continu et forment ses étudiants grâce à des dispositifs innovants basés sur l'entrepreneuriat parce qu'apprendre les compétences de demain ne peut pas se faire de manière passive. Il faut expérimenter, s'exercer, recommencer. Il faut savoir accepter ses propres difficultés et celles des autres pour dépasser l'individuel pour innover collectivement. La transformation est urgente pour toutes les entreprises, qu'elles soient digitales ou pas.

Qu'est-ce qui différencie les formations d'Ynov ?

Nous proposons, sur le campus de Lille, des formations sur 5 ans en audiovisuel, en marketing, en web, en communication, en architecture d'intérieur, en gaming, en informatique.

Nos différences reposent sur 3 piliers :

- Une pédagogie de l'action : Nos étudiants ont la chance de pouvoir travailler dès la première année sur des projets réels avec d'autres étudiants ayant d'autres expertises et issus d'autres niveaux d'étude. C'est ce que nous appelons les Ydays. Ils ont d'ailleurs la chance de travailler pour des projets réels de marque réelles comme Vuitton, Konbini ou Adidas. Notre équipe pédagogique est constituée des leaders du digital en France. Ils transmettent à nos étudiants la culture startup, les arment des outils de productivité qui font la différence, et les nouvelles méthodes de travail. Ils sont très opérationnels dans leur spécialité.
- L'accompagnement : Nous attachons une très grande importance à l'ambiance des cours. L'apprentissage chez Ynov cherche à donner un coup de boost aux étudiants. L'apprentissage n'est pas facile pour tous. Il est important que les formateurs portent les étudiants. Pour cela nous avons développé une pédagogie de proximité pour autoriser à chacun d'apprendre à son rythme.
- La tribu : Ynov est l'école des co-intelligences. Nous apprenons à nos étudiants à travailler de manière collective et collaborative avec l'intelligence émotionnelle, l'intelligence artificielle... Sur notre campus, c'est un peu comme à la maison. Nous sommes très attentifs aux conditions de travail de nos étudiants. Ils doivent se sentir comme chez eux avec leur salon, leur espace privé, leur cuisine... Par ailleurs, nos étudiants appartiennent à une même communauté toujours connectés entre eux. Ils sont en contact permanent avec les formateurs, des alumni, des coachs, des mentors, des parrains qui permettent de résoudre les hésitations lors du passage à l'action une fois le cours terminé. Une communauté de digital triggers qui n'a qu'un but, celui de participer à la transformation des entreprises pour leur permettre de poursuivre leur croissance.

Entretien mené par l'équipe ASAP

Interview:

Entretien auprès d'Émilie Frenkiel, à propos de la Convention Citoyenne Étudiante de l'UPEC



Entretien mené par Lolita Rubens

Émilie Frenkiel est maîtresse de conférences en science politique, directrice adjointe de l'EEP, directrice adjointe du LIPHA, co-responsable d'Algopo Living Lab

Quels étaient les objectifs de cette convention citoyenne étudiante ?

La convention citoyenne étudiante (CCE) de l'UPEC a deux objectifs principaux : lancer une réflexion collective à l'échelle de l'université sur son empreinte carbone, et engager les 38 000 étudiant.e.s de l'UPEC dans ce débat pour agir urgemment. Dans cette première édition de la CCE, en accord avec le groupe de travail sur le développement durable, le thème de l'alimentation a été choisi car l'évolution de nos pratiques alimentaires pourraient jouer un rôle central dans la transition écologique, mais aussi parce qu'il converge également avec des préoccupations sanitaires et sociales cruciales à l'université, comme le premier confinement et le recours en grand nombre de nos étudiant.e.s au don alimentaire l'ont révélé. Une autre ambition de la convention citoyenne étudiante est de resserrer les liens entre l'université et les territoires environnants ses campus : les collectivités territoriales, les associations, les entreprises etc. qui l'entourent autour de grandes questions de société, car l'UPEC est une véritable « université engagée ».

Pouvez-vous nous expliquer le principe de la convention citoyenne étudiante ? Comment cela se déroule concrètement ?

Une convention citoyenne est un dispositif participatif qui consiste à inclure des citoyen.ne.s ordinaires dans le processus de décision politique.

Les phases de formation intense aux questions complexes discutées alternent avec des délibérations en groupe et des restitutions en séances plénières. Dans la convention citoyenne pour le climat, ou les conventions citoyennes organisées sur des questions constitutionnelles, les participant.e.s sont des citoyen.nes tiré.e.s au sort. Dans notre cas, ce sont des étudiant.e.s de master de l'Ecole internationale d'études politiques et des étudiant.e.s en deuxième année à l'IUT de Sénart Fontainebleau qui ont participé au lancement de la convention.

La première CCE de l'UPEC veut contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre issues de l'alimentation et d'agir sur l'ensemble de la chaîne de production alimentaire par des propositions décidées de manière démocratique et horizontale à travers quatre thématiques :

- Production ;
- Approvisionnement ;
- Consommation ;
- Traitement des déchets.

Tout au long du processus délibératif, les participants, qui sont issus d'horizons divers (étudiants, élus et agents territoriaux, professionnels, membres d'association, chercheurs, etc.) échangent et délibèrent en groupe. Le dispositif de la CCE distingue trois types de groupes de travail : l'assemblée de citoyens, les quatre groupes thématiques et les douze sous-groupes.

On distingue quatre étapes : la conception collaborative du dispositif, ses trois journées de lancement (23-25 septembre à Fontainebleau), l'ouverture de la délibération à toute la communauté UPEC sur la plateforme du Living lab <https://algopo.osp.cat> et deux journées de clôture à Créteil les 19 et 20 novembre.

Concrètement, à l'issue des trois journées de lancement de la convention, pendant lesquelles plus de 200 personnes ont travaillé, 33 propositions ont émergé et ont été ouvertes au débat en ligne. Ces propositions sont actuellement retravaillées et de nouvelles sont formulées. Fin novembre, ces propositions seront soumises à la présidence de l'UPEC, au CROUS, au groupe de travail sur le développement durable, aux collectivités territoriales, à des associations, scientifiques et aux tirés au sort de la convention citoyenne pour le climat qui parrainent notre démarche, pour un dernier travail collectif de formulation de propositions concrètes et immédiatement applicables.

Quel a été l'investissement des partenaires, étudiant.e.s et intervenant.e.s ?

La particularité de notre dispositif est qu'il s'agit d'une convention citoyenne étudiante. Il a été conçu non seulement pour que des étudiant.e.s y participent, mais qu'il.elle.s ont participé à son élaboration avec les étudiant.e.s, qu'il.elle.s ont constitué la majorité du comité d'organisation de la CCE, et ont été en charge de la modération des discussions, leur facilitation et leur restitution.

Les étudiants en M2 de science politique parcours Etude socio-politique de la globalisation ont non seulement co-construit le dispositif à l'automne 2020 mais ont aussi suivi une formation avant l'ouverture de la convention citoyenne étudiante.

Pour former et accompagner ces étudiant.e.s, le groupe de travail sur le développement durable, la présidence de l'université et son pôle santé, la MGEN, le CROUS, une équipe de scientifiques spécialistes d'agronomie, d'études environnementales, de science politique etc., ainsi que des élu.e.s, agent.e.s territoriaux, agriculteur.rice.s, restaurateur.rice.s, militant.e.s associatif.ve.s, une entreprise de la civic tech Open Source Politics, entre autres, se sont mobilisé.e.s.

