



## OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

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



### **FACE À L'URGENCE CLIMATIQUE, FAUT-IL RÉDUIRE LE POUVOIR DES ACTIONNAIRES ?**

Bien que les sujets concernant l'entreprise soient peu évoqués dans la campagne présidentielle française, le débat sur les réformes de sa gouvernance face à l'urgence climatique est vif en Europe suite à l'initiative Gouvernance d'entreprise durable lancée par la Commission Européenne.

L'évaluation de la performance sur la base de critères environnementaux et sociaux (ESG) se diffuse, introduisant un changement de paradigme puisque le profit est, depuis l'origine du capitalisme, le principal facteur de performance (Gomez, 2021). En France, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) a été inscrite dans le droit par la loi PACTE. Faut-il aller plus loin (et jusqu'où) en réformant la gouvernance des entreprises ? Cette contribution vise à clarifier le débat en présentant les analyses issues des principaux courants de pensée académiques.

Ne rien changer : le point de vue libéral « Friedmanien »

Milton Friedman (1970) affirmait que les dirigeants d'entreprise doivent « conduire l'entreprise selon les désirs des actionnaires, qui sont généralement de gagner le plus d'argent possible, tout en se conformant aux règles établies de la vie en société incarnées par la loi et par l'éthique ». L'entreprise ne devrait donc réaliser des actions à objectif environnemental que si elles servent l'intérêt des actionnaires : respecter le droit de l'environnement mais ne pas engager d'actions volontaires coûteuses pour réduire les émissions de carbone sauf si cela bénéficie aux actionnaires en améliorant son image, en l'aidant à vendre, recruter ou obtenir des financements. Si les parties prenantes (actionnaires, clients, salariés...) souhaitent contribuer à la réduction des émissions carbonées, ils et elles peuvent agir à leur niveau ; si ces émissions constituent une menace pour l'humanité, l'Etat doit agir et changer la loi. Dans le cadre ainsi défini, la recherche du profit peut contribuer de façon décisive à préserver la planète en répondant à la demande d'innovation verte.

Des doutes sont ainsi émis sur la RSE et l'ESG (Bebchuck et Tallarita 2020):

L'intégration d'objectifs environnementaux relève essentiellement de la communication (greenwashing) et ne sera pas suivie d'actions concrètes, sauf compatibilité avec l'intérêt des actionnaires.

Elle aboutira à une réduction de la taille du « gâteau économique » en entraînant une dégradation de la performance des entreprises car la multiplicité d'objectifs complique la prise de décision managériale et rend moins efficace la surveillance exercée par les actionnaires sur les dirigeants.

L'illusion que les entreprises seraient prêtes à agir spontanément pour sauver la planète retarde la mise en place de réformes (taxe carbone...) ayant un véritable potentiel de préservation environnementale.

Pour résumer: les entreprises s'adapteront à l'évolution des attentes de leurs parties- prenantes mais le pouvoir doit être laissé aux actionnaires.

Faire grossir le gâteau pour tous : le capitalisme partenarial

Pour les promoteurs du capitalisme partenarial, l'intérêt des actionnaires n'est pas contraire à l'intégration d'objectifs autres que le profit car leurs attentes évoluent et ils souhaitent contribuer à résoudre les problèmes environnementaux (Edmans 2020). Mieux, cette évolution est de nature à accroître la taille du gâteau économique et à bénéficier à toutes les parties prenantes. Certaines études indiquent en effet que les entreprises qui mettent en œuvre des politiques environnementales ou sociales volontaristes ont de meilleures performances financières, bien qu'il n'y ait pas de consensus sur le sujet (Larcker 2020). Actionnaires et autres parties prenantes sont invités à dépasser les confrontations nocives sur le partage du gâteau économique selon lesquelles la mise en place d'actions pro-environnement (produits durables, réduction d'émissions) nuirait à l'intérêt des actionnaires ou, du côté des critiques du capitalisme, sauver la planète nécessiterait de réduire leur pouvoir et leur rémunération.

