



OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

**Sous-titre: Les Sociétés
Coopératives d'Intérêt
Collectif, des organisations
alternatives et disruptives
d'une nécessaire transition
économique, écologique et
sociale**

**En partenariat avec la revue
française de gestion
(classée rang 2 FNEGE) et le
projet NEMESIS –
labellisation RFG**

Et si on changeait notre modèle agricole ?



Le secteur agricole mérite d'être au cœur des débats politiques et scientifiques tant il cristallise nombre d'enjeux liés, vitaux et sensibles sur les plans environnementaux et sociétaux : sécurité sanitaire et alimentaire, accessibilité et durabilité des ressources alimentaires, résilience alimentaire, démocratie alimentaire, qualité des produits agricoles et labellisations, protection des ressources agricoles et de l'environnement, gestion et partage des espaces ruraux, transitions économiques, écologiques et sociales, etc. Il semble ainsi indispensable de penser des modèles à même de répondre à ces enjeux complexes, de ré-articuler le monde agricole à la société et de permettre un développement durable des territoires. Pour ce faire, il convient de questionner le modèle dominant d'agriculture industrielle dite intensive, fondée sur une rationalisation scientifique et technique des processus de production et sur la marchandisation des produits à une échelle mondiale.

Car enfin, le déploiement de ce paradigme productiviste visait, dans les années 60, à répondre à la demande en approvisionnement de la population et à favoriser un rattrapage social du monde agricole. Or, l'enjeu de qualité (voire de santé) se substitue aujourd'hui en grande partie à celui de quantité – tout du moins dans les pays occidentaux – et la captation de la valeur à l'aval des filières empêche une juste rémunération des agriculteur.rice.s. Ce modèle échoue à suffisamment prendre en compte les dimensions environnementales et sociales en survalorisant la dimension économique. Il s'appuie sur un monde agricole ultra-structuré et hiérarchisé constitué d'acteurs dominants que sont les grands groupes coopératifs agricoles internationalisés et filialisés, les grandes entreprises agro-alimentaires et des acteurs politiques et professionnels majoritaires agricoles qui empêchent des transitions profondes et rapides. Bien que ce modèle persiste, soutenu politiquement et économiquement, il est déstabilisé par des problématiques sociales, environnementales et territoriales profondes qui prennent racine dans la baisse continue du nombre d'agriculteur.rice.s (divisée par 4 en 40 ans). Citons comme principales problématiques du secteur la recomposition de l'identité professionnelle des agriculteur.rice.s et leur place dans la société, la transformation des modèles agricoles – i.e. des exploitations, du travail, de la famille, les impacts des différents modèles agricoles face à des injonctions fortes de changements pro-environnementaux, les problématiques d'installation et de transmission, ou encore la nécessité de participer au développement local et de tisser des liens avec les politiques publiques locales.

À notre sens, les chercheur.e.s en Sciences de Gestion, à travers une exploration des différentes formes d'organisations et de management, peuvent, dans une visée transformatrice, accompagner les transitions des organisations, des secteurs d'activités, des territoires ou encore des politiques publiques. Parce que nous concluons à une forme d'échec du modèle agricole dominant, nous explorons les formes d'action collective alternatives. Cette critique des modèles de production, de coopération, de transformation et de distribution dans le secteur agricole se traduit ainsi par un pas de côté réalisé afin d'observer et de penser les modèles organisationnels alternatifs en capacité de répondre aux enjeux évoqués précédemment. Des modèles de gouvernance à même d'assurer la mise en place d'une coopération agricole participative et démocratique favorisant l'autonomisation et la responsabilisation des parties prenantes. Des modèles d'affaires porteurs d'innovations dans la production, la répartition et la distribution de la valeur permettant de répondre aux enjeux de justice sociale. Des modèles assurant la cohérence entre les valeurs et principes portés au sein de l'organisation et la mise en place de pratiques de ressources humaines émancipatrices. Des modèles réinterrogeant le travail agricole mais également l'entrepreneuriat agricole au sein de collectifs solidaires d'agriculteur.rice.s. Des modèles au cœur de nouvelles formes de coopération territoriale permettant la construction de systèmes agri-alimentaires acceptant les tensions de durabilité nécessaires à la transition.

Dans cette perspective de recherche de modèles organisationnels alternatifs et disruptifs, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (les SCIC)[1], apparaissent porteuses d'innovation et de solutions durables pour le secteur agricole. « De forme privée et d'intérêt général, la SCIC est une nouvelle forme d'entreprise coopérative [créée en 2001] qui permet d'associer celles et ceux qui, salariés, usagers, bénévoles, collectivités publiques, entreprises, associations..., veulent agir ensemble dans un même projet de développement local et durable » ((Margado 2002: 19)

Issue du champ de l'économie sociale et solidaire, la SCIC inclut plus d'une catégorie de membres, notamment des consommateur.rice.s, producteur.rice.s et travailleur.euse.s. En cela il s'agit d'une innovation organisationnelle dans le monde des coopératives et d'une véritable « rupture » avec le modèle coopératif agricole traditionnel au sein duquel la coopérative est exclusivement centrée sur la réponse aux besoins économiques des agriculteur.rice.s. Les SCIC formalisent dans leur statut une forme de bien commun et permettent ainsi l'émergence de systèmes agri-alimentaires territoriaux écologiques. Elles répondent ainsi à différents défis du secteur, tels que l'accès au foncier et l'accompagnement à l'installation en agro-écologie de nouveaux entrants en agriculture (Terres Citoyennes Albigeoises ; La Ceinture Verte) ; la structuration de filières en Agriculture Biologique en circuits courts locaux (GRAP) ; un meilleur partage de la valeur dans les filières initié non seulement par les producteur.rice.s mais également par les consommateur.rice.s (C'est qui le Patron). Les SCIC peuvent également faire entrer au capital les collectivités territoriales, passant du paradigme du « guichet de financement » (subventions, appels à projet) à un investissement structurant permettant une véritable co-création de l'action publique locale avec les citoyen.ne.s. Elles portent également un renouvellement de la pensée coopérative agricole et une ré-appropriation du collectif. Cela passe par des pratiques démocratiques et émancipatrices donnant le pouvoir aux agriculteur.rice.s dans toute leur diversité et leur permettant de se former et d'intégrer les enjeux de gouvernance ; une transparence et des choix collectifs sur les « prix justes », qu'il s'agisse de vente de services, de produits ou des salaires. Elles peuvent ainsi favoriser le développement de fermes collectives d'envergure en le accompagnant dans leur développement, la mutualisation de services support et la gestion du collectif. Enfin, les SCIC permettent une sécurisation des parcours d'entrepreneur.e.s agricoles à travers les modèles de CAE-SCIC (Coopératives d'Activités et d'Emplois). Elles soutiennent d'autres modèles d'installation et de transmission sous des formes collectives et renforcent l'ancrage des fermes sur leur territoire en permettant l'accueil d'autres activités non agricoles (résidences artistiques, évènementiel, friperie, magasins, etc.). Les SCIC, à travers leur modèle d'agriculture nourricière, locale et agro-écologique, portent, sur l'ensemble des filières agricoles, de nouvelles réponses, vectrices d'innovation sociale, économique et environnementale. Reste à faire (re)connaître ces organisations et à accompagner leur développement, leur pérennisation et leur essaimage sur les territoires afin de favoriser la nécessaire transition.

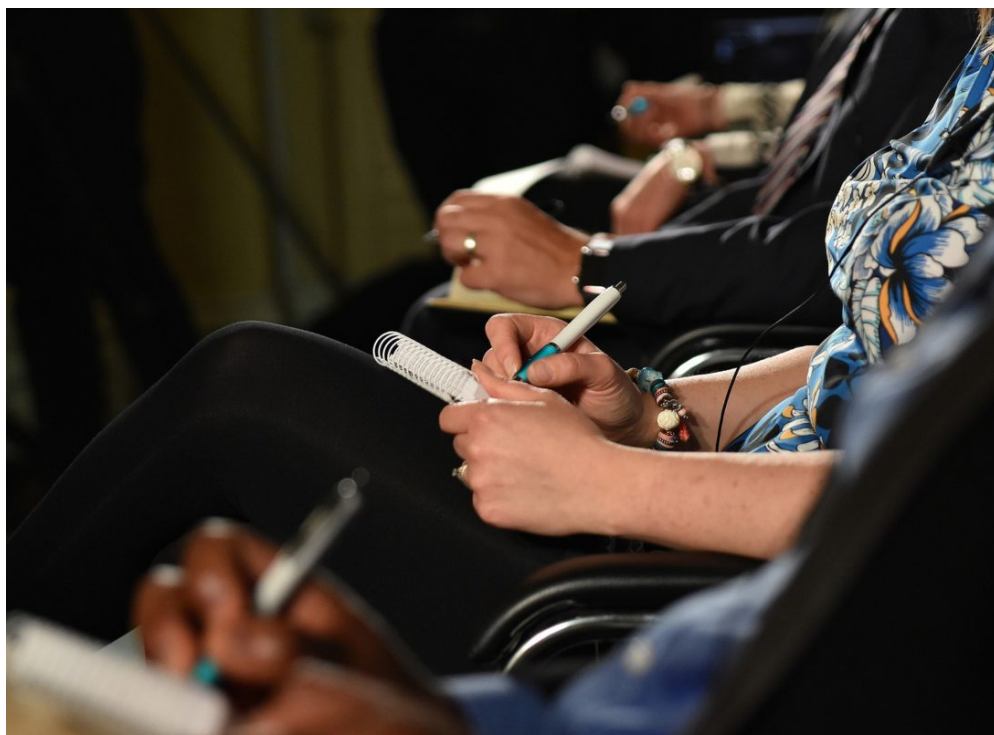
Charlène Arnaud et Pascale Château-Terrisse

Référence

[1]. Ce programme de recherche est soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche (projet Jeune Chercheur Jeune Chercheuse coordonné par Charlène Arnaud sur 2022-2026) et par l'Agence de l'Environnement et De la Maîtrise de l'Énergie (projet Transition Économique Écologique et Sociale coordonné par Pascale Château-Terrisse sur 2022-2024). Les chercheur.e.s participant au programme de recherche sont : Frédérique Allard, Julien Brailly, Ketty Bravo, Anne-Laure Gatignon-Turnau, Myriam Kessari, Raphaële Peres, Magdalena Potz, Sarah Serval, Maël Sommer, Pierre Triboulet et Marie-Anne Verdier.

Thierry Legrand est Diplômé de l'EM Lyon Business School et de Sciences Po, il a exercé des fonctions de gestion des ressources humaines dans plusieurs entreprises multinationales. Actuellement DRH dans l'industrie du câble, il est, par ailleurs, conseiller prud'homme et auteur du livre Formation professionnelle : comment en sommes-nous arrivés là ? (Edilivre, 2019)

<https://www.linkedin.com/in/thierry-legrand-19855047/>



La formation professionnelle : un outil de modernisation sociale ? Interview de Monsieur Thierry Legrand

Votre vision du métier de DRH aujourd'hui ? Quels sont les défis prioritaires ?

S'agissant des entreprises occidentales, et même de l'économie occidentale dans sa globalité, je suis marqué par la brutalité des changements de conjoncture. La succession des tensions de marché et, bien entendu, des crises (sanitaire, économique ou politique) récentes engendre une réelle instabilité dans le cahier des charges du DRH. Il doit passer, dans un délai très court, d'une phase de gel des embauches ou de réduction des effectifs, à une croissance forte, avec des objectifs de recrutements très ambitieux. Le rythme de croisière n'existe plus. C'est l'enjeu majeur du moment. Ainsi, la gestion des effectifs s'avère plus délicate à assumer sur le long terme, le dialogue social se durcit en conséquence puisque les partenaires sociaux remarquent cette instabilité. Enfin, dans certaines phases de réductions d'effectifs rapides, la logique économique domine clairement au détriment d'une vision RH de long terme.

Pourquoi avoir choisi d'écrire sur la formation professionnelle ?