Ce dispositif innovant est assez nouveau dans le paysage de l'université, quels en sont les avantages selon vous ?

L'avantage de ce dispositif est de constituer un écosystème actif, de créer de nouvelles synergies entre une grande variété de parties prenantes pour agir pour de grandes causes et urgentes comme la transition environnementale. C'est non seulement un moyen de regrouper étudiant.e.s de différentes formations, différents âges et campus avec des scientifiques de toutes disciplines, les personnels et la direction de l'université, mais aussi avec la société et les territoires environnants, mais encore de faire converger des actions en termes pédagogiques, scientifiques (la convention citoyenne étudiante est par ailleurs également un dispositif de recherche), politiques et civiques.

Quelles sont vos attentes pour la fin de la convention citoyenne étudiante ?

Mon espoir, et mes efforts, portent principalement sur une participation aussi large que possible de l'ensemble de l'UPEC aux débats en ligne (<https://algopo.osp.cat>, l'inscription prend 15 secondes) pour que des propositions concrètes et percutantes soient formulées, votées puis écoutées et appliquées par l'Université, le CROUS et les collectivités qui entourent nos campus. Enfin, j'espère que notre CCE essaiera et que de nombreuses universités françaises et étrangères s'en inspireront pour réduire tout de suite, et de manière démocratique, sur notre empreinte carbone.

La corruption sous ses différentes facettes : l'exemple du Liban



Dans un pays comme le Liban, ravagé actuellement par une crise économique et financière majeure, inégalée depuis la fin de la guerre de 1975-1990, la corruption sévit non seulement au niveau de l'Etat mais aussi à tous les niveaux de la société et se décline en de nombreuses facettes.

La forme la plus courante dont est appréhendée la corruption concerne les pots-de-vin véhiculés entre un corrupteur et un corrompu. Le corrupteur est celui qui soudoie le corrompu à partir de biens pécuniaires (argent, commissions, ...), des biens matériels (équipements, machines, etc.) ou des dons sous toutes formes et ce, afin d'obtenir un service en contrepartie. Le corrompu se plie alors à toutes les demandes du corrupteur en déployant maints efforts pour satisfaire tous ses besoins. Une telle pratique est courante, voire institutionnalisée au Liban et concerne tous les échelons de la hiérarchie. Dans ce pays, l'usager est par exemple amené à verser, auprès de l'administration publique, des sommes d'argent considérables pour obtenir des documents administratifs indispensables pour être en conformité avec la loi – loi rarement respectée par les corrupteurs et les corrompus.

Que ce soit dans le secteur public ou privé, la corruption est donc le plus souvent liée à l'argent et conduit au non-respect des lois ou des réglementations en vigueur, car les personnes détentrices de pouvoir dérogent à toutes les règles en imposant les leurs.

Cependant, la thématique de la corruption ne se résume pas uniquement à la notion de pots-de-vin. Elle revêt une panoplie de comportements proéminents dont notamment : le clientélisme, le népotisme, l'abus de confiance, la fraude, la falsification, le blanchiment d'argent, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, la kleptocratie, l'abus du pouvoir, le favoritisme, etc. Nous développerons quelques notions significatives dans les grandes organisations publiques et privées.

Le clientélisme est défini comme un échange réciproque de services entre les individus de statuts sociaux inégaux, le « patron » et ses « clients » (Briquet, 1997). Il consiste, pour celui qui détient une autorité, à accorder toutes sortes d'avantages à certaines personnes favorisées (mais non méritantes forcément), les fidéliser et en faire ses obligés. À titre d'exemple, au Liban où le clientélisme est monnaie courante, il recouvre des services rendus à des individus ou entreprises sur la seule base d'affinités politiques, personnelles ou sociales au mépris des règles en vigueur ou des compétences.

La kleptocratie se réfère à une situation où un fonctionnaire ou une personne haut placée a comme but principal l'enrichissement personnel et possède le pouvoir d'atteindre cet objectif (Andreski, 1968).

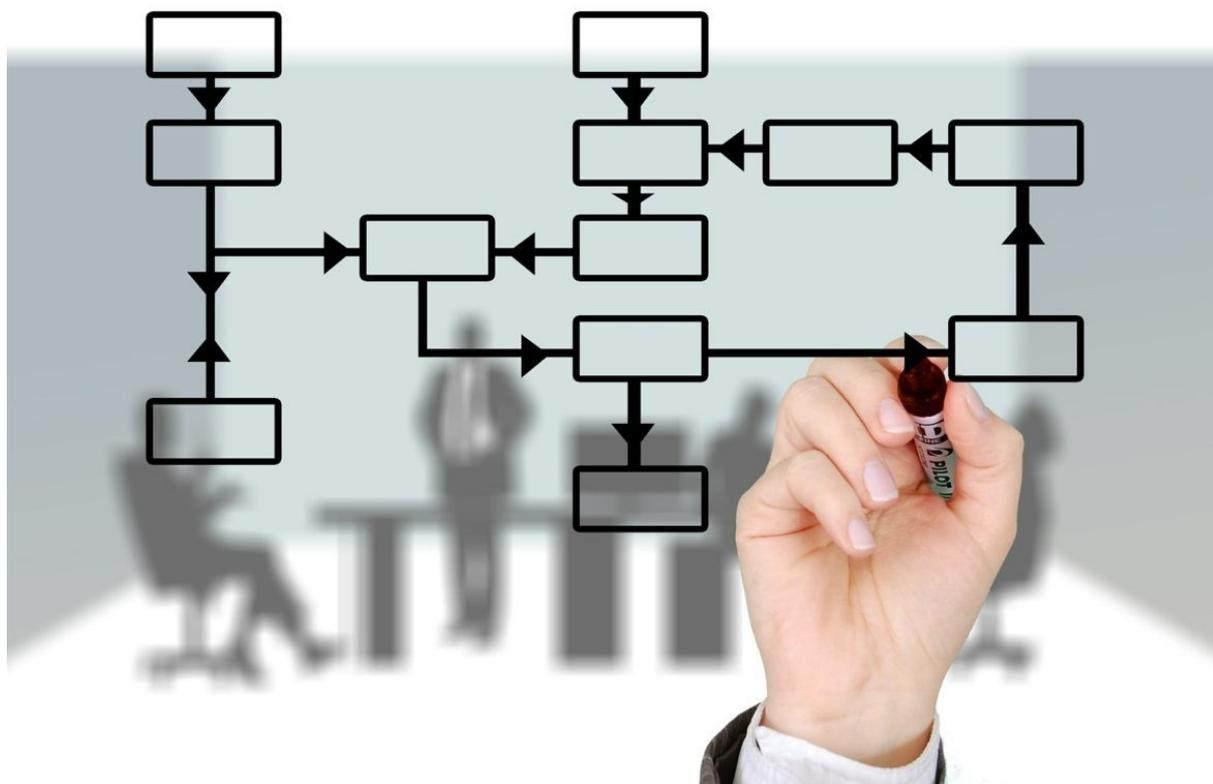
Parmi les déclinaisons de la corruption, nous retrouvons également l'abus de confiance qui se manifeste notamment lorsque la confiance est dévoyée. Selon Fukuyama (1994), la confiance entre acteurs économiques est un facteur essentiel pour le développement des grandes entreprises. Elle diminue le coût de contrôle et le risque. Ainsi, pour un modèle relationnel à deux dimensions dans l'entreprise, confiance et coopération sont les principaux piliers. Par suite, quand l'un de ces piliers est absent ou s'étiolé, le modèle relationnel à deux dimensions est annihilé. Il est remplacé par un modèle unidirectionnel quasi inefficace. Face à ces diverses facettes de corruption qui gangrènent les entreprises ou institutions, la lutte contre la corruption devrait se renforcer, à travers, entre autres, les universités via un processus continu d'apprentissage (Bisoux, 2021). Il est donc indispensable, voire vital, d'inculquer aux futurs managers, les fondements de l'éthique afin qu'ils comprennent que l'éthique n'est pas théorique mais pratique. Leur devoir de dirigeants consistera à appliquer l'éthique sur une base quotidienne dans leurs entreprises ou institutions et à devenir ainsi des vecteurs de changement dans leur région et dans leur pays.