La première raison est que la formation professionnelle fait partie intégrante de mes appétences et de mon expertise. J'ai eu l'occasion de mettre en place des plans de formations puis, aujourd'hui, des plans de développement des compétences ou des actions individuelles, dans des secteurs d'activité et des contextes divers, dans des entreprises françaises ou internationales depuis plus de 20 années. Je suis donc un praticien de la formation professionnelle. La seconde raison est plus citoyenne : comment palier l'écart entre le nombre de demandeurs d'emploi et les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises ? J'ai souhaité approfondir mes recherches et tenter de répondre à cette question grâce à ce levier représenté par la formation professionnelle

Vous percevez donc la formation comme un outil de modernisation sociale ?

Absolument. C'est une solution dont l'importance ne doit pas être sous-estimée, notamment pour les chômeurs de longue durée. La formation permettra de rendre employables des populations en difficulté, totalement décrochées du monde du travail. C'est une bonne œuvre sur le plan social. La loi « avenir professionnel » de Muriel Pénicaud (5 septembre 2018) va dans le bon sens. Les pouvoirs publics semblent avoir pris conscience de la situation. D'autres exemples de dispositifs antérieurs viennent créditer cette idée. L'objectif est ici d'atteindre une mobilisation collective des parties prenantes afin de rendre ces politiques plus efficaces.

Le concept de la « formation tout au long de la vie » est-il aujourd'hui compris par le public ? Dans quelles mesures est-il appliqué par la majorité des actifs ?

Dès 2003, François Fillon propose le concept d'une formation « tout au long de la vie ». Autrement dit, les actifs devront se former jusqu'à la retraite. Les situations sont très inégales en fonction des populations. Aujourd'hui, dans le secteur privé, un salarié sur deux connaît une fin de carrière compliquée au moment de son départ en retraite. Cette problématique s'accroît encore davantage avec les métiers à forte pénibilité notamment dans le monde industriel, avec le travail en 3*8 par exemple. Après 50 ans, le travail de nuit devient plus difficile. Si nous voulons réduire le nombre de licenciements pour inaptitude sur ces publics, la formation doit permettre d'actualiser les compétences ou de préparer une reconversion. C'est un concept essentiel.

L'individualisation réelle du parcours de formation correspond-t-elle à un pilier fort de la formation professionnelle pour les prochaines années ?

Oui, sans nul doute. Le législateur a cherché, depuis plusieurs années, à inverser la tendance. Ce n'est plus l'entreprise le principal décisionnaire dans la mise en place d'actions de formation. Le salarié doit se montrer proactif et penser à sa propre carrière, à son employabilité à court, moyen et long termes. Néanmoins, chaque salarié n'est pas à égalité sur ce thème, en fonction de son statut, son niveau de qualification ou de connaissances. Certains vivent mal cette responsabilisation. A l'image du lancement du CPF, certains se sentent délaissés, avec un sentiment de « débrouillez-vous ». Aussi, des campagnes de communication adaptées, une mobilisation coordonnée des acteurs de la formation et un accompagnement personnalisé pour certaines populations seront nécessaires.

Entretien mené par Stefen Simon

Conseil Académique - Conseil National des Universités : deux instances aux missions complémentaires au service de la reconnaissance des enseignants-chercheurs



Depuis 2007, avec la promulgation de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU ou loi Pécresse du 10 août 2007), les universités françaises vivent une période de mutations, avec d'importantes réformes, notamment du métier d'enseignant-chercheur (EC) et du déroulement de la carrière (recrutement, promotion, prime, congé recherche...).

Un avant et après la loi de programmation de la recherche (LPR)

Avant la LPR, l'accès au corps des enseignants-chercheurs s'inscrivait dans une démarche nationale au service du local. Le recrutement des EC s'appuyait sur une complémentarité entre le CNU (Conseil National des Universités) d'une part, considéré comme un acteur clé, garant du statut national des EC (avec la prérogative de la qualification) et de l'indépendance de la démarche au niveau national, et les instances et jurys d'établissement (CAC – Conseil académique – et CoS – Comité de sélection) d'autre part, avec la prérogative du recrutement. Ces instances locales assuraient un rôle de recruteur, au plus près des spécificités de chaque université, après analyse préalable par le CNU des dossiers des candidats compte-tenu de la grande diversité scientifique de nombre d'universités. Chaque établissement disposait également d'espaces d'action et d'appropriation notamment pour le traitement différencié des PEDR – primes d'encadrement doctoral et de la recherche et pour la répartition d'un contingent de promotions complémentaires à celles accordées par le CNU.

Avec la LPR, s'est dessiné un renforcement des prérogatives des établissements au détriment du CNU. Ainsi, avec son article 5 sur la qualification et l'accès au corps des maîtres de conférences (MCF) (et les articles corollaires), la LPR bouleverse les pratiques de recrutement. Désormais, il est possible de recruter sans passer par la qualification du CNU. Elle supprime également l'obligation de qualification par le CNU des maîtres de conférences titulaires voulant accéder au corps de professeur des universités (PR).

Le lancement de l'expérimentation

Avec le lancement de cette expérimentation (jusqu'en septembre 2024) et la parution récente des décrets d'application, le Ministère et les universités sont désormais confrontés à la mise en œuvre de nouvelles modalités de recrutement[1]. Ces voies d'accès permettant l'accès au corps de maître de conférences et au corps des professeurs des universités suscitent de nombreux questionnements quant à la révision des dispositifs et définition des démarches locales.

La réflexion engagée porte sur les modalités de promotion interne et sur les critères adoptés pour assurer le passage, hors concours, du corps des maîtres de conférences à celui des professeurs des universités en parallèle de la procédure de repyramidage en cours (décret du 22 décembre 2021 prévoyant le repyramidage de 4000 postes de MCF en postes de PR sur la période 2021-2025). Toutefois, les modalités concrètes – notamment financières et humaines – sont désormais à l'étude dans chaque université, confrontée à la mise en œuvre de ces décrets.

Les enjeux

Cette nouvelle réalité pointe les enjeux actuels de la gestion publique des ressources humaines, situés à la croisée de pratiques historiques, de nature administrative, avec leurs limites, et d'une approche renouvelée, à ancrer dans les spécificités du service public de la recherche et de l'enseignement, dont le statut d'EC est une pierre angulaire. La tentation consistant à ne pas reconnaître ces spécificités et à ne pas prendre la mesure de ses points forts, serait une erreur majeure d'autant que le métier d'EC tend à être de moins en moins attractif auprès des jeunes docteurs.

Trois scénarii

Face à ce chantier, la question centrale demeure la contribution de la LPR à l'amélioration de la situation de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR) français. A ce jour, se dessinent trois scénarios. Le premier est pessimiste : la nouvelle loi accentuerait les difficultés. Le deuxième, médian : avec de faibles moyens nouveaux, la loi n'aura pas un impact significatif sur la situation. Le troisième, optimiste : la LPR constitue un pas – mais seulement un pas – qui peut améliorer la situation.

Dans les prochains mois, les choix retenus vont nous permettre de mieux cerner les difficultés mais aussi les questions demeurées en creux ou en suspens. Quoiqu'il en soit, la réelle complémentarité entre le national (le CNU) et le local (les établissements) continue d'être un enjeu pour relever les défis suivants : développer une organisation pérenne de la recherche pour les futures générations de chercheurs avec la perspective d'un emploi stable, propice à une recherche sereine, autonome et collaborative ; préserver l'attachement au service public de la recherche et de l'enseignement, comme garantie de la qualité et de l'indépendance de leurs activités scientifiques, et comme atout de gestion des ressources humaines. Ce ferment est un préalable à une politique scientifique ambitieuse destinée à réarrimer la France dans les nations de tête en recherche.

Cette complémentarité doit s'adosser à une refonte organisationnelle et institutionnelle autour de mesures complémentaires, dans le chantier RH posé par la LPR, et ce, dans deux directions : 1) une complémentarité entre le CNU et les établissements fondée sur une véritable gestion des RH des EC, sur la base d'un dispositif performant permettant à la fois une approche globale et disciplinaire des EC capitale en terme d'intégrité scientifique, et une vision territoriale adaptée aux réalités des établissements dans les trois missions de l'EC – la recherche, l'enseignement et la participation à la gouvernance des établissements ; 2) la construction d'une véritable fonction RH dans les établissements, avec notamment un renforcement des compétences disponibles pour assurer une gestion couplant spécificités scientifiques, disciplinaires et pratiques opérationnelles adaptées, notamment en matière de recrutement et d'accompagnement dans le long terme.

**Marine Le Gall-Ely, Jérémy Morvan,
Isabelle Sauviat, Nathalie Schieb-Bienfait**

[1]A ce jour, la section 06 (sciences de gestion et du management) du CNU étant une section contingentée à agrégation, est exonérée de l'expérimentation sur la qualification des MCF.

[2] Cet article prend appui sur un chapitre réalisé dans le cadre d'un ouvrage collectif rédigé par 40 membres de la section 06 du Conseil national des universités (CNU) de la mandature 2019-2023. La volonté des différentes contributions est d'éclairer les controverses en optant pour une vision réflexive, fondée sur le registre de la disputatio : une discussion entre pairs mobilisant arguments et contre-arguments. Mesurer, transmettre, s'interroger, explorer, se projeter, les différents chapitres du livre aborde des questionnements majeurs de tous les enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management et, plus largement, du grand public qui souhaite mieux appréhender la gouvernance du système universitaire.

Collaboration entre secteur public et monde de l'entreprise. **L'intelligence collective au service d'une stratégie industrielle**



À quoi tient une bonne stratégie industrielle ? Surtout pas au facteur chance. Winston Churchill avait cette formule : « Ce que vous appelez la chance, j'appelle cela l'attention aux détails ». Rien n'est laissé au hasard dans une bonne stratégie industrielle. À commencer par une collaboration entre les acteurs du monde public et les acteurs du monde privé. Ces deux mondes vont devoir davantage travailler ensemble, car le monde VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) est bien parti pour durer. Les secousses s'enchaînent depuis deux ans et préfigurent les pourtours d'un monde de plus en plus instable selon les économistes. Après une crise sanitaire, surgit une crise géopolitique majeure qui bouleverse la stabilité de modèles économiques qui semblaient jusqu'à présent peu touchés par les perturbations. Depuis deux ans et demi, l'indice VIX, qui mesure la volatilité des marchés, s'est installé entre 20 et 30 points, témoignant des inquiétudes constantes des investisseurs sur l'économie mondiale.

Complémentaires, les acteurs du public et du privé peuvent naviguer à vue et en équipes

Alors que les chefs d'entreprise vont devoir se mettre dans la peau de navigateurs, capables de naviguer à vue dans ces océans d'incertitudes, il faudra également s'assurer d'être bien accompagnés par leurs coéquipiers du secteur public pour parfaire les stratégies industrielles. Les courses de demain ne seront plus des courses en solitaire, mais plus des courses en équipes avec de gros enjeux socio-économiques. Les adversaires d'en face sont taillés pour des coupes de l'America et leurs modèles économiques dans certains secteurs clés sont de vraies Formules 1 des mers. Ces modèles économiques ont intégré dans leurs réflexions stratégiques de nombreuses composantes comme l'intelligence économique et une maîtrise de leur supply chain pour faire face à une météo peu clémente.

Alors pourquoi ces deux mondes, certes différents sur le papier, sont finalement très complémentaires et redoutablement efficaces ? Tout d'abord, l'assemblage donne matière à réflexion et invite les protagonistes à se poser les bonnes questions. Ainsi, ces derniers peuvent s'accorder pour dire à un moment donné qu'une stratégie industrielle, c'est aussi l'art de dire non, soit choisir un nombre limité de combats que l'on peut gagner. La prospérité d'une entreprise, comme celle d'un pays, ne se construit pas systématiquement en faisant tout, mais au contraire en se concentrant sur ce qu'on sait faire mieux que les autres. Certains militent pour relocaliser des secteurs. Mais à quoi bon si on ne se pose pas cette question essentielle : dispose-t-on d'un réel avantage compétitif dans ce domaine ?

Ensuite, la crise sanitaire a mis en évidence l'efficacité des partenariats publics-privés mis en œuvre à l'extérieur de nos frontières. Le développement en un temps record de vaccins efficaces a ainsi reposé sur la capacité de quelques États à prendre des risques en finançant massivement, sans garantie de succès, plusieurs biotechs associés à de grands laboratoires privés. Les crises sont souvent sources d'opportunités et démontrent la capacité collective à surmonter la défiance réciproque, hélas trop souvent constatée dans notre pays, entre acteurs publics et privés.

Enfin, les acteurs du monde public invitent ceux du privé à mieux appréhender la notion de temps et être moins tournés sur des rentabilités à court terme. Car le temps est l'allié de la stratégie. Pour les Chinois et Japonais, la stratégie est même synonyme de temps long. Au Japon, le METI, puissant ministère de l'Économie, fondé en 1949, a souvent encadré les entreprises dans leur réflexion stratégique afin de favoriser le déploiement international de l'industrie japonaise dans le temps.

L'exemple de Taïwan, une coopération public-privé efficace et soutenue dans le temps

Pour étayer cette réflexion, prenons le cas d'un pays comme Taïwan, passé leader dans le marché des semi-conducteurs, produits au cœur de la digitalisation de l'économie mondiale. Comment un petit pays comme Taïwan, grand comme la Belgique, a pu développer un tel avantage concurrentiel ? Le gouvernement Taïwanais, conseillé par des acteurs du privé, dont certains ingénieurs formés à l'époque aux États-Unis, a fait le pari de développer le secteur des semi-conducteurs dans les années 80's, une filière alors inexistante, parce que le pays était trop petit pour des industries plus lourdes.

Pragmatisme, d'autant que la parfaite entente entre le public et le privé va donner naissance à un écosystème structuré favorable à l'innovation et à l'essaimage de nouvelles entreprises spécialisées dans le domaine (Plus de 240). Les pouvoirs publics vont financer à hauteur de 70% le point de départ de cette nouvelle industrie, soit l'institut de recherche en technologie industrielle (Itri), qui se trouve à quelques centaines de mètres du fleuron national TSMC. Fondé par le Docteur Morris Chang dans les années 80, TSMC est valorisé aujourd'hui 540 Milliards d'euros et a vu son CA dépasser les 50 Milliards en 2021.

Tout un pays, du Nord au Sud de l'île, est désormais impliqué dans la filière et a tout mis en œuvre pour assurer le dynamisme de l'écosystème, le rendre agile face aux évolutions du marché et préserver un avantage concurrentiel sur les autres pays. Le parc de Hsinchu, à moins d'1 h 30 en transports en commun de Taipei, rassemble les meilleures entreprises de conception et de fonderies de puces électronique de Taïwan, ainsi que les meilleures universités et instituts de recherche. Cet effet de cluster est au cœur du modèle Taïwanais.

Finalement, nous notons donc que ce n'est pas la taille d'un pays qui fait sa force dans un secteur économique, mais une collaboration public-privé bien orchestrée et un effort soutenu dans le temps. On est toujours plus fort à deux que seul. Encore faut-il se comprendre, s'entendre sur les raisons d'agir ensemble et garder la foi dans le projet défini jusqu'à son terme. De cette entente est née une stratégie industrielle en adéquation avec les besoins du marché. On peut être un petit pays ou simplement une région du monde et participer néanmoins à une compétition majeure, version « coupe de l'America », face au reste du monde.

Eric le Tallec

Références :

Robert Osei-Kyei, Albert P. C. Chan (2021), International Best Practices of Public-Private Partnership, Insights from Developed and Developing Economies, Springer

Saussier Stéphane (2015), Économie des partenariats public-privé, De Boeck. Collection : Méthodes & Recherches

Article: How to scale public-private partnerships for global progress (2022)- World Economic Forum's Global Action Group. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/how-to-scale-public-private-partnerships-for-global-progress/>

Article: Les secrets du miracle économique taïwanais - Enseignement à tirer pour la France (2022) <https://www.capital.fr/economie-politique/les-secrets-du-miracle-economique-taiwanais-1429297>

Comparaison internationale des réglementations sur les faillites



Dans les études académiques sur les procédures collectives, il est souvent mis en évidence les différences entre les systèmes pro-créanciers dont la Grande Bretagne est l'archétype et les systèmes pro-débiteurs dont celui de la France qui en est la pleine illustration. Or, tous les systèmes ne résument pas à ces seuls pays. C'est pourquoi, notre propos se focalisera sur trois pays occidentaux majeurs à savoir les Etats-Unis et l'Allemagne et la Grande Bretagne, respectivement 1ère, 4ème et 5ème puissance mondiale en termes de PIB. Chaque réglementation a un impact significatif sur le pouvoir de gestion, la gestion des dettes, la dérogation des règles de priorité, la durée et les coûts de faillite. C'est l'objet de notre propos.

Quels sont les coûts et les avantages de ces différentes réglementations au regard du pouvoir de gestion, de la gestion des dettes, de la règle de priorité et de la durée et du coût de la faillite ?

Le pouvoir de gestion

Le pouvoir de gestion dont disposent les créanciers et le débiteur leur confère des droits, préalablement définis, sur les actifs d'une société en cas d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation. En Grande-Bretagne, dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire, seuls les créanciers privilégiés détiennent un véritable pouvoir de gestion. Tous ces éléments peuvent inciter les créanciers privilégiés d'une part, à maintenir en état d'activité l'entreprise même si cela nuit à l'intérêt des créanciers de rang inférieur ou, d'autre part à la liquider prématurément.

En Allemagne, bien que l'administrateur, en cas de liquidation puisse solliciter des financements et, en théorie, à poursuivre l'activité de la société, ces pouvoirs sont en réalité souvent très limités en raison des privilèges des créanciers. Une fois les biens récupérés par les créanciers, la trésorerie est insuffisante pour pouvoir redresser l'entreprise.

Aux États-Unis, l'entreprise en difficulté sous le régime du « chapter 11 » (équivalent de notre redressement judiciaire) garde le contrôle de ses activités pendant toute la période de redressement même si l'action des dirigeants de l'entreprise est étroitement surveillée par le tribunal. Enfin, contrairement au Royaume Uni, le dépôt du bilan interdit automatiquement à la quasi-totalité des créanciers de recouvrer leur créance.

Gestion des dettes

Au Royaume-Uni, la marge de manœuvre du syndic est limitée pour renégocier la dette de l'entreprise en difficulté puisqu'il ne représente que les intérêts que d'un seul créancier. Cela est un frein pour lever de nouveaux fonds et surmonter la difficulté. En revanche, l'administrateur a une plus grande latitude pour gérer l'endettement car la voie judiciaire permet de favoriser un accord des créanciers. Aux États-Unis et en Allemagne, l'approbation du tribunal est indispensable mais seule la majorité simple des créanciers (et la majorité des deux tiers en termes de valeur) de chaque catégorie suffit. Enfin, aux États-Unis, le « chapter 11 » permet l'obtention de nouveaux crédits pendant la période de redressement, ces nouveaux crédits bénéficiant d'une priorité de remboursement. Si en Allemagne, il est permis à l'entreprise en difficulté d'avoir accès à de nouvelles sources de financement, celles-ci ne se font que par l'émission de créances privilégiées.

Dérogations à la règle de priorité

En Grande-Bretagne, les dispositions légales ont pour objectif un règlement rapide des créances et le respect du rang des créanciers. Pour autant, on observe des dérogations significatives lors de règlements amiables, où les banquiers renoncent, en moyenne, à environ 12 % de leurs droits.

Des règles de dérogations aux règles de priorité dans l'intérêt des actionnaires et de certains créanciers sont permises dans le cadre du « Chapter 11 ».

En Allemagne, aucune étude systématique n'a été réalisée, mais l'exemple des difficultés financières récentes du sidérurgiste Klöckner-Werke prouvent que les dérogations existent malgré tout. Lorsque cette société a déposé son bilan, en décembre 1992, les dépréciations de créances s'élevèrent à 60 % (le maximum autorisé par la loi) pour les créanciers ordinaires et à 40 % pour les créanciers privilégiés. En outre, les actionnaires conservèrent leur participation.

Durée de la procédure et coûts directs des régimes

En Grande-Bretagne, le syndic consulte peu les créanciers autres que ceux qui l'ont désigné. Cela amène à raccourcir la procédure du règlement judiciaire. La procédure d'administration judiciaire est longue car tout plan de redressement doit être ratifié par le tribunal et les créanciers. En Allemagne, les évolutions actuelles ont eu tendance à permettre aux créanciers de mettre la société en liquidation à expiration du délai de trois mois correspondant à la période de suspension des poursuites. Aux Etats-Unis, on constate aussi une volonté de réduction de la procédure et la mise en place de procédure comme les « prepacks » (faillites préemballées). Bien entendu le raccourcissement de la durée de la procédure a pour objectif de réduire les coûts. Il faut donc chercher à les mesurer, le plus souvent cela se fait au travers du recouvrement des créances. Si les comparaisons sont difficiles, il ressort que, si l'on considère ces deux modes de redressement (redressement ou liquidation), les dépréciations sont à peu près identiques sous ces deux régimes (nous n'avons pas recensé d'étude sur le cas allemand), et, par conséquent, les coûts sont équivalents, à peu de chose près. Il faut garder à l'esprit que les comparaisons entre pays sont biaisées par un certain nombre d'éléments en raison de la différence de taille des entreprises et des secteurs d'activité.

Des défauts majeurs

A l'évidence, aucune des réglementations n'est parfaite ni exempte de défauts majeurs. La législation américaine présente des procédures longues, coûteuses, parfois complexes, et conduisent à modifier le rang des créances et donc à ne pas respecter les termes originaux des contrats d'emprunts. En outre, les dirigeants sont incités à surinvestir pour augmenter les chances de poursuite de l'activité de leur entreprise.

Au Royaume-Uni au contraire, la procédure du règlement judiciaire est généralement rapide. Les créanciers disposent d'un pouvoir de gestion de l'entreprise, leur assurant un meilleur respect des termes contractuels concernant les dettes, au risque, toutefois, de liquidations prématurées ou inefficaces, ou d'un investissement insuffisant. Il semble que la nomination d'un administrateur n'ait pas pallié ces inconvénients, d'une part, parce que les créanciers privilégiés utilisent peu cette possibilité et, d'autre part, parce que les autres créanciers privilégiés peuvent empêcher cette nomination.

La nouvelle réglementation allemande va dans le sens de la simplification : elle devrait permettre de réduire le nombre des liquidations inefficaces en limitant les droits des créanciers privilégiés.

Pour autant, aucune procédure n'est parfaite et toutes devraient évoluer car on constate que la grande majorité des entreprises en redressement judiciaire sont liquidées comparativement aux entreprises capables de se redresser ou d'être cédées.

Conclusion

A la lecture de notre propos, force est de constater que de nombreuses différences existent. Il serait sans doute utile de s'interroger sur un droit international des faillites qui permettrait un traitement équitable des différentes parties prenantes. En effet, si de trop grandes disparités existent dans le traitement des différentes parties prenantes, il y a fort à parier que, pour les entreprises internationales, les dirigeants et actionnaires choisiront la procédure qui leur est la plus favorable. Cette pratique appelée « forum shopping » (élection de juridiction) qui consiste à saisir la juridiction la plus susceptible de servir au mieux ses propres intérêts entraîne une surenchère judiciaire et soulève la question de la philosophie du droit international.

Eric Séverin, David Veganzones

Sujets sensibles en logistique : sous la menace du wokisme ?



Se diffusant depuis plusieurs années comme une trainée de poudre sur de nombreux campus américains, menaçant la carrière de certains des plus brillants professeurs, le wokisme interpelle désormais de nombreuses communautés de chercheurs, et il serait maladroit de penser que la communauté des chercheurs en sciences de gestion et du management est à l'abri de ses excès. En faisant référence à une « culture woke », le wokisme renvoie en fait à un ensemble de courants de pensée qui, sous des atours progressistes, luttent pour une conception idéologique de ce qui est considéré comme une « cause juste », notamment à travers la défense de différents groupes humains considérés comme opprimés et/ou humiliés. Ce n'est pas tant une telle défense qui est problématique (elle est même louable sur le plan moral), que la manière dont le débat sera souvent anesthésié, voire éludé, de peur d'aborder de front, et de façon « détachée », tel ou tel sujet sensible.