Carole Douery Verne

Références

- Andreski S. (1968), « Kleptocracy or Corruption as a System of Government », In Stanislav Andreski, The African Predicament : A Study in the Pathology of Modernisation, New York : Atherton.*
- Bisoux T. (2021), « The Continuous Work of Teaching Business Ethics », AACSB Insights, February.*
- Briquet J.L.(1997), La tradition en mouvement, clientélisme et politique en Corse, éditions Belin, 1997, p. 7.*
- Fukuyama F. (1994), Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Free Press, New York, 1994.*

Pour une métamorphose non kafkaïenne du management public



Le rapport du Comité action publique 2022 installé par le président Emmanuel Macron et les débats qu'il a augurés ont remis en évidence l'opposition traditionnelle de ceux qui ne veulent rien changer pour éviter « une casse du service public » avec ceux qui réclament une réduction massive des dépenses publiques, sans jamais dire lesquelles. Nonobstant, les besoins de services publics efficaces des Français apparaissent plus forts et plus légitimes que jamais, tels que sécurité, justice, éducation, santé, petite enfance, personnes âgées, migrants, revitalisation des centres villes... C'était le cas avant la crise de la Covid et ça l'est peut-être plus encore pendant et après. L'équation à résoudre par les pouvoirs publics est davantage celle de la métamorphose méthodique du management des services publics sous contrainte de ressources, que celle de leur rétrécissement versus leur croissance. Or, dans les deux camps qui s'affrontent, le terme de management public « socio-économique », c'est-à-dire facteur de motivation humaine et « en même temps » de productivité n'est pas prononcé alors que c'est la clé de l'équation proposée. Au fond, même s'ils en proposent un usage différent, les deux camps semblent partager le même modèle anachronique d'organisation, celui de Frederick Winslow Taylor, fondé sur les seules quantités de moyens et définition rigide des fonctions (qui conduit à la bureaucratie) et non sur l'humain et la négociation. En simplifiant, pour les uns il faudrait augmenter les budgets publics en taxant plus les riches et tout s'arrangerait, et pour les autres il faudrait les réduire ce qui permettrait de baisser la fiscalité. Mais c'est une fiction dans les deux cas, il suffit d'observer rigoureusement le réel pour s'en convaincre.

LES COUTS CACHES DE L'ABSENTEISME

Les observations sérieuses montrent en effet, années après années, que les réserves inexploitées de productivité publique sont gigantesques dans les trois fonctions publiques – Etat, collectivités territoriales et hôpitaux – alors que l'insatisfaction sociale des agents y est très élevée comme le montrent des indicateurs sociaux – absentéisme, maladies professionnelles, difficultés à recruter puis fidéliser les personnels, etc. – très dégradés. Par exemple l'étude annuelle du cabinet Sofaxis pour la Gazette des Communes révèle que l'absentéisme a augmenté beaucoup plus (+28 %) dans le secteur public que dans le secteur privé, en France, depuis 2007. Il atteint ainsi le taux moyen de 9,5 % dans les collectivités locales, soit 15 jours par an, par agent, alors que le taux d'absentéisme, jugé « normal », est estimé à 5 %, soit 8 jours par an. L'absentéisme réductible, de 4,5 %, représente l'équivalent de 76 500 agents à temps plein, ce qui correspond à une évaporation budgétaire ou, si l'on préfère, une perte de productivité publique d'environ 6 milliards d'euros par an. Les recherches montrent que la cause racine de cet absentéisme, comme de la dégradation des autres indicateurs sociaux, réside essentiellement dans un grave déficit de management du potentiel humain, à tous les niveaux de l'organisation publique.

Ce chiffre, dont la valeur pourrait sembler exagérée, s'explique aisément. En effet, le coût complet d'une heure de travail perdue n'équivaut pas à son seul coût salarial mais à la valeur ajoutée qu'elle aurait créée si cette heure avait été travaillée et produit les services publics attendus. Or, la valeur ajoutée horaire moyenne d'un fonctionnaire en France est de l'ordre de 50 euros alors que son coût horaire salarial, incluant les cotisations sociales, est de l'ordre de 30 euros.

Si l'on chiffrait les pertes de valeur ajoutée dans le secteur public engendrées par un management inapproprié provoquant de l'absentéisme, des risques psychosociologiques et une rotation des personnels mal maîtrisée, on arriverait à un montant annuel de l'ordre de la centaine de milliards d'euros.

Ce montant est qualifiable de coût caché, car il n'apparaît pas explicitement, ni dans les comptabilités ni dans les budgets publics. De ce fait, ce coût caché n'est pas surveillé, contrairement aux dépenses publiques donnant lieu à des flux monétaires « visibles » qui sont, quant à eux, périodiquement audités par la Cour des comptes et les Chambres régionales des comptes. Le coût caché n'est donc pas pris en compte par le décideur public lors des prévisions budgétaires ni, partant, les performances que produirait un management socio- économique adapté.

POUR UN MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Mais de quoi alors le management socio-économique des fonctionnaires qui permettrait de recycler les coûts cachés en valeur ajoutée, sans mutiler le secteur public et tout en développant la motivation des agents, est-il le nom ? Bien loin de la potion magique de Panoramix ou des filtres des gourous du bien-être et de l'entreprise libérée, il n'a rien de miraculeux. Il existe et il s'apprend. Il s'obtient au moyen d'une meilleure implication du potentiel humain qui peuple les organisations de service public, de l'amélioration de leurs conditions de vie au travail et de l'accroissement de leur engagement individuel et collectif, grâce à un management de proximité négocié au sein de chaque équipe. Il n'est pas question, ici, d'un « mauvais » management, copie indigeste et inefficace dudit management « privé », que d'aucuns appellent le New Public Management. Ce que nous évoquons c'est un « bon » management, acclimaté au secteur public, porté par les cadres animateurs de leurs équipes, qui agit positivement sur les structures et les comportements. Les structures, pour mettre en place des dispositifs stimulants d'amélioration des conditions de travail, de formation, de rémunération, de recrutement et d'organisation du travail des équipes. Les comportements, pour mieux motiver, promouvoir, accompagner et reconnaître de façon équitable la contribution des agents. Son critère central n'est pas la perfection, car elle n'existe pas, mais les progrès successifs par effets d'apprentissage qui eux sont possibles. Ce « bon » management public existe comme les exemples scandinave ou canadien le montrent, ainsi que des exemples français, insuffisamment mis en avant. En grandes lignes, il consiste à stimuler dans chaque équipe des actions pluriannuelles de repérage, par le dialogue, des dysfonctionnements qui perturbent le travail et qui entraînent des coûts cachés, en termes d'absentéisme, de rotation inadéquate du personnel, de maladies professionnelles, de défauts de qualité et de sous efficacité. Puis, au moyen de groupes de projets, d'inventer et non pas de « singer » du privé ou d'autres organisations publiques, des actions d'amélioration adaptées cela dans les six domaines clés du fonctionnement d'une organisation : l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication, la gestion du temps, la formation professionnelle et la mise en œuvre stratégique (carrière, télétravail, etc.). Enfin d'en récompenser économiquement la bonne mise en œuvre au travers de contrats d'activité périodiquement négociable passés avec chaque agent. Désolé de le dire pour ceux que cela froisserait mais les recherches confirment qu'un intéressement individuel et négocié des agents est une des pièces essentielles du puzzle.