La recherche en logistique, que l'on pourrait croire très « opérationnelle », et directement liée au pilotage des flux de produits pour satisfaire la demande, va-t-elle y échapper ? A la suite de la remarquable contribution de Grima et Meier (2022), il apparaît que la question des sujets sensibles en sciences de gestion et du management se pose lorsque le chercheur se retrouve notamment dans des contextes dangereux menaçant son intégrité physique (par exemple, lors d'émeutes populaires), ou lorsqu'il fait face à des réactions d'hostilité en abordant une thématique sociétale controversée (par exemple, le port du voile en entreprise). Il s'agit alors de savoir si le chercheur en sciences de gestion et du management doit accepter une prise de risque, et pour quelle connaissance actionnable. La diffusion rapide d'une « culture woke » l'interpelle d'une manière complémentaire, en le mettant face à une responsabilité nouvelle : son propos scientifique va-t-il « heurter » des sensibilités ? De manière surprenante, la recherche en logistique pourrait rapidement être confrontée à un tel questionnement.

Wokisme, quand tu nous tiens

Avant toute chose, des précisions sémantiques s'imposent. Selon le dictionnaire Merriam-Webster, le mot woke provient de l'argot américain, et se réfère à un état de conscience exacerbé vis-à-vis de questions importantes de société, en particulier en matière de justice sociale. Véritable système de pensée, le wokisme désigne dès lors le fait d'être conscient ou bien informé sur le plan politique ou culturel, en particulier quant aux problématiques relatives aux communautés marginalisées. D'une certaine façon, une personne adoptant le wokisme s'est (enfin) « réveillée » face aux problèmes d'injustice sociale. Toujours selon le dictionnaire Merriam-Webster, « stay woke » est progressivement devenu un mot d'ordre dans certaines composantes des communautés noires et LGBTQIA+ aux Etats-Unis en vue de remettre en question leur asservissement aux élites blanches. Pas à pas, la vision s'est élargie pour adopter une approche contestataire d'un ordre social imposé par un oppresseur à diverses minorités.

Au final, le wokisme est une sorte de notion-valise pouvant être déclinée dans pratiquement tous les pays. Pour cela, il suffit d'identifier une forme majeure d'oppression dans une région ou une nation donnée, faire savoir que tout individu devrait y être plus sensible (ce qui peut être parfois le cas), et proposer une théorisation qui conteste toute possibilité d'une lecture alternative, ou simplement plus nuancée, du phénomène social étudié. Pis encore, on peut imaginer que des chercheurs étudiant ce phénomène de manière scientifique, en mobilisant un appareillage méthodologique rigoureux, soient accusés de défendre implicitement l'opresseur. Vision excessive d'une évolution outre-Atlantique ayant peu à voir avec la culture française, où la disputatio reste une vertu cardinale, notamment au sein du milieu académique ? Rien n'est moins sûr. Pour cela, prenons, deux thématiques en logistique, déjà traitées par ailleurs dans des travaux de recherche, mais dont on peut se demander s'il ne serait pas suicidaire de les approfondir demain, sous la menace du wokisme ambiant.

Des thématiques sulfureuses... qu'on ne peut ignorer

La première thématique est celle du rôle joué par la maîtrise de chaînes logistiques internationales dans le fonctionnement « efficace » du commerce triangulaire atlantique pendant cinq siècles. Sujet ô combien sensible car il indique que l'esclavagisme est un système économique n'ayant pu perdurer qu'à l'aide d'une remarquable organisation des flux de produits et d'hommes entre trois continents. Godbille et al. (2012) ont ainsi pu souligner que le modèle hub-and-spokes, inventé dans les années 1960 par le créateur de FedEx, trouve ses racines dans ce terrible trafic humain. Or, contrairement à l'imagerie populaire véhiculée par exemple par le film Amistad, de nombreux historiens, chiffres à l'appui, ont démontré que le transport des esclaves entre l'Atlantique et les Amériques n'a donné lieu à aucune surmortalité massive, le maintien dans des conditions sanitaires « satisfaisantes » des esclaves étant la clé de la réussite commerciale du commerce triangulaire. Une lecture wokiste aura vite fait de parler ici d'une apologie implicite de la traite négrière, et non pas du recours à des grilles de lecture éprouvées pour comprendre les ressorts de l'économie du commerce triangulaire.

La seconde thématique est relative à la place tenue par la logistique dans la mise en œuvre et le fonctionnement des réseaux de prostitution de mineures en France (Paché, 2021). Là encore, il s'agit d'une question épineuse, surtout quand on sait que ce type de prostitution, touchant parfois des jeunes filles de 12 ans, gangrène certains quartiers difficiles. Or, le travail conduit par Lavaud-Legendre et Plessard (2021) souligne la présence indispensable de ressources logistiques pour exercer l'activité prostitutionnelle, qu'il s'agisse de chambres d'hôtel ou d'appartements loués, mais aussi de moyens de transport pour acheminer les mineures et de smartphones pour gérer les échanges entre acteurs. Pour cela, les proxénètes n'hésiteront pas à se tourner vers des « prestataires » chargés de mettre à disposition les ressources logistiques nécessaires, tout en assurant leur sécurisation. Les observateurs des chaînes logistiques traditionnelles font immédiatement le parallèle avec l'interaction entre un chargeur et son prestataire de services logistiques dans le processus de sous-traitance des opérations d'acheminement des produits. Peut-on nier une telle réalité sociétale, qui défraie régulièrement la chronique ? Au contraire, l'étudier ne doit-il pas permettre de mieux combattre le fléau ? Le wokisme s'empressera d'y voir une acceptation par le chercheur de l'oppression masculine, un chercheur qui se contente pourtant de décrypter des modes opératoires à partir d'un appareillage théorique éprouvé.

Demain la France ?

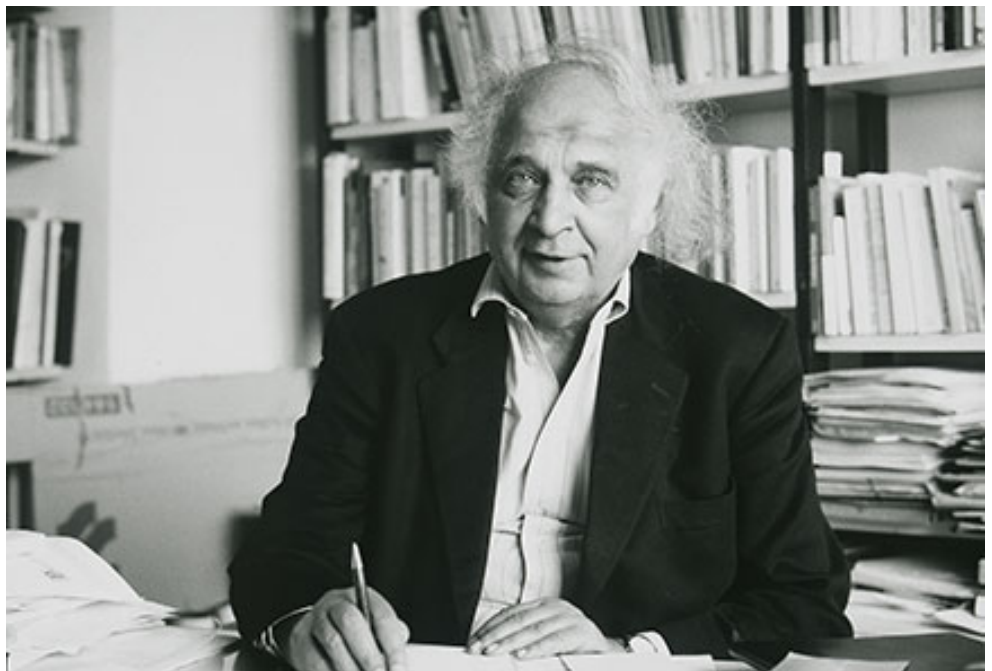
D'aucuns cherchent à nous rassurer, dont le ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports Jean-Michel Blanquer, en affirmant que le wokisme « ne passera pas » en France (Lombart-Latune, 2021). En effet, d'un point de vue constitutionnel, tout universitaire a le droit d'explorer librement les thématiques de son choix : « Les enseignants-chercheurs, les enseignants et les chercheurs jouissent d'une pleine indépendance et d'une entière liberté d'expression dans l'exercice de leurs fonctions d'enseignement et de leurs activités de recherche, sous les réserves que leur imposent, conformément aux traditions universitaires et aux dispositions du présent code, les principes de tolérance et d'objectivité » (article L952-2 du Code de l'éducation). Certes, il s'agit d'une liberté académique inaliénable (pour l'instant), mais quid de la tentation du chercheur de ne plus s'aventurer volontairement sur des chemins de traverse sous la pression médiatique ? Ne pas faire de vague, rentrer dans le rang en se contentant de traiter des sujets convenus et rebattus ? La menace plane sur l'univers académique, on ne peut le nier, et le wokisme présente un risque majeur : celui d'être balayé du revers de la main en pariant, à tort, sur son insignifiance.

Gilles Paché

Références

- Godbille, T., Fulconis, F., Paché, G., et Merminod, N. (2012), Commerce triangulaire : une relecture à partir de la démarche logistique, *Logistique & Management*, Vol. 20, n° 1, pp. 43-57.
- Grima, F., et Meier, O. (2022), Gestion des terrains sensibles en sciences de gestion et du management, in Deville, A., Dupuis, J., Lebraty, J.-F., Nègre, E., Riché, C., et Sattin, J.-F. (Eds.), *La disputatio au cœur du management : débats et controverses*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence, pp. 155-170.
- Lavaud-Legendre, B., et Plessard, C. (2021), L'organisation de l'activité prostitutionnelle des mineures : quand la logistique des plans masque le contrôle, in Cole, E., et Fougère-Ricaud, M. (Eds.), *Protéger les enfants et les adolescents de la prostitution. Volet 1 : comprendre, voir, (se) mobiliser*, La Documentation Française, Paris, pp. 67-79.
- Lombart-Latune, M.-A. (2021), Les coulisses de l'opération Blanquer contre le wokisme, *L'Opinion*, 19 juillet.
- Paché, G. (2021), Prostitution et logistique : un mariage (d)étonnant, *Observatoire de l'ASAP*, 22 avril.

Serge Moscovici (1925–2014) est un psychologue social, historien des sciences français d'origine roumaine (*). Il est l'un des principaux théoriciens de l'écologie politique et un éminent spécialiste de la psychologie sociale. L'annonce de son décès, le 15 novembre 2014, a suscité dans la communauté scientifique, les milieux politiques et les médias, une forte émotion qui s'est traduite par de nombreux témoignages et hommages concernant son œuvre, son engagement et sa personnalité.



Hommage à Serge Moscovici, figure de la psychologie sociale

La notion d'innovation minoritaire

Les travaux de Serge Moscovici sont multiples et portent sur l'histoire des sciences, l'écologie politique, la science du conflit entre l'individu et la société. Il est notamment connu pour ses travaux dans le domaine de la psychologie des groupes et des foules. Serge Moscovici va montrer que les foules peuvent être intelligentes, et que les individus ne sont pas nécessairement à ma recherche de conformisme. L'auteur s'intéresse aussi à la question des représentations sociales, définies comme un ensemble d'informations, d'opinions, et de croyances relatives à l'objet que l'on étudie. Nous souhaitons, dans cet article, montrer également l'importance de ses écrits dans le champ de l'influence sociale. Serge Moscovici a en effet étudié de quelle façon une minorité initialement organisée autour de relations de dépendance vis-à-vis de la majorité (voir les travaux de Solomon Asch) peut évoluer, en créant un changement social grâce au conflit (1).

L'auteur explique ainsi l'apparition des révolutions et des « changements sociaux de grande ampleur », par le concept d'innovation minoritaire qui permet de comprendre comment une minorité peut aller à l'encontre des normes de la majorité et produire de l'innovation.

Le rôle de la minorité

La perspective Moscovicienne vient ainsi remettre en question le paradigme fonctionnaliste fondé sur des relations asymétriques entre une majorité active et une minorité passive (processus de conformité). Le modèle fonctionnaliste part en effet de l'idée que la dépendance vis-à-vis de la majorité, fait « mécaniquement » obstacle à l'influence minoritaire. Serge Moscovici et ses collègues (Claude Faucheux, Willem Doise, Elisabeth Lage, Bernard Personnaz) vont démontrer le contraire, en suggérant que la minorité peut également agir sur la majorité, en fonction du contexte et à travers un style de comportement adapté. Celui-ci peut se définir à travers différentes dimensions : la consistance, l'investissement (engagement), l'autonomie (pensées et actions autonomes), l'originalité (ressources spécifiques), la rigidité (refus du compromis) et l'équité (aptitude à l'ouverture). Parmi ces dimensions, la notion de consistance (certitude, persistance et cohérence) se révèle déterminante, car elle entraîne un conflit de type cognitif, où les acteurs vont chercher à comprendre les raisons pour lesquelles certains individus vont défendre une position différente de celle de la majorité.

Vers une théorie interactionniste du changement

En effet, le style de comportement retenu va avoir comme conséquence, de rendre la minorité socialement visible et reconnue, en lui donnant une capacité d'action. On se trouve alors dans un processus d'action – réaction, dans laquelle la minorité peut modifier les normes ou des habitudes en vigueur au sein du groupe.

Serge Moscovici propose ainsi une nouvelle vision de l'influence sociale, basée sur une théorie interactionniste du changement, en mettant en exergue l'importance du style comportemental minoritaire et ses effets en matière d'innovation et de changement. Pour cet auteur, la clef de l'influence sociale est à rechercher, non pas du côté de l'autorité (le statut) ou du nombre (la majorité), mais au niveau de la capacité d'un acteur (sous-groupe ou individu) à exprimer de manière cohérente et répétitive ses convictions vis-vis des autres membres du groupe.

De ce fait, les travaux de Serge Moscovici méritent une attention toute particulière, en raison de l'acuité de son analyse et de sa compréhension des mouvements à l'œuvre dans la Société. Les thèmes qu'il aborde sont particulièrement riches et consistants. Ils apportent une contribution originale aux recherches menées dans les domaines de la sociologie de la participation (pluralité des formes d'engagement), de la sociologie pragmatique (ethnométhodologie) ou de la représentation sociale.

1) « il y a des époques majoritaires, où tout semble dépendre de la volonté du plus grand nombre, et des époques minoritaires, où l'obstination de quelques individus, de quelques groupes restreints, paraît suffire à créer l'événement, et à décider du cours des choses » (Serge Moscovici)

Olivier Meier

Références

Allard Poesi F., Meier O. (2000), « Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et changement », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°36, p.48-68.

Doise (W.), Moscovici S. (1992), *Consensus et Dissensus, Une Théorie Générale des Décisions Collectives*, Presses Universitaires de France, Paris.

Doms M., Moscovici S. (1984), « Innovation et Influence des minorités » in : Moscovici (Ed.). *Psychologie Sociale*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 51-89.

Meier O. (2022), *Comprendre la société par les sciences sociales*, VA Editions.

Moscovici S. (1996), *Psychologie des Minorités Actives*, Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris.

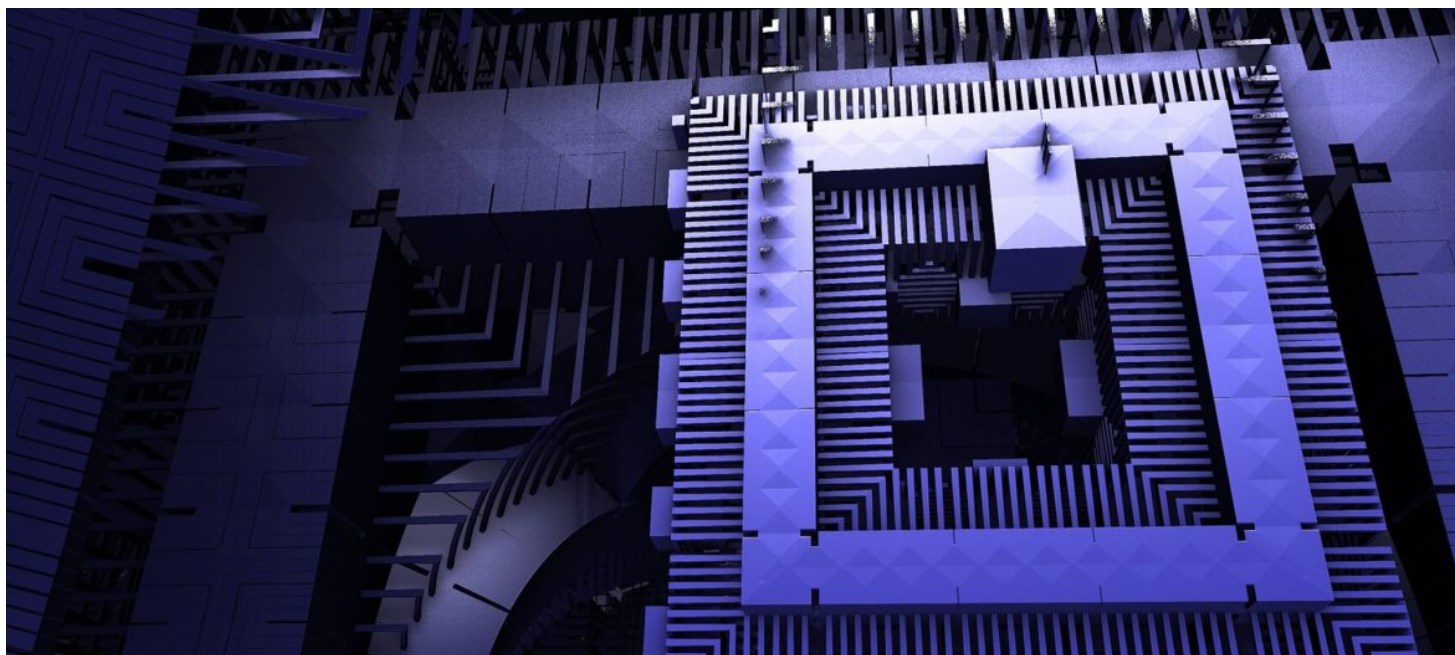
Moscovici S., Faucheux C. (1972), « Social Influence, Conformity Bias, and the Study of Active Minority », in Berkowitz (L.) (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, Academic Press, New York, p. 149-202.

Moscovici S., Lage E. (1976). « Studies in Social influence III: Majority versus Minority Influence in a group », *European Journal of Social Psychology*, vol. 6, p. 149-174.

Moscovici S., Lage E., Naffrechoux N. (1969), « Influence of a Consistent Minority on the Responses of a Majority in a Color Perception Task », *Sociometry*, n°32, p. 365-379.

Moscovici S., Zavalloni M. (1969), « The Group as Polarizer of Attitudes », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 12, n°2, p. 125-135.

Vers une troisième révolution quantique organisationnelle et décisionnelle ?



La troisième révolution quantique – celle de l'opérationnalisation de machines capables de faire de très nombreux calculs « en même temps » et non plus les uns après les autres – est-elle en marche ?

En tous cas, le monde du quantique est en ébullition ! Les raisons sont multiples, elles paraissent corrélées et tout à fait spectaculaires. Nous en avons relevés 6 qui apparaissent majeures et médiatiques : 1) Le prix Nobel de physique attribué le 4 octobre dernier notamment à Alain Aspect pour ses travaux novateurs sur la seconde révolution quantique (Aspect, 2022), 2) la décision de la communauté européenne de lancer la construction et le déploiement de 6 ordinateurs quantiques dont 1 en France, 3) les premiers résultats de Google avec son fameux calculateur quantique qui valide un nouvel état de la matière, 4) les levées de fond massives émanant à la fois de start-up comme Pasqal, Qualdela, NextGentQ ou Alice & Bob ou de géants comme IBM, Amazon ou Google, 5) les craintes réelles suscitées par la force de frappe annoncée des calculateurs quantiques et leur potentiel affiché qui pourrait casser les chiffrements et cryptographies actuels, 6) les protocoles et les projets qui sont prudemment financés au niveau européen depuis 2018 et Quantum Flagship.

Les défis liés à l'opérationnalisation – par encore à la démocratisation bien sur car elle semble encore hors de portée – du calcul quantique sont de trois types. Ils sont à la fois techniques et scientifiques car il faut surtout réussir à stabiliser le qubit et sa puce silicium à environ -273 degrés Celsius sans quoi l'état quantique ne sera pas atteint et les erreurs seront probables, financiers car les fonds nécessaires pour penser, développer et déployer de telles machines sont colossaux et il est clair que les fonds manquent cruellement pour les deeptech (seul le fond Quantonation intervient dans ce secteur qu'en France) mais aussi managériaux et communicationnels car « ne pas comprendre comment l'informatique quantique va transformer son industrie est au mieux une opportunité manquée, au pire une question de vie ou de mort » (BCG, 2022)

Pour rappel, selon le récent prix Nobel Alain Aspect « Les principes de base de la physique quantique sont tout à fait choquants pour l'intuition, Mais rassurez-vous, on finit par s'y habituer ! » c'est à dire qu'il faut quand même accepter de faire un effort contre-intuitif notamment face au principe clé d'intrication mais qu'ensuite, la porte s'ouvre vers des questions fondamentales et des horizons tout à fait nouveaux ! Toutefois, pour ce qui concerne les sciences de gestion et du management, il semble intéressant de répondre à quelques questions pour défricher un terrain et proposer une réflexion sur un agenda de recherche centré sur les questions et thématiques organisationnelles, managériales et décisionnelles. Cet agenda est en construction même si – soulignons-le à nouveau – il y a encore loin de la coupe aux lèvres pour ce qui concerne la réalité opérationnelle de l'ordinateur quantique et notamment dans les entreprises et pour les particuliers

Pourquoi cet emballement médiatique ?

Le prix Nobel, les levées de fond, les 6 projets européens, les premiers succès de Google, etc. montrent qu'il faut agir en amont des bouleversements à venir et que le bon niveau est européen. De plus, il a été récemment montré la puissance et la supériorité des calculateurs quantiques – dans une certaine configuration – face aux calculateurs conventionnels et arborescents (Baillly, 2019)

Pourquoi l'écosystème de la cyberdéfense est celui le plus frontalement impacté ?

Le calculateur quantique – même si il est clair que sa construction et son déploiement opérationnel sont couteux et délicat – est déjà perçu à la fois comme une menace de par sa capacité à casser les chiffrements à clé publique et sa capacité à déployer rapidement des algorithmes tel l'algorithme de Shor et une opportunité de par ses perspectives pour apaiser, sécuriser voire pacifier le cyberspace en proposant des outils théoriquement inviolables

Pourquoi les défis managériaux sont largement aussi massifs que les défis technologiques ?

Le management quantique – quantum management – et les managers individuels qui s'y rattacheront se devront de s'adapter à la fois des menaces et à des opportunités qui ont comme point commun l'immédiateté – ou la quasi immédiateté – des calculs quantiques proposés aux calculateurs quantiques. La démarche managériale quantique sera donc essentiellement basée sur une nouvelle approche décisionnelle adossée sur l'expertise de la situation dans sa réalité et sur l'immédiateté et la précision des calculs qui la modéliseront. Il ne s'agira donc plus de s'appuyer sur les travaux séquencés – tel un enquêteur – de H. Simon (analyse du problème, élaboration de solution, choix) mais plutôt sur une démarche « en même temps » plus proche des travaux de G Klein qui propose – tel un expert – de décider en situation réelle (situation dynamique, situation typique, caractéristiques de reconnaissance, simulation mentale).

C'est donc au travers de travaux comme ceux de Gary Klein (Godé, Lebraty, 2022) qu'il conviendrait d'analyser le processus de décision individuelle en situation quantique plutôt qu'au travers de ceux arborescents et optimisateurs sur lesquelles les sciences de gestion étaient adossés depuis la seconde guerre mondiale et qui sont mal adaptés à l'intuitif, au spontané, à l'urgence (Conrado et al, 2016 ; Kahneman, et Klein, 2009).