UNE QUESTION DE VOLONTE

Donc, au fond, de l'exigence mais rien de très compliqué si ce n'est un soupçon de volonté politique, un zeste de formation innovante des managers publics pour les doter d'une méthodologie structurée qui marche et une once de rupture radicale avec, d'un coté, les principes managériaux classiques, du public comme du privé, infectés d'un taylorisme qui conduit à la fossilisation des organisations et, de l'autre, avec les mantras de la déconstruction de la verticalité dont l'ultra horizontalisme mène à la désintégration des organisations. Il revient aux responsables politiques, aux managers publics et aux syndicats de mener ensemble cette transition managériale publique, plutôt que de s'isoler dans des attitudes plaintives, telles que « nous sommes à l'os » ou « nous sommes épuisés »... – mal perçues par les concitoyens parce qu'ils ne peuvent pas les comprendre vu l'immensité de la dette publique et des taux d'imposition du pays. Symétriquement, il revient à l'État, au moyen de décisions qui restent à prendre, de revivifier le statut des fonctionnaires, pour aider les élus et les managers publics à développer la productivité de leurs équipes de façon socialement responsable et mieux satisfaire leurs concitoyens, rendant ainsi leur dignité aux fonctionnaires, trop souvent et très injustement soupçonnés d'oisiveté.

Laurent Cappelletti

Références

Savall H., Zardet V., (Dir.) (2021), Traité du management socio-économique, préface de René Ricol.

Savall H, Cappelletti L. (2018), « Les coûts cachés de l'absentéisme : 108 milliards d'euros par an », rapport pour l'Institut Sapiens, novembre.

Cappelletti L., Khenniche S. (2017), « Coproduire la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie », Politiques et Management Public, 34(1-2), pp.19-41.

Cappelletti L., Savall H., Zardet V. (2018), « Il règne en France un ras-le-bol managérial », Le Monde, 21 décembre.

Hydrogène : filière d'avenir pour le développement des régions et de l'emploi



Tour Eiffel illuminée à l'hydrogène pour l'événement Paris de l'hydrogène du 20 au 30 Mai 2021.

L'hydrogène est de plus en plus souvent au cœur des projets de développement durable. La crise sanitaire a révélé en 2020 la nécessité d'accélérer la transition écologique et cette filière s'est retrouvée du coup au centre des discussions. A moyen terme, les applications les plus intéressantes concernent les véhicules utilitaires (bus et camion) pour lesquels le poids des batteries est une contrainte majeure, les trains quand les lignes ne sont pas électrifiées et, sans doute plus tard, les avions.

Tout l'enjeu est précisément de passer à une production d'hydrogène vert par électrolyse de l'eau grâce à une électricité d'origine renouvelable. Plus qu'une énergie, l'hydrogène est davantage un vecteur, un moyen de transporter de l'énergie, une passerelle entre une source primaire d'énergie et des usages finaux. L'hydrogène vert pourrait décarboner demain des procédés industriels où les substituts à l'énergie fossile sont difficiles à développer. Le plus important concerne la production primaire d'acier où le charbon est à la fois utilisé comme source d'énergie et agent réducteur du minerai. L'hydrogène pourrait s'y substituer et fournir de l'acier zéro carbone. Tout récemment, le groupe Air Liquide a annoncé son intention d'aider ArcelorMittal à produire de l'acier vert en développant des solutions innovantes d'hydrogène à faible émission de carbone et des technologies de capture du carbone.

Accélération des investissements face au défi industriel et sociétal.

Face à ces développements entamés depuis des années, nous sommes passés d'un plan hydrogène à 100 millions d'euros lancé par Nicolas Hulot, à un plan de 7 milliards d'euros en septembre 2020.

L'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, l'Italie, l'Autriche et les Pays-Bas mettent également des milliards sur la table pour développer la filière. Désormais, notre pays compte sur l'ingénierie de ses entreprises pour accélérer la stabilisation de la filière d'ici 2030. Mais attention, l'enjeu principal est de produire suffisamment d'hydrogène vert et de le proposer à des conditions acceptables. La massification de l'usage de l'hydrogène vert aura pour effet la baisse de son prix. Les spécialistes annoncent qu'à 2 euros le kg, il sera équivalent à celui du pétrole et du gaz naturel.

La France et ses régions ont compris l'enjeu de ce défi industriel et sociétal. Deux priorités se dégagent dans la stratégie française. La première priorité est la croissance d'une filière d'électrolyse française. La France vise 6,5 GW d'électrolyseurs d'ici 2030. L'hydrogène décarboné est une priorité d'investissement majeure et devrait aider la France à atteindre son objectif industriel d'économiser 53 millions de tonnes de CO2 par an d'ici 2030, contre 80 millions actuellement. La deuxième priorité est de soutenir la recherche et l'innovation pour rester à l'avant-garde au niveau international. La France dispose déjà de programmes et d'installations de recherche de classe mondiale. Il s'agit désormais de développer également les compétences, en enseignant les tenants et les aboutissants de l'hydrogène gazeux et ses usages, et en créant d'immenses campus réunissant universités, écoles d'ingénieurs et formation professionnelle.

Les régions, au cœur des écosystèmes naissants.

La filière est une belle opportunité pour le pays et ses régions. Et surtout l'occasion de mettre en place des écosystèmes réunissant grands groupes industriels, start-up innovantes, centres de recherche et collectivités territoriales. L'approche écosystème est un préalable à la structuration de la filière Hydrogène. Un écosystème mobilise les acteurs locaux autour d'un projet de développement économique territorial, fondé sur une gouvernance inclusive et une vision partagée des bénéfices attendus : par exemple, l'amélioration de la qualité de l'air, le développement industriel, l'amélioration de l'offre de mobilité.

De nombreuses régions françaises ont compris tout l'enjeu de cette filière et de ses emplois potentiels. La région Auvergne-Rhône-Alpes accueille la 'Zero Emission Valley'. Elle abrite de grandes entreprises et coentreprises qui ont pris le dossier Hydrogène en main, comme Michelin avec le fabricant de piles à combustible Symbio. La région Bourgogne-Franche-Comté est devenue la première région de France à officialiser une commande de trains à hydrogène. Ces rames doivent effectuer leurs premiers essais en 2023. Dans la région Centre-Val de Loire, Bouygues et FM Logistic ont signé un partenariat exclusif visant à développer un écosystème territorial d'hydrogène renouvelable autour de la Métropole d'Orléans. L'objectif de cette collaboration est de contribuer à la décarbonation de la filière logistique en France.

Des ambitions internationales et une dynamique à l'export source d'emplois.

Cette filière hydrogène peut faire changer l'image et la perception de l'industrie en France, ou du moins lui donner une nouvelle jeunesse tant les perspectives de développement restent nombreuses en France et à l'international. La France accélère pour être un acteur majeur de la chaîne de valeur mondiale de cette filière. Elle peut compter sur des géants établis comme Air Liquide, mais aussi sur d'autres groupes et quelques PME et ETI prometteuses. Ainsi, la société française Lhyfe est la première entreprise en Europe à développer des systèmes de production d'hydrogène vert, qui est généré par des éoliennes. Le centre de recherche et développement de la société est à la pointe de la production d'hydrogène offshore. Le spécialiste de l'électrolyse McPhy ouvre une «giga-usine» capable de produire des électrolyseurs à très grande échelle. Dans la partie automobile, l'équipementier Faurecia a pour ambition de devenir le leader mondial des réservoirs pour véhicules à pile à combustible. Le groupe dispose d'un savoir-faire reconnu dans la fabrication de réservoirs d'hydrogène à haute pression fabriqués en composite de fibre de carbone. Faurecia a en seulement 3 ans, remporté un contrat majeur avec le constructeur sud-coréen Hyundai, afin d'équiper une flotte de 1600 poids lourds en Suisse. Il vient également d'acquiescer la majorité des parts de CLD, l'un des principaux fabricants chinois de réservoirs d'hydrogène à haute pression.

En conclusion, l'hydrogène est indispensable pour la mobilité lourde, l'industrie lourde, le stockage d'énergie et constitue un véritable maillon de la transition énergétique. Mais il faut toutefois veiller à ce qu'il soit bien produit à partir d'électricité renouvelable. La notion d'écosystème est également fondamentale car il y a des enjeux importants d'infrastructure, de production, de stockage, de transport et de distribution qui vont impacter de nombreux secteurs. Enfin, au regard de la compétition internationale, un marché intégré de l'hydrogène en Europe et l'existence de champions européens seraient des atouts considérables. Des synergies européennes commencent à émerger, en particulier au sein de l'alliance franco-allemande. La société française Air Liquide et l'allemand Siemens Energy ont récemment signé un protocole de production d'électrolyseurs à l'échelle industrielle.

Eric le Tallec

Références :

Michel Delpon (Mars 2021) – Hydrogène renouvelable, l'énergie verte du monde d'après– Editeur Nombre 7

Gilles Guerassimoff – Lise Adegnon (2020) – L'hydrogène, un vecteur pour la transition énergétique– Editeur Presses Des Mines

France Hydrogène (ex-AFHYPAC) – 2020, l'année du passage à l'échelle pour la filière hydrogène française –

IFP Energies nouvelles (organisme public de recherche, d'innovation et de formation dans les domaines de l'énergie, du transport et de l'environnement)

Penser l'après COVID-19 : l'innovation comme levier stratégique ?



Quel sera l'impact de la crise de la COVID-19 sur l'innovation ? Les crises antérieures, et en particulier la crise de 2008, peuvent-elles éclairer sur les effets probables de la crise COVID-19 sur l'innovation ? La crise COVID-19 partage deux similitudes significatives avec la Grande Crise Financière de 2008 (GCF). Tout d'abord, les deux ont été, ou sont des chocs exogènes aigus plutôt que des fluctuations du cycle économique. Deuxièmement, les deux ont affecté les entreprises par la réduction forte des liquidités – disponibilité de financement pour la crise de 2008 et réduction du chiffre d'affaires pour la crise COVID-19. Dans les deux cas, la rigueur financière force les entreprises à prendre des décisions stratégiques rapides concernant les domaines de dépenses et les économies potentielles. S'en tenir aux similitudes revient à occulter deux aspects significativement différents de la crise COVID-19 par rapport à la crise de 2008 : tout d'abord l'environnement des entreprises s'est considérablement digitalisé avec la montée en puissance du Big Data, des outils et technologies rapides de communication et du développement des objets interconnectés, entraînant déjà des différences dans les niveaux de capacités d'innovation et d'adaptation aux évolutions ; deuxièmement, la crise COVID-19 est une crise sanitaire qui a vu la mise en place du confinement et des couvre-feux, nécessitant l'adoption de nouvelles pratiques au sein des entreprises, du grand groupe à la start-up, et le développement de nouveaux comportements des consommateurs.

Du point de vue de l'intervention publique, la crise de 2008 a permis la mise en lumière de l'intérêt des réseaux d'innovation, des clusters et autres systèmes de soutien locaux ou nationaux à l'innovation. La gestion de la crise des sub-primes est une gestion budgétaire et économique. La crise de la COVID-19 en revanche montre la nécessité de l'intervention de l'Etat sur l'urgence, humaine et sanitaire, et économique dans le déblocage de fonds de soutien aux divers secteurs.

Une crise économique et sanitaire

Une lecture des recherches portant sur les crises majeures, telles que les catastrophes naturelles et les épidémies, et la façon dont les organisations survivent offre des aperçus utiles (Zahra 2021). Les crises financières (par exemple, la crise financière mondiale de 2008) et les épidémies (par exemple, la peste, la grippe espagnole, l'Ebola et le SRAS) ont ravagé de nombreux pays et affecté des millions de personnes, détruisant de nombreuses entreprises petites et grandes, à l'échelle mondiale. Il a fallu des années à certaines économies pour se redresser, mais d'autres ne l'ont jamais fait. Contrairement à certaines crises récentes, la crise de la COVID-19 est une crise de santé chronique aux multiples dimensions. En tant que crise mondiale de santé publique, elle a entraîné la fermeture d'entreprises et l'obligation pour des millions de personnes de rester chez elles pendant des mois. Les effets de la COVID-19 sur l'économie mondiale sont encore loin d'être parfaitement connus. Le coût de la COVID-19 en termes de vies humaines est énorme. Au moment de la rédaction de cet article, selon les données de l'Organisation mondiale de la santé, plus de 146 millions personnes dans le monde ont contracté la COVID-19, entraînant plus de 3 millions de morts décès; les chiffres continuant d'augmenter, parallèlement au déploiement des vaccins. En outre, les données de l'Organisation internationale du travail (2021) suggèrent que les incertitudes créées par la COVID-19 pourraient entraîner la perte de la moitié de la main-d'œuvre dans le monde. Ils estiment également que 1,6 milliard de personnes opérant dans «l'économie informelle» ont des difficultés considérables pour gagner leur vie. Des millions d'autres ont perdu leur emploi, ont été licenciés ou mis en congés ou chômage partiel sans perspective claire de retour au travail. Ces changements font de la COVID-19 une crise de sécurité nationale que de nombreux pays doivent également affronter pour protéger la richesse et le bien-être de leur population. Ainsi quand et comment vont redémarrer les économies nationales restent des questions incertaines, l'arrivée de variants et d'autres éléments de surprise de la COVID-19 perturbant les prévisions.

Des changements structurels

La COVID-19 a déjà apporté des changements majeurs qui auront un impact profond sur les entreprises pour les années à venir, au niveau national et international. Les épidémies ont cet effet (Wright 2020) : elles changent la façon dont les gens vivent, pensent, transigent et organisent leurs sociétés. Les plus importants de ces changements apportés à ce jour par la COVID-19 sont les suivants: la déstabilisation des institutions établies, le remodelage des chaînes d'approvisionnement mondiales, la perturbation des entreprises et des réseaux personnels existants et l'ébranlement du flux de connaissances, de capital technologique et d'idées. A cela s'ajoute le blocage des flux humains. Bien que chacun de ces changements puisse paralyser les activités commerciales des entreprises, leur effet conjoint est susceptible d'être encore plus dévastateur car ces changements sont interconnectés (Zahra 2021).