Pourquoi le quantum management se doit d'être délimité sans pour autant être simplifié ?

L'erreur dans le cas de recherche ancrée en management serait – par un effet de contextualisation ou de mimétisme – de simplifier à la fois techniquement et scientifiquement (quid de l'intrication ?) et organisationnellement (quid de l'immédiateté, de l'intuitivité ?) l'arrivée de cette révolution qui dépassera largement le domaine du calculatoire. Il faut donc s'y préparer et la décrypter au niveau européen et au niveau national voire local tant les initiatives sont nombreuses. L'idée est avant tout de délimiter ce qui est de notre domaine disciplinaire (le cadre empirique « quantique », la décision en situation « quantique », l'application à la cyber sécurité et au management des SI, l'organisation spontanée, l'auto-organisation, l'intégration de la pluralité des points de vue et des scénarii possibles, la valorisation du questionnement, l'organisation réseau, la primauté des relations inter-individuelles (Paris, 2020), etc.) et ce qui le dépasse clairement afin de ne pas s'éparpiller dans les étoiles ou ailleurs. Là encore, le défi de cette délimitation disciplinaire est immense mais utile...

Marc Bidan et Rémy Février

Références

Aspect Alain (2022) <https://lejournal.cnrs.fr/articles/alain-aspect-prix-nobel-de-physique-2022>

Bailly, S. (2019). Une preuve de l'avantage des ordinateurs quantiques. *Pour la Science*, 495-, 15-15. <https://www.cairn.info/magazine-2019-1-page-15.htm>.

Conrado Silvia Planella, Neville Karen, Woodworth Simon & O'Riordan Sheila (2016) Managing social media uncertainty to support the decision making process during Emergencies, *Journal of Decision Systems*, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/12460125.2016.1187396>

Godé, C. & Lebraty, J. (2022). XXVI. Gary Klein. Décider en situation réelle. Dans : Yves-Frédéric Livian éd., *Les grands auteurs aux frontières du management* (pp. 330-341). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.livia.2022.01.0330>

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>

Paris, T. (2020). Éditorial: L'autonomie, une révolution quantique ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 142, 3-3. <https://doi.org/10.3917/jepam.142.0003>

Vandangeon-Derumez, I. (2017). XIX. Herbert A. Simon – Les limites de la rationalité : contraintes et défis. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 296-313). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917>

Quel avenir pour les classes préparatoires aux Grandes Ecoles de Management ?



Pendant longtemps, les classes préparatoires aux Grandes Ecoles de Management ont représenté un symbole de méritocratie républicaine attractif et plébiscité par beaucoup d'élèves et de familles.

Elles traversent aujourd'hui une crise en matière de recrutement étudiant, accentuée par la réforme du baccalauréat et des filières de 2021 et par le choix initial de sortir les mathématiques des disciplines obligatoires à partir de la classe de première. La levée de boucliers de ses professeurs et de ses responsables en réponse à un projet visant à répondre à cette problématique d'attractivité illustre bien la situation compliquée dans laquelle se trouve aujourd'hui cette filière.

Plus largement, elle interroge sur la place des classes préparatoires au sein du système éducatif et de l'enseignement supérieur français et sur leur mission académique et sociale.

Un modèle spécifique

Au regard des standards internationaux et des systèmes éducatifs dominants dans le monde, les classes préparatoires et les grandes écoles françaises sont un dispositif à part. L'enseignement supérieur mondial s'est aujourd'hui largement structuré en prenant modèle sur le système anglo-saxon dans lequel universités, publiques ou privées, représentent l'excellence académique. Pour faire simple, leur accès se base sur l'étude d'un dossier et/ou des notes obtenues dans le cadre de l'équivalent du baccalauréat.

Dans cette perspective, l'idée d'un concours d'entrée comme processus d'admission peut paraître étonnant. Ce qui n'est pas le cas en France où les concours sont une tradition et constituent les voies d'accès de certains corps de métiers, en particulier dans la fonction publique. Ils sont souvent présentés comme un moyen d'éviter les passe-droits et le clientélisme et d'assurer une meilleure ouverture sociale.

Deux grandes catégories de classes préparatoires « historiques »

A l'instar des grandes écoles et des universités, les classes préparatoires sont généralement perçues et présentées comme un ensemble homogène. Mais la réalité est plus complexe et il existe schématiquement deux principales catégories d'établissements.

D'un côté, les classes préparatoires aux Grandes Ecoles de Management des principaux lycées des grosses métropoles françaises, et en premier lieu Paris, recrutent en majorité des élèves issus de familles généralement socialement aisées dont les membres sont eux aussi souvent passés par cette filière. Des familles qui se distinguent par un haut niveau d'éducation et par une connaissance fine du système éducatif et de ses méandres et dont les enfants constituent la majorité des étudiants recrutés par les meilleures écoles françaises. Ces classes préparatoires se caractérisent par un niveau de compétition assumé entre des élèves qui maîtrisent les codes et les caractéristiques de l'environnement des concours. En 2022, parmi les 28 prépas ECG (nées du regroupement des ECS et des ECE suite à la réforme) qui avaient un taux de réussite intégrés/candidats supérieur à la moyenne nationale de 15,1% pour l'intégration dans le top 3 (HEC, ESSEC ou ESCP), 12 étaient situées à Paris (42,9%) et 7 étaient situées en banlieue de l'ouest parisien (4 dans les Hauts de Seine et 3 dans les Yvelines; 67,9% en tout pour les 3 catégories). Ces 28 classes préparatoires représentaient 85,4% du total des intégrés répertoriés hors candidats libres.

Classes préparatoires ECG au-dessus de la moyenne nationale intégration top 3

Nombre classes prépas	Nombre intégrés	Total intégrés	%	Composition		
				Département	Nombre	% / aux 28 meilleures
28	957	1121	85,4%	75	12	42,9%
				92	4	14,3%
				69	4	14,3%
				78	3	10,7%
				6	1	3,6%
				31	1	3,6%
				34	1	3,6%
				35	1	3,6%
				59	1	3,6%

Source : L'Etudiant <https://www.letudiant.fr/palmares/classement-prepa/prepas-commerciales-option-generale.html>

Si on considère les prépas qui étaient parvenues à intégrer 15 ou plus de leurs élèves, on retrouve 13 situées à Paris, 3 dans les Yvelines et 2 dans les Hauts de Seine (75% des 24). Ces 24 classes préparatoires représentaient 81,8% du total des intégrés répertoriés hors candidats libres

Classes préparatoires ECG avec au moins 15 intégrés dans le top 3

Nombre classes prépas	Nombre intégrés	Total intégrés	%	Composition		
				Département	Nombre	% / aux 24 meilleures
24	917	1121	81,8%	75	13	54,2%
				78	3	12,5%
				69	3	12,5%
				92	2	8,3%
				33	1	4,2%
				35	1	4,2%
				59	1	4,2%

Source : L'Etudiant <https://www.letudiant.fr/palmares/classement-prepa/prepas-commerciales-option-generale.html>

Les autres classes préparatoires de ces deux listes étaient notamment situées dans les villes de Lyon, Rennes, Bordeaux, Toulouse ou encore Montpellier.

De l'autre, on trouve les classes préparatoires souvent qualifiées « de proximité ». Plus souvent provinciales que la première catégorie, elles attirent des élèves venus de familles moins aguerries aux subtilités du système éducatif et se caractérisent par leur diversité et leur ouverture sociales (comme dans le cas des classes préparatoires de la voie technologique ouverte aux bacheliers STMG, les prépas ECT qui représentent 3% -35 élèves- des intégrés du top 3).

Répartition intégrés top 3 selon voies

CG	1121	97,0%
ECT	35	3,0%
TOTAL	1156	

Source : <https://www.letudiant.fr/etudes/classes-prepa/classement-le-palmars-des-prepas-de-l-etudiant-11637.html>

L'esprit d'entraide et de solidarité y est souvent plus prononcé que l'esprit de compétition et il y règne généralement une ambiance « familiale ». Elles fournissent le gros des cohortes des écoles de milieu et de fin de tableau. Pour le moment, les problématiques de recrutement et la crise d'attractivité des classes préparatoires concernent plutôt cette seconde catégorie de prépas.

D'autres formes de classes préparatoires pour compléter un modèle en difficulté ?

Mais alors que le modèle « historique » des classes préparatoires aux Grandes Ecoles de Management semble s'essouffler et peine à convaincre autant de nouveaux bacheliers qu'auparavant, d'autres formes de classes préparatoires semblent porter séduire de nouveaux publics comme les prépas Adaptation Technicien Supérieur (ATS) ou les Cycles Pluridisciplinaires d'Etudes Supérieures (CPES).

Leur modèle est intéressant à plusieurs titres. D'abord parce que ces classes préparatoires s'inscrivent de manière claire et officielle dans le cadre du schéma européen des études et permettent de valider des crédits ECTS. Elles marquent aussi un rapprochement avec l'université dans la mesure où les cours mélangent enseignements en lycée et en université. Ensuite parce qu'elles ne sont pas uniquement conçues comme des sas de préparation aux concours des grandes écoles mais orientent aussi les étudiants vers des formations universitaires. Enfin parce qu'elles visent généralement à encourager des élèves défavorisés à s'orienter vers des filières d'excellence et à dépasser l'auto-censure.

Alors que le rôle d'ascenseur social des classes préparatoires aux Grandes Ecoles De Management « historiques » est aujourd'hui à interroger car leur crise touche principalement les établissements dits de proximité, il est donc légitime de se demander si ces formes alternatives peuvent à terme prendre le relai en matière d'ouverture sociale ? Les objectifs affichés de ces formations sont cohérents et semblent prendre en compte cette dimension. Mais pour constituer un complément, voire une alternative crédible, ces formations, qui sont plus portées à l'instar des CPGE « historiques » sur une logique d'apprentissage par les connaissances, devront encore augmenter leur nombre et leur attractivité pour disposer d'effectifs plus conséquents. A un moment où la logique d'apprentissage par les compétences est en pleine expansion comme en témoigne le succès de l'apprentissage, cette question est un élément clef et stratégique pour pérenniser l'avenir de cette filière de formation.

Olivier Guyottot

Références

- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). *The new competence concept in higher education: error or enrichment?*. *Journal of European industrial training*, 33(8/9), 755-770.
- Scallon, G. (2004). *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*. Brussels: De Boeck Université.
- Darmon, M. (2012). *Sélectionner, élire, prédire: le recrutement des classes préparatoires*. *Sociétés contemporaines*, 86(02), 5-29.
- Daverne, C., & Masy, J. (2012). *Les classes préparatoires aux grandes écoles: entre proximité et prestige*. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (41/4).

Les référendums d'autodétermination éviteraient certaines guerres



Dans la guerre entre l'Ukraine et la Russie, le gouvernement français a choisi de soutenir l'Ukraine dans la guerre qui l'oppose à la Russie. Mais on s'interroge rarement sur l'intérêt et la volonté de la majorité de la population du Donbass. Quel est le droit le plus légitime, le droit à l'autodétermination d'une région, telle le Donbass ou le droit à l'intégrité territoriale d'un Etat Nation, telle l'Ukraine ? Voilà les questions auxquelles nous allons tenter de répondre. Quel était le souhait de ce peuple vis-à-vis de l'OTAN, de la France, de l'Ukraine ou de la Russie ? Préférait-il un soutien militaire russe « à distance » comme c'était le cas depuis plusieurs années avant le début de la guerre? Une guerre ouverte entre l'Ukraine et la Russie ? Enfin, y a-t-il des protagonistes plus légitimes que les autres ?

Une action militaire consistant à tuer des personnes ou à pénétrer les frontières d'un autre pays, ne s'avère jamais légitime, sauf en cas de légitime défense et de respect du droit international. Par conséquent, la guerre de la Russie contre l'Ukraine n'est pas légitime et s'avère donc hautement condamnable, puisque la Russie, n'a pas obtenu l'accord légal du conseil de sécurité de l'ONU de mener une intervention armée pour défendre un objectif légitime de la défense de la souveraineté du Donbass.