L'innovation – l'introduction de nouveaux produits, services et business – sera un élément essentiel de la reprise post-COVID-19. Les entreprises qui sont en mesure de soutenir leur activité d'innovation gagneront un avantage significatif dans toute reprise post-COVID-19. Les entreprises qui ont continué d'investir dans la R&D et l'innovation en (1) devenant plus efficaces et innovantes, (2) en s'adaptant plus facilement aux besoins changeants et aux exigences des fournisseurs, des consommateurs et d'autres parties prenantes, et (3) en améliorant leur résilience organisationnelle, ont pu maintenir leur compétitivité lors de la crise de 2008. Le maintien de l'innovation en période de crise peut être plus difficile dans les petites entreprises qui pourraient être durement touchées par les contraintes de liquidité d'après-crise. Toutefois, lorsque cela est possible, les PME bénéficient considérablement des investissements en R&D et en innovation, tant en termes de survie que de rentabilité. Les stratégies d'innovation et d'internationalisation restent des déterminants clés du rendement de l'entreprise.

Elizabeth Couzineau-Zegwaard et Nicolas Anne

Références

Wright, Lawrence. (2020). "Annals of History: Crossroads. A Scholar of the Plague Thinks That Pandemics Wreak Havoc—and Open Minds." *The New Yorker*.

Zahra, Shaker A. (2021). "International Entrepreneurship in the Post Covid World." *Journal of World Business* 56 (1). Elsevier Inc.: 101143. doi:10.1016/j.jwb.2020.101143.

La théorie de l'acceptabilité est-elle acceptable ?



Dans un livre fameux paru en 1887, *La généalogie de la morale*, Nietzsche s'interroge sur la notion de valeur dans les termes suivants : au fond, quelle est la valeur de la valeur ? Si la valeur correspond au résultat d'une évaluation, peut-on en quelque sorte évaluer l'évaluation ? Un tel redoublement du questionnement, qui est le propre de la réflexivité, mènera le philosophe à distinguer le ressentiment de l'acquiescement à la vie.

Cette démarche me paraît à bien des égards prometteuse, en premier lieu pour interroger tous les concepts des sciences humaines en général, et des sciences de l'organisation en particulier, qui tendent à revêtir une portée médiatico-politique dépassant de loin leur seule utilisation analytique. Ce qui revient à sonder la nouveauté du nouveau, ou encore la modéité de la mode.

Ainsi en va-t-il de l'acceptabilité sociale dont l'emploi ne laisse pas de croître parmi les décideurs de l'action publique. S'agit-il de promulguer une loi dont les mesures risquent, selon les sondages d'opinion, de provoquer le mécontentement, la frustration voire l'ire des citoyens ? Derechef se trouve appelée, à la rescousse, telle une héroïne ou un nouvel Eldorado, l'acceptabilité sociale dotée de tous les pouvoirs, parée de toutes les vertus. Un tel succès me mène à répéter la question généalogique nietzschéenne : la théorie de l'acceptabilité est-elle acceptable ? Ou, mieux encore : la théorie de l'acceptabilité sociale est-elle politiquement acceptable ?

Mais avant de répondre à cette question, je souhaite préciser que j'entends ici l'acceptabilité sociale dans un sens large, comme englobant d'une part « les représentations des personnes face à une technologie future ou possible » et d'autre part « le vécu des personnes lors et suite à l'introduction des TIC » (Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009, p. 356), ce deuxième aspect se rapprochant sensiblement de ce que les sciences de gestion nomment alors « processus d'appropriation ». L'acceptabilité comprend aussi bien l'étude du système et de ses caractéristiques (et notamment la facilité d'utilisation et l'efficacité) que l'observation des comportements individuels et sociaux (Dubois et Bobillier-Chaumon, 2009).

À la question posée : « L'acceptabilité sociale est-elle politiquement acceptable ? », je réponds par la négative et justifie mon propos en avançant la thèse que l'acceptabilité sociale est ce qui reste de la légitimité après la mort du politique. Je me rapproche de la sorte des analyses de Pierre-Louis Mayaux (2015, p. 257) qui formule quant à lui « l'hypothèse générale selon laquelle l'acceptabilité serait à la postdémocratie ce que la légitimité est à la démocratie ».

Je ne pose donc pas de synonymie entre les deux termes d' « acceptabilité » et de « légitimité », à l'encontre de ce qu'avancait Romain Laufer dans son article séminal de 1984 ; en revanche, je m'inspire fortement du raisonnement de ce dernier afin d'exposer notre thèse. Lisons plutôt : « Soit une action, de deux choses l'une, ou bien tout se passe bien [...] et il n'y a alors rien à dire ou bien quelqu'un proteste [...], dans ce cas il s'adresse à celui qui vient d'agir [...] pour lui demander : au nom de quoi as-tu agi ? Celui-ci doit alors répondre, et il répondra par un discours : ce discours constitue son système de légitimité » (Laufer, 1984, p. 53)

Romain Laufer lie à juste titre la légitimité à un « au nom de » : à un Tiers extérieur au système qui lui sert de garant, à une fiction fondatrice (et donc arbitraire) capable de donner une réponse à toutes les questions que se posent les membres de la communauté, et dont le message est relayé par des institutions. De ce point de vue, qui rejoint celui de l'anthropologie dogmatique de Pierre Legendre, le politique n'est autre que la voix et la mise en scène symbolique de ce Tiers garant.

Or, à l'époque de la fin des grands récits modernes, à l'époque de l'essoufflement des institutions menacées de rompre sous le joug de la logique économique capitaliste mondiale, tant le récit fondateur que ses porte-paroles ne peuvent plus faire entendre leur voix et légitimer l'action publique. Demeure alors possible le déport du politique vers les sciences humaines et sociales : c'est l'ère de la fabrique scientifique du comportement attendu, dont l'acceptabilité sociale n'est assurément que l'un des noms.

Baptiste Rappin

Bobillier-Chaumon M-E, Dubois M. (2009), « L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? », Le travail humain, vol. 72, p. 355-382.

Dubois M., Bobillier-Chaumon M-E. (2009), « L'acceptabilité des technologies : bilans et nouvelles perspectives », Le travail humain, vol. 72, p. 305-310.

Laufer R. (1984), « L'acceptabilité sociale : une problématique », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, p. 52-60.

Mayaux P-L. (2015), « La production de l'acceptabilité sociale. Privatisation des services d'eau et normes sociales d'accès en Amérique latine », Revue Française de Science Politique, vol. 65, p. 237-259.

De l'estime de soi ressentie à l'auto-évaluation estimée : le cas de la gendarmerie française



La question de l'estime de soi au travail est ancienne. Dès les années 70, des auteurs suggèrent que l'estime de soi construite sur le lieu de travail exerce une influence significative sur la motivation, les attitudes et comportements au travail (Korman 1970, 1971, 1976). Pierce et Gardner (2004) constatent à travers une analyse de la littérature que la structure de l'organisation, les critères de valorisation et d'évaluation de la contribution de chacun au succès de l'organisation agissent sur l'estime de soi. L'estime de soi est de l'organisation et à son succès. L'inverse est aussi possible.

Ainsi, l'estime de soi et les pratiques managériales développées au sein de l'organisation exercent une influence mutuelle. Un cercle vertueux peut s'auto-alimenter et contribuer à un meilleur fonctionnement.

Le concept d'estime de soi de l'individu au collectif

Chacun agit et adopte des attitudes et des comportements de façon à maintenir ou améliorer sa propre estime (Korman 1976). Les individus réagissent différemment aux événements qui surviennent en fonction du niveau de l'estime de soi (Pierce et al. 1989) : les individus avec une forte estime de soi développent des attitudes positives au travail, recherchent l'adhésion, et sont tournés vers la performance. Nous pourrions interpréter cela comme une forme d'effet performatif : les individus se ressentent compétents et ainsi cherchent à le démontrer chaque jour. A l'inverse les individus qui s'estiment peu auront tendance à ne pas valoriser leurs compétences et savoirs faire en adoptant une attitude plus passive voire négative. Ainsi, les responsables des ressources humaines, mais aussi contrôleurs de gestion exercent une responsabilité sur l'estime de soi des autres managers et collaborateurs en mettant en place des dispositifs de reconnaissance et de valorisation du travail, des compétences et de l'expérience. Ils ne sont pas les seuls mais ils y contribuent. Le concept « OBSE » [1] introduit par Pierce et al. (1989) analyse l'estime de soi portée par l'organisation dans un cadre professionnel : les personnes caractérisées par une OBSE élevée éprouvent un sentiment d'adéquation personnelle en tant que membres de l'organisation et un sentiment d'avoir satisfait les attentes et besoins au sein de leur organisation. Les outils d'évaluation de l'estime de soi se développent de plus en plus au sein des grands groupes internationaux mais aussi au sein du service public. Le cas de la gendarmerie française peut être envisagé comme précurseur.

Le cas d'un outil mis en œuvre au sein de la gendarmerie française

La « notation » est un acte culturellement fort pour les militaires comme pour les agents publics, même si ces derniers sont passés depuis plusieurs années à un système d'évaluation. Définie comme « l'action de traduire l'appréciation d'un travail par une note en chiffres ou en lettres assortie généralement d'un commentaire », la notation ne dit absolument rien de l'appréciation que porte un individu sur son propre travail, et ne concourt que marginalement, lorsqu'elle est positive, à l'estime de soi. Or, la génération « montante » remet légitimement en cause la vision verticale portée par la notation et il existe désormais une forte attente pour une vision partagée et une reconnaissance de la contribution de chacun à la performance collective. La gendarmerie nationale a donc décidé de repenser la philosophie générale de la notation administrative de son personnel et d'instaurer un système qui intègre l'auto-évaluation de la performance. Cette évolution poursuit plusieurs objectifs, tels qu'une meilleure reconnaissance de l'action des militaires de la gendarmerie et la prise en compte de la performance individuelle et collective dans le cadre d'un dialogue de gestion rénové et de bien-être au travail. L'auto-évaluation permettra notamment au personnel de s'interroger sur sa propre contribution à l'action collective, d'évoquer ses projets et de s'exprimer sur la qualité de son environnement professionnel. Acte préalable à la notation administrative cette auto-évaluation permettra également un regard sur l'état du moral des individus et du groupe. Elle prend totalement place, à ce titre, au sein de la politique de prévention des risques psycho-sociaux. Parce qu'elle structurera le dialogue lors de l'entretien de notation administrative, l'auto-évaluation contribuera également à éclairer le parcours potentiel du militaire de la gendarmerie, sur la base d'un regard partagé entre le personnel et sa hiérarchie, sur les fondamentaux de la gestion des ressources humaines : compétences, appétences, situation au regard de l'avancement, mobilité envisageable, etc. L'une des conditions du succès du processus d'auto-évaluation puis de notation administrative, repose sur la simplicité et l'attractivité de l'outil d'auto-évaluation. En outre, une véritable réflexion socio-psychologique doit être conduite, respectueuse à la fois des « codes » des générations actuelles et de la culture de l'institution. La simplicité se traduit, pour la gendarmerie, par un outil numérique intégré dans le SIRH sous forme de masques à remplir avec menus déroulants, où toutes les informations concernant le personnel sont incrémentées automatiquement – <https://www.cio-online.com/actualites/lire-la-gendarmerie-nationale-refond-son-sirh-61.html>. Le militaire peut accéder au module « auto-évaluation » à partir de son poste nomade NéoGend – <https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/notre-institution/generalites/nos-equipements/neogend>. Le temps nécessaire pour le remplir ne dépasse pas 20 minutes. Rapide, intuitif et exhaustif, l'outil d'autoévaluation va constituer un puissant levier d'optimisation RH pour les services gestionnaires. En effet, à partir des données collectées auprès des 130 000 militaires, ils pourront dégager des informations particulièrement utiles en termes de QVT 6 –<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide-qvt-2019.pdf>, d'évolution sociologique quant à la perception des carrières et des parcours, des tendances en matière de recherche de compétences ou de mobilité. L'auto-évaluation est donc un outil global RH qui s'inscrit dans une vision à la fois individuelle, le géré étant l'acteur de la démarche, mais également holistique car elle prend son sens dans le collectif.

Aude Deville et Armando De Oliveira

Références

- Korman, A. K. (1970). *Toward an hypothesis of work behavior*. *Journal of Applied psychology*, 54(1p1), 31.
- Korman, A. K. (1971). *Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 593-613.
- Korman, A. K. (1976). *Hypothesis of work behavior revisited and an extension*. *Academy of Management review*, 1(1), 50-63.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). *Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature*. *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). *Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation*. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Univers.

[1] En anglais le terme dédié est « Organization-based self esteem » (OBSE). Dans le texte la traduction adoptée est « Estime de soi portée par l'organisation ».

Le temps social des femmes à l'épreuve du télétravail



Simone de Beauvoir disait : « n'oubliez jamais qu'il suffira d'une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question. »

« Le COVID-19 est une crise avec un visage féminin »[1]

La crise de la COVID, notamment au travers de ses confinements imposés a fait reculer de 20 ans le droit des femmes dans le monde (UNICEF) : fragilisation des structures, disparition des petits emplois de survie dans les pays les plus pauvres et télétravail souvent synonymes de multi-tâches et de priorisation des emplois au sein du couple. Les femmes représentent 70% de la main-d'œuvre mondiale du secteur de la santé et occupent la plupart des emplois dans les secteurs économiques qui ont été les plus durement touchés par la pandémie. Par rapport aux hommes, les femmes sont 24% plus susceptibles de perdre leur emploi et peuvent s'attendre à ce que leurs revenus baissent de 50% plus fortement.(source : <https://news.un.org/fr/story/2021/03/1091742>). En France, le haut conseil à l'égalité entre les hommes et les femmes (HCE) a rendu son rapport annuel 2020-2021 le 18 novembre dernier. Il met en lumière comment la crise sanitaire a pesé sur les trajectoires professionnelles des femmes. Et comment le télétravail peut s'avérer un handicap.

Visio, boulot, ado

La crise COVID vient bouleverser les pratiques de travail : le télétravail devient obligatoire, chacun/chacune aménage son plus ou moins petit espace de travail à la maison ; on découvre les réunions Zoom, Teams, la pression de la webcam qui révèle son intimité... Mais surtout, parallèlement à la fermeture des entreprises, les crèches et écoles sont fermées. Il faut s'occuper des enfants, assurer la continuité pédagogique pour les plus grands : il n'est plus juste question de vérifier les devoirs, mais bien de s'assurer que l'enfant assiste et assimile. Le parent passe d'éducateur à enseignant, tout en devant assurer ses propres tâches professionnelles. Le partage des tâches domestiques et l'éducation des enfants, au sein des couples à double carrière, demeure très déséquilibré en faveur des hommes qui y consacrent trois fois moins de temps que les femmes (sources IPSOS 2012 et 2019). En février 2021, BCG et Ipsos avaient conduit une enquête : une majorité des répondants indique passer plus de temps à effectuer des tâches domestiques (50%), à encadrer le travail scolaire des enfants (46%) ou à accompagner ou récupérer les enfants (44%), des tâches qui sont majoritairement réalisées par les femmes. Près de la moitié des hommes déclarent toutefois faire plus de tâches par rapport à avant la crise. Les femmes sont aussi plus pénalisées que les hommes en télétravail. Elles sont 1,3 fois moins nombreuses à disposer d'un espace de télétravail isolé, et 1,5 fois plus fréquemment interrompues en travaillant depuis chez elles. Les femmes sont aussi plus nombreuses à se sentir anxieuses (50% des hommes contre 66% des femmes). 34% des femmes interrogées indiquent être sur le point de craquer ou proches du burn-out, contre 28% des hommes.