Cependant, le soutien militaire des occidentaux envers l'Ukraine s'avère-t-il plus légitime ? Peut être au début de l'invasion de l'ensemble de l'Est et du Nord de l'Ukraine par l'armée Russe. Mais à présent, l'enjeu de cette guerre porte principalement sur la souveraineté du Donbass ou de son contrôle par l'Ukraine ou la Russie.

Par conséquent, maintenant qui s'avère encore légitime pour intervenir au Donbass ? Cela dépend de la demande de la population du Donbass. Mais pour le savoir encore faudrait-il l'interroger. C'est ce que la Russie a réalisée en septembre 2022 en faisant voter les habitants du Donbass par référendum. Le résultat fut favorable au rattachement à la Russie, les chiffres variaient de 87 et 99% selon les régions. Cependant, ce référendum s'est tenu en temps de guerre, sans observateur indépendant. Par conséquent, il est contesté par les occidentaux. Pour bien faire, il aurait donc fallu que l'Ukraine réalise ce référendum avant la guerre par l'Ukraine. A présent, la guerre est en cours, le rapport de force militaire se substitue à la liberté de choix démocratique de la population du Donbass. Chacun des protagonistes des deux camps ne peut donc plus qu'émettre des hypothèses généralement partisans sur la volonté véritable des habitants du Donbass. Alors tentons de connaître leur désir véritable, afin de savoir qu'elle est l'action militaire serait la plus légitime à présent ?

Concernant l'appartenance du Donbass à l'Ukraine ou à la Russie, la question qui devrait être posée s'avère moins de s'interroger quel est historiquement le propriétaire les plus anciens des terres du Donbass. Mais que souhaite les habitants de ce territoire actuellement et qui est souverain sur son territoire ?

Le droit à l'intégrité territoriale d'un Etat nation s'oppose au droit à l'autodétermination d'un peuple. Il y existe ainsi le droit à la souveraineté nationale, contre celui de la souveraineté locale (communale, régionale). On pourrait même ajouter le droit à la souveraineté de l'individu, qui devrait avoir le choix de partir de sa nation, sans dépendre de l'autorisation de l'Etat, via un visa. Donc, le droit à la liberté individuelle (ou libre souveraineté individuelle) devrait hiérarchiquement dominer la libre souveraineté territoriale, puis la libre souveraineté nationale. Le droit à la liberté individuelle et collective devrait être supérieur au droit à la stabilité, à l'ordre collectif. Car pour vivre ensemble, le préalable c'est d'en ressentir le besoin. Sinon, la mainmise d'un Etat sur ces individus ou ses régions relève de la coercition, de la puissance de l'ordre contre la liberté démocratique.

Nous allons voir que ces valeurs de liberté et d'ordre trouvent leurs applications dans le droit, mais qu'il existe à la fois un conflit de valeurs et un conflit juridique. Faute d'accord sur l'éthique démocratique, qui devrait pourtant se résoudre par le simple bon sens, ces désaccords se résolvent généralement par la force.

Le traité de Westphalie de 1648, affirme notamment la supériorité du pouvoir territorial temporel sur le pouvoir spirituel, afin de mettre un terme aux guerres européennes (...). Le droit international s'est en effet construit autour de cette « représentation de l'espace » qu'est la « souveraineté territoriale » et qui lui est propre ».

Le droit international différencie la souveraineté externe et interne. Cette dernière fut définie par Jean Bodin, dès 1576, dans *Les Six livres de la République*, comme la « puissance absolue et perpétuelle d'une République ». « L'État n'est subordonné à aucune autre entité et n'est soumis qu'à sa propre volonté. Il exerce son autorité suprême sur une population et un territoire donnés. La souveraineté signifie donc indépendance, capacité à ne pas se voir imposer la volonté des autres (principe de non-ingérence), et liberté d'organisation interne ». Quant à la souveraineté externe, elle « repose sur le principe d'égalité entre les États, quelles que soient leur puissance effective, leurs ressources ou leur démographie, et donc indépendamment des inégalités de fait. On parle ainsi, dans la Charte des Nations unies de 1945, d'« égalité souveraine » (art. 2 § 1) ».[1].

L'article 2 § 4 de la Charte des Nations Unies retranscrit explicitement cette conception, qui stipule que : « les Membres de l'Organisation s'abstiennent, dans leurs relations internationales, de recourir à la menace ou à l'emploi de la force, soit contre l'intégrité territoriale ou l'indépendance politique de tout État, soit de toute autre manière incompatible avec les buts des Nations Unies ».[2]. De plus, La résolution 2625 (XXV) de l'ONU adoptée par l'Assemblée générale de l'ONU le 24 octobre 1970, affirme que le droit des peuples à disposer d'eux-mêmes ne peut être considéré « comme autorisant ou encourageant une action, quelle qu'elle soit, qui démembrerait ou menacerait, totalement ou partiellement l'intégrité territoriale ou l'unité politique de tout État souverain et indépendant ». Par conséquent, les partisans de la souveraineté nationale, considère que chaque nation s'avère légitime de contraindre par la force physique et militaire, qu'une partie de son peuple (et donc du territoire sur lequel ils vivent) prenne son indépendance de leur nation d'origine.

A l'inverse du droit à l'autodétermination s'oppose le droit à l'intégrité territoriale. En 2023, la France n'avait toujours pas ratifié la Convention 169 de l'Organisation internationale du travail relative aux peuples indigènes et tribaux de l'Organisation internationale du travail. Or, il s'agit du seul instrument juridique international contraignant relatif aux peuples indigènes et tribaux, qui reconnaît notamment leurs droits collectifs à la terre et leur droit à l'autodétermination.. On le voit les juristes distinguent les droits à l'autodétermination des peuples nations et des peuples indigènes. Mais au regard des principes de la subsidiarité démocratique, de la liberté individuelle et de la liberté territoriale, la distinction ne devrait pas s'opérer. Tout individu et tout peuple devrait disposer du droit à l'autodétermination. Car en régime démocratique, la légitimité démocratique est fondée sur le libre choix des habitants d'un territoire à décider par eux-mêmes, de leur orientation et de leur avenir. La décision ultime consistant au droit et au pouvoir de voter pour que son territoire prenne son indépendance par rapport à sa nation d'origine. C'est qu'affirme la Charte des Nations unies de 1945 avec le droit de « développer entre les nations des relations amicales fondées sur le respect du principe de l'égalité de droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes » (article 1, alinéa 2).

Cependant, la mise en application de ce droit démocratique international de l'ONU souffre d'une part, d'un conflit avec le droit à l'intégrité territoriale et d'autre part, il ne dispose que rarement d'un pouvoir obligatoire. Pour être appliqué une norme internationale doit être signée par les Etats membres de l'ONU, puis ratifié par le parlement national. Cependant, l'ONU et ses agences ne disposent pas de pouvoir de sanction. Or, une obligation sans menaces de sanction s'avère rarement appliquée, car elle dépend de la bonne volonté des représentants de l'Etat concerné. La charte des Nations Unies et le droit à l'autodétermination reste donc avant tout un principe éthique et politique, car le pouvoir économique et militaire reste plus puissant que la légitimité et l'autorité juridique.

Le peuple du Donbass dispose juridiquement et éthiquement du droit de prendre son indépendance. Comme nous l'avons analysé, ceci se fonde sur les principes démocratiques de la libre souveraineté, du droit international du droit à l'autodétermination et donc aussi du droit de choisir ses alliances avec quiconque : les russes, l'Ukraine, l'OTAN ou autres. Par conséquent, quel que soit les origines historiques, c'est bien aux habitants du Donbass de déterminer, s'ils veulent être indépendants et décider de leurs alliances. Il en est de même des Catalans en Espagne, des irlandais en Grande Bretagne, les corses ou les calédoniens en France... Mais généralement, même dans les nations dites démocratiques, les dirigeants des nations acceptent difficilement le choix des territoires, qui réclament leur autonomie ou leur indépendance.

Par conséquent, en vertu du principe de souveraineté, la défense de la souveraineté démocratique et économique d'une région, telle le Donbass, semble plus légitime que la défense des frontières et du territoire d'une nation (telle l'Ukraine). Par conséquent, à l'issue d'un référendum au Donbass, le peuple du Donbass dispose légitimement du droit à l'indépendance, donc de sortir de l'Ukraine ou de rejoindre la Russie. Mais, malgré les accords de Minsk de 1994, le gouvernement de Kiev n'a pas tenu sa promesse de faire un référendum au Donbass.

En 1991, les citoyens du Donbass ont voté pour l'indépendance de l'Ukraine à 83,9 % dans l'oblast de Donetsk et à 83,6 % dans l'oblast de Louhansk[3]. Cela signifiait que les citoyens d'Ukraine et du Donbass ne souhaitaient pas majoritairement être sous la coupe de la Russie. Ce vote s'avère un indicateur instructif, mais, cela fait déjà 30 ans, donc les choses ont pu changer. Mais surtout, la question posée n'était pas « souhaitez vous que votre territoire reste en Ukraine ? ». Par conséquent, il n'y pas eu de vote clair et actualisée pour répondre à cette question, surtout après plus d'une dizaine d'années de bombardement sur la Donbass par les troupes de Kiev.

Certains affirment, tel l'historien polonais Zbigniew Kowalewski, que cette volonté d'indépendance d'une minorité d'habitants du Donbass vis-à-vis de l'Ukraine aurait été attisée par différents acteurs du Donbass et en particulier Rinat Akhmetov. Ce dernier est un magnat industriel de Donetsk. C'est un des oligarques les plus puissants d'Ukraine, mais qui serait pro-russe et qui chercherait à renforcer l'influence de la Russie en Ukraine[4]. C'est une information intéressante et qui peut s'avérer juste.

Mais cela limite-t-il l'argument de la volonté d'autonomie de la majorité des citoyens du Donbass ? Pas vraiment, car la volonté de rapprochement des Ukrainiens vis à vis de l'Otan résulte elle même en partie d'actions d'influence de l'Occident et des USA.

Quelles que soient les causes de la volonté d'indépendance ou non du peuple du Donbass, il aurait fallu que le gouvernement de Kiev (donc aussi du président ukrainien Zelenski), organise un référendum d'autodétermination. S'il n'a pas choisi de le faire malgré qu'il s'y soit engagé dans le cadre des accords de Minsk, c'est qu'il redoutait sans doute une réponse négative. C'est-à-dire un vote pour l'indépendance ou au moins l'autonomie du Donbass vis-à-vis de l'Ukraine. A présent, la réponse la plus adaptée sembleraient de refaire le référendum de septembre 2022 en proposant cette fois les questions suivantes. 1- La population souhaite-elle que le Donbass soit indépendant ou d'autonomie du Donbass ou rattaché à un autre pays ? 2- Dans le cas du refus de l'indépendance, la population du Donbass souhaite-elle être rattachée ou non à la Russie, plutôt qu'à l'Ukraine. L'organisation d'un référendum supposerait d'organiser d'abord un cessez le feu (au moins temporaire), mais cette fois en présence d'observateurs étrangers représentant l'ONU.

Les référendums d'autodétermination pourraient éviter certaines guerres civiles. Au moins lorsque ces dernières proviennent d'une volonté d'indépendance d'une région au sein d'une nation, ou d'un Etat au sein d'une fédération nationale. Les actions visant l'indépendance engendrent souvent une répression par le gouvernement national au nom du respect de son droit à l'intégrité territoriale.

Lorsqu'une région (par exemple, le Donbass) est réprimée par le gouvernement national, généralement, une grande puissance ennemi saisi l'occasion pour voler à son secours (par exemple la Russie). Aussitôt, une seconde grande puissance (par exemple les USA et l'Europe) trouve un prétexte démocratique ou autres, pour secourir la nation en danger (par exemple l'Ukraine). Les guerres civiles en Afrique (Rwanda, Angola, Mali, Burkina Faso...) n'échappent pas à cette règles. Les grandes puissances qui interviennent sont principalement les anciens colonisateurs, les États-Unis, la France, la Grande Bretagne. Mais à présent, d'autres grandes puissances interviennent, la Russie (autrefois l'URSS durant la guerre froide), la Chine...