Les temps sociaux, marqueur des inégalités hommes-femmes

Les temps sociaux sont les temps de travail et les temps « non travaillés » : travail domestique, loisirs, les temps vie variant notamment selon la situation familiale, la culture, la zone de vie ou encore l'éducation. L'articulation des temps sociaux est conflictuelle, puisqu'elle peut opposer les engagements personnels et les engagements familiaux. Même si cette articulation concerne les deux sexes, la recherche considère que ce sont davantage les femmes qui sont concernées par cette question. L'enjeu pour elles serait de faire un arbitrage temporel, en termes de gestion de leurs temps sociaux, d'une part, et un arbitrage social qui concerne les choix à effectuer entre les responsabilités familiales et les prérogatives professionnelles. L'industrialisation et l'organisation scientifique du travail avaient créé un système dichotomique, une nette séparation entre temps de travail et temps non-travaillé. Mais les nouvelles formes d'organisation, la tertiairisation, la mondialisation du travail et l'accès à l'instruction, pour ne citer que ces quelques évolutions structurelles, avait rendu obsolète cette séparation. Alors que les générations X et les suivantes appelaient à un rééquilibrage des temps sociaux, à la reconnaissance de nouvelles formes de travail (salarié et auto entrepreneur, télétravail), au développement de nouvelles pratiques sociales innovantes (crowdfunding, crowdsourcing, plateformes d'entraide...), la crise du COVID-19 a mis un coup de frein à ce rééquilibrage. Si le télétravail s'est imposé et s'avère plutôt plébiscité par les salariés dans un modèle mixte entreprise-domicile, l'environnement dans lequel il s'applique doit être considéré afin de ne pas devenir un outil de management à double tranchant pour l'égalité hommes-femmes.

Elizabeth Couzineau-Zegwaard

Et si on parlait de l'attractivité du métier d'enseignant - chercheur en gestion ?

Les titulaires de l'enseignement supérieur de l'Université française, à savoir les professeurs des universités (PR) et maîtres de conférences (MCF) exercent un métier riche, stimulant, engageant mais aussi fragilisé.

La *disputatio*
au cœur
du management

Débats et controverses

sous la direction de
Aude Deville et al.

Qu'est-ce qu'un enseignant-chercheur en sciences de gestion ?

La profession des universitaires est longtemps restée sans statut. Doit-on, à partir de ce constat, en conclure le peu d'intérêt de l'État pour cette profession ?

Trois textes fondent le statut des universitaires : les lois Faure de 1968, Savary de 1984 et le décret Pécresse de 2009.

En 1984, les MCF et les PR deviennent enseignants-chercheurs (EC), accomplissent deux fonctions et ont en charge une liste d'activités « à la Prévert », dévolues jusque-là à divers métiers dans l'université (Sacriste, 2014). Le service passe de 128 à 192 heures par an. Ces changements majeurs visent à faire face à la massification des étudiants dans un contexte d'austérité budgétaire.

En 2009, la liste de leurs activités s'étend, encore. Bien que non spécifié (donc non rémunéré), l'EC est désormais aussi manager et participe à la nouvelle gouvernance des universités. Les EC sont donc 50% enseignant, 50% chercheur, et (50% ?) manager. Les décideurs auraient-ils quelques lacunes en statistiques élémentaires ?

En France, un étudiant sur cinq en gestion

D'après la FNEGE, les étudiants en gestion et management représentent un poids lourd de l'enseignement supérieur : en 2019-2020, ils sont 534.775 sur un total de 2.725.300 étudiants, soit 19,62%. Les EC en sciences de gestion représenteraient-ils la même proportion ? Pas vraiment... En 2019-2020, ils sont 2.143, soit 3,85% de l'effectif total des PR et MCF !

En réalité, le sous-encadrement en gestion est patent et partout ! Moins de 4% des EC forment près de 20% des effectifs. Et seuls 24% sont Professeurs (vs 36% en moyenne toutes disciplines confondues). Moins de 2.150 universitaires ont la charge de plus de 530.000 étudiants, soit un pour quasiment 250 étudiants. Difficile de ne pas constater froidement l'insuffisance criante du nombre d'EC de sciences de gestion et du management à l'université !

La précarisation du statut national

Le métier d'universitaire connaît une série de fragilisations d'origine politique constituant des ruptures brutales et sans sommation. Les points touchant au statut national ont été introduits par amendement au cours du débat parlementaire en nocturne au Sénat, à savoir la création des emplois de « professeurs juniors » et la suppression de la qualification par le CNU. La fin de l'avancement national en serait le dernier avatar.

Prenons le cas des « professeurs juniors » offrant un accès raccourci au professorat pour des profils particulièrement prometteurs. Au vu du caractère « prometteur » de ces futurs collègues, on pourrait supposer que la liste de leurs compétences et qualifications soit extrêmement longue. Qu'en est-il ? Pour candidater, il faudra être titulaire « d'un doctorat ou d'un diplôme équivalent ». Surprise ! Les collègues MCF candidatant à des postes de PR doivent être docteur, réussir l'agrégation du supérieur (pour les six disciplines agrégatives dont la gestion) ou obtenir une habilitation à diriger des recherches (le plus haut diplôme universitaire) et avoir été qualifiés par le CNU. Ainsi, les professeurs juniors recrutés sur un seul critère, que satisfont tous les MCF, sont considérés comme plus prometteurs ! Notons au passage que l'enseignement a disparu des exigences de recrutement, imposées au « tout venant » des EC.

Est-il vraisemblable d'imaginer qu'une diminution de la sélectivité des universitaires aboutisse à améliorer l'attractivité et la qualité des profils d'EC ?

*Les EC, comme d'autres corps ou professions, ne sont pas, par principe ou nature, réfractaires au changement. Mais comme d'autres, ils n'ont aucune raison d'accepter n'importe quel changement !

Réformer, c'est innover en intégrant la richesse de l'existant, donner des moyens pour engager les transformations. L'attractivité du métier est mise en péril par la dureté des discours et les réformes non concertées.

Les EC attendent de véritables évolutions positives de leur métier et sont prêts à y prendre une part active.

Thérèse Albertini, Delphine Bereni et Solange Hernandez

Références BEAUD O, VATIN F. (2020), La profession universitaire. Une expression malheureuse, « enseignant-chercheur », et un statut dégradé (I), Commentaire, 172(4), pp. 859-870. PACHE G. (2021), Menaces sur le corps des professeurs des universités en sciences de gestion et du management, RFG,1(294), pp. 41 à 51. Sacriste V. (2014), Le métier d'enseignant-chercheur au prisme de ses contradictions, Sociologies pratiques, 1(3), pp. 53- 63.