Plutôt que de résoudre les conflits politiques et territoriaux par la force, il serait donc préférable d'utiliser des référendums d'autodétermination véritablement démocratiques. Si, ce procédé juridique se révèle peut utilisé, c'est que cela ne répond pas vraiment aux intérêts des nations et des grandes puissances. Elles préfèrent régler leur problème par la force militaire ou les sanctions économiques, au lieu d'user de procédures démocratiques, même lorsqu'elles se proclament les nations les plus démocratiques. Dans le cas des accords de Minsk de 2014, le référendum d'autodétermination s'avérait pourtant prévu, mais le gouvernement ukrainien ne l'a pas mis en œuvre, or l'OTAN et l'Europe n'ont rien trouver à redire...

Thierry Brugvin

Références

[1] TANNOUS Manon-Nour, PACREAU Xavier, Les relations internationales, La documentation française, 2020

[2] FLEURY GRAFF Thibaut, « Territoire et droit international », Civitas Europa, 2015/2 (N° 35), p. 41-53.

[3] DON HARRISON Doyle, Secession as an International Phenomenon : From America's Civil War to Contemporary Separatist Movements, University of Georgia Press, 2010, 397 p.

[4] KOWALEWSKI Zbigniew, « Une rébellion oligarchique dans le Donbass », Monde diplomatique- Edycja polska, n° 12 (106), Varsovie, décembre 2014.

Adapter le conseil en entreprise aux nouvelles réalités



La crise sanitaire a contraint les organisations à reconsidérer en profondeur leur modèle économique qui n'épargne pas les marchés du conseil en stratégie d'entreprise. Alors que les entreprises vont chercher à supprimer les budgets non essentiels et que les clients vont faire pression pour tirer les prix vers le bas, les métiers du conseil sont contraints d'évoluer pour s'adapter aux nouvelles caractéristiques du marché.

Le digital avait déjà incité les actions de conseil à revoir la proposition de valeur. Il est vrai que généralement, la réflexion stratégique anticipe et oriente l'action. De manière plus fine, lorsque l'on parle de stratégie d'entreprise, on entend des prises de décisions ou des axes de réflexion servant les objectifs (croissance, rentabilité, moyen, concurrence), les activités et les zones géographiques d'implantation, les investissements majeurs à engager (en marketing, en ressources humaines, en recherche et développement), en positionnement par rapport aux concurrents principaux (fusion acquisition, alliance). La stratégie est donc un levier indispensable pour son développement et sa réussite et il serait fastidieux de répertorier l'ensemble des questions de stratégies d'entreprise rencontrés par les managers.

L'arrivée du digital perturbe considérablement le contexte entrepreneurial parce que plusieurs technologies modifient les formes de concurrence et ouvrent de nouvelles perspectives en termes de productivité. Partant, ces outils technologiques de rupture comme l'intelligence artificielle, les objets connectés, la blockchain ou encore le big data modifient le marché et la concurrence. Aussi, trois ressorts structurent désormais la stratégie.

Le premier ressort est l'interconnectivité des clients grâce aux réseaux sociaux permet une collecte et une exploitation des données pour mieux les connaître, maîtriser leur mode de décision. Pour trouver les informations recherchées en un minimum de temps, il est indispensable d'avoir des outils pour s'y repérer. C'est le second ressort de la stratégie. Les comparateurs en ligne et les recommandations propulsés par des algorithmes permettent de segmenter finement une clientèle et proposent aux clients le produit qui leur plairont le plus. Le stockage de données est enfin le troisième ressort. La donnée est le nouvel or noir. Stockée et exploitée, elle devient le levier marketing le plus sûr.

Ces trois ressorts ont considérablement structuré la stratégie d'entreprise. Ces évolutions technologiques ont modifié les comportements des consommateurs et partant la stratégie d'entreprise. Les données récoltées ne sont plus déclaratives mais réelles, éprouvées et vérifiables. Les innovations technologiques influencent les pratiques d'achat et ainsi la stratégie d'entreprise.

Dans ce contexte, les cabinets de consulting dont la spécialité est la stratégie d'entreprise peuvent envisager d'adapter leur business model et leur chaîne de valeur pour adapter la promesse de valeur des entreprises à la demande des clients. Le marché du conseil en entreprise est devenu plus mature. L'importance du retour sur investissement est significative. Les entreprises se tournent vers les cabinets pour proposer des solutions opérationnelles et innovantes à des problèmes complexes avec l'arrivée des nouvelles technologies. Les problématiques posées par les entreprises sont donc transversales, complexes et touchent à l'ensemble des briques de valeur des entreprises (tech, R & D, RH, marketing...). Ainsi, pour rester compétitif, les cabinets de consulting proposent donc, en conséquence avec l'arrivée du digital, une offre globale depuis l'approche stratégique à la mise en place opérationnelle des différents axes en passant par la conduite du changement pour traiter la partie exécution au cœur même des organisations. L'expertise en stratégie d'entreprise devient donc connexe avec le marketing, le digital, les ressources humaines, le management, la formation des équipes.

La seconde conséquence est aussi la concurrence entre les cabinets de consulting et les groupes de communication. En effet, ces derniers ont développé depuis plusieurs années une offre de conseil en digital pour faire aligner la stratégie d'entreprise avec l'innovation, la vision marketing et les relations commerciales tous poussés par l'utilisation du digital et de la tech et peuvent proposer à leurs clients une intervention de conseil basée sur la transformation de la chaîne de valeur. Les agences de communication ont dans ce domaine plusieurs atouts : d'abord une capacité à proposer des solutions adaptées et innovantes pour capturer la valeur visée par l'entreprise, ensuite une connaissance fine des publics basée sur un réflexe de planning stratégique et une habitude d'anticipation des besoins des cibles en prenant en compte les évolutions de notre société et enfin un portefeuille client dont les business est nécessairement atteints par les conséquences de la crise.

Ces atouts permettent aux agences de communication de pouvoir mettre en perspective leurs compétences en innovation pour proposer des modèles d'affaires émergents qui combleront plusieurs espaces stratégiques restés vierges. Le modèle de Germinal, agence de growth hacking est à ce titre un modèle à retenir.

Aussi, le covid a finalisé les changements structurels que la révolution digitale avait initié afin de ne pas se laisser dépasser par des acteurs plus agiles comme les groupes de communication. Pour mener à bien leurs missions, ils doivent se doter de profils plus variés (UX, data, IA, développeurs, designers) aux origines variées (ingénieurs, école de commerce, écoles spécialisées), de profils expérimentés comme de séniors, d'une culture d'entreprise rendue plus souple et adaptable avec le covid, d'une plateforme de marque plus innovante et d'un business model garantissant une diversification des revenus (honoraires, abonnement, plateforme, actionnariat, prise de participation...) où le conseil s'intègre dans une offre de service plus variée (formation, accompagnement d'entreprise, product management, growth hacking...).

Dans cette configuration, ce modèle d'agence hybride, accélérée par le covid, le conseil en stratégie d'entreprise doit évoluer vers une organisation hybride entre l'accompagnement dans la création d'entreprise et leur transformation digitale. Ils touchent ainsi des cibles plus larges allant du grand groupe, la TPE/PME ou encore la start up. Leur proposition de service se structure autour de la proposition programmes d'accélération susceptibles de s'adapter aux différentes configurations de problèmes stratégiques rencontrés par les entreprises : un programme d'accélération d'entreprise (avec la location d'espaces de co-working), un programme de formation pour favoriser l'upskilling de leurs « accompagnés », un programme d'événements pour garantir la médiatisation des projets.

Geoffrey Martinache

Références

- Timsit, J-Ph. (2020), Stratégie digitale, Vuibert.*
- Meier O. (2018), Diagnostic stratégique, Dunod.*
- Jolly D. (2012), Stratégie d'entreprise, Maxima.*
- Giboin B. (2019), La boîte à outils de la stratégie, Dunod.*

Oser réinventer le recrutement pour faire face à la pénurie de compétence en cyber sécurité



Selon le dernier rapport de l'(ISC)² il manque aujourd'hui 2,72 millions de professionnels de cyber sécurité sur le marché du travail. 57 % des organisations affirment être touchée par cette pénurie de compétences (Oltsik et Lundell, 2021). La pénurie mondiale d'expert en cyber sécurité a un impact direct et significatif sur les organisations et leur capacité à se protéger. Pour faire face à cette pénurie, il devient urgent de réinventer le recrutement en gardant à l'esprit la dimension dynamique du secteur pouvant entraîner une obsolescence rapide des compétences (Maillard, 2021).

Le recrutement doit se penser en termes de « recherche de talents » et non plus de « poste à pourvoir »

Les pénuries de compétences font normalement référence au manque de professionnels sur le marché du travail et sont mesurées par les postes vacants difficiles à pourvoir. Plus précisément, il y a pénurie lorsque les employeurs ont des difficultés à recruter des professionnels malgré des salaires conformes au marché. Cette pénurie s'étend à la fois sur le plan « vertical » -niveaux de compétences attendus- mais aussi sur le plan « horizontal » - diversité des compétences- (McGuinness, Pouliakas et Redmond, 2018).

- En terme de diversité de compétences, les métiers de la cyber sécurité englobent à la fois des aspects techniques et non techniques, nécessitant des compétences plus larges en matière de gestion et de communication. Notons, que parmi les 11 compétences de cyber sécurité identifiées par Fischer en 2019 plus de la moitié sont transverses à d'autres domaines tel que la sécurité (audit, conformité et tests) ou le management (gestion des équipes, leadership).

- En terme de niveaux de compétences. Une tendance naturelle des recruteurs est de surévaluer le niveau de compétences nécessaires. A partir d'une très riche revue de la littérature sur les métiers en cyber sécurité Furnell (2021) a pu distinguer six niveaux de compétences: Allant du niveau 1 « connaissance » (a acquis et peut démontrer une connaissance de base associée de la compétence, suivi des bonnes pratiques d'utilisation) au niveau 6 « praticien expert» (niveau d'expertise reconnu par les pairs. Il initie, permet et assure. C'est le niveau qui dirige la mise en œuvre de la compétence).

Aujourd'hui de nombreuses entreprises tombent dans le piège de rechercher des candidats licornes- avec un niveau de compétences techniques et non-technique très élevé – et qui se retrouvent ensuite frustrés : il n'y a pas beaucoup de personnes possédant les compétences complètes et le marché les paie le plus cher.

Le recrutement doit se penser en termes de « compétences, d'aptitudes, de formations,... » et non plus en termes « d'écoles ou de diplômes,...».

Il est possible de réduire la pénurie de talents en ouvrant l'éventail des profils recherché. Il s'agit alors pour les organisations de se demander si certaines des compétences recherchées peuvent être trouvées dans un métier, poste différent ou si une expérience de travail pertinente peut suffire pour les qualifications de sécurité. Dans cette optique quatre stratégies peuvent être privilégié :

- Mener des prospections en interne couplées à de la formation. Un développeur informatique peut devenir un bon candidat en tant que « DevSecOps », poste incluant les acquis du développement ainsi que ceux d'un profil « cyber ». Un responsable financier qui a audité des processus pourrait être un bon candidat pour se former à un rôle de gouvernance.
- Favoriser une approche de « nouveau col » (Boisvert, 2018). Il s'agit de faire appel à des professionnels qui n'ont peut-être pas de diplôme universitaire mais qui possèdent les compétences et aptitudes techniques nécessaires. Cette approche se concentre sur les compétences, l'expérience et les aptitudes plutôt que sur les diplômes.
- Réaliser des entretiens à partir d'études de cas plutôt qu'une liste de questions. Quel que soit le niveau de compétence ou d'expérience du candidat cela leur donne une chance de montrer leurs capacités et leurs processus de réflexion.
- Partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur pour (1) offrir des stages, des collaborations « junior consulting » (2) créer de nouveaux programmes de formation initiale à l'instar du programme P-Tech (3) implémenter des chaires entreprises. Aujourd'hui, 66 établissements de formation d'enseignement supérieur répartis sur l'ensemble du territoire (octobre 2021) répondent au label qualité « SecNumedu» délivré par l'ANSSI.

Jeanne Le Roy