Dans cette optique, le profit n'est pas l'objectif premier mais la conséquence de l'utilité sociale de l'entreprise. Il n'est pas proposé de réforme de la gouvernance mais des adaptations : adoption et mise en œuvre d'une raison d'être ou mission visant à servir la société, rémunération des dirigeants basée sur des objectifs à long terme et intéressement des salariés. Le statut d'Entreprise à Mission proposé par la loi Pacte en constitue une bonne illustration.

### Rendre l'entreprise plus « durable »

Selon cette école de pensée, le capitalisme actionnarial s'oppose à la protection de l'environnement à cause d'un horizon temporel inadéquat (Johnston et al. 2020). Les marchés financiers poussent les entreprises à privilégier les profits à court terme au détriment de la planète et de l'investissement dans l'innovation verte. Réorienter le capitalisme sur le long terme nécessite de modifier la régulation des marchés financiers et de réformer la gouvernance d'entreprise. Les mesures préconisées, potentiellement contraignantes, entraîneraient des modifications importantes: introduction d'objectifs liés au respect des limites de la planète et des droits humains, renforcement de la place des salariés dans les conseils d'administration, mise œuvre d'une stratégie « durable » sous la responsabilité du conseil d'administration avec contrôle formel par des experts externes, intégration de critères ESG dans la rémunération des dirigeants.

Notons cependant que l'hypothèse court-termiste est contestée sur les plans théorique (la valeur actionnariale intégrant par définition le long terme) et empirique, le court termisme des entreprises n'étant pas avéré (Roe 2018).

### Changer de système : la critique radicale de l'entreprise capitaliste

Selon divers courants de pensée, le capitalisme aboutit à une impasse environnementale. La destruction de la planète n'est pas due à un horizon temporel inadapté mais est consubstantielle au capitalisme (Moore 2017). La critique marxiste ancienne (le capitalisme mourra de ses contradictions internes) est renouvelée par les écologistes radicaux (effondristes, décroissants) qui soulignent la contradiction entre limites finies de la planète et poursuite de la croissance. Dans ce cadre, RSE et ESG sont considérées comme servant à préserver le système en donnant l'illusion qu'il change.

**Comment, dans cette optique, réformer l'entreprise ?** Les solutions proposées relèvent essentiellement de la démocratie économique, courant qui remet en cause la propriété des entreprises par les seuls apporteurs de capitaux. Il conviendrait de modifier en profondeur la gouvernance en introduisant, par exemple, un bicamérisme avec deux chambres d'égal pouvoir, actionnaires d'un côté, salariés et collectivités locales de l'autre. Imposer de telles réformes pose cependant des questions de faisabilité (contestations juridiques, fuite des capitaux) et d'efficacité. On peut certes imaginer de nouvelles formes d'entreprise mais divers statuts coopératifs existent déjà (SCIC, SCOP...) et leur capacité à contribuer significativement à répondre à l'urgence climatique n'est pas avérée.

## Quelles réformes pour rendre l'entreprise plus verte?

Face à la crise écologique, les entreprises ne peuvent pas tout. Une action résolue de la puissance publique, appuyée par les citoyens et consommateurs, est indispensable pour changer les règles du jeu sur les marchés des biens et services (interdiction de technologies polluantes, taxes carbone, taxonomie verte) et l'on peut saluer à ce sujet les initiatives de l'Union Européenne. Par ailleurs, il semble contre-productif de moquer RSE et ESG comme de purs gadgets car, en dépit de leurs limites et de la réalité du greenwashing, elles répondent à l'évolution de la société et aux attentes des parties prenantes, contribuent à la prise de conscience écologique et stimulent des expérimentations.

Toute réforme de la gouvernance se heurtera au réel et s'avérera contre-productive si elle ne s'appuie pas sur un diagnostic solide. Il me semble souhaitable d'éviter deux écueils :

– Présenter les actionnaires comme, par nature, court termistes et ennemis de la planète. La recherche en finance nous indique qu'il s'agit de généralisations abusives. Les actionnaires sont divers et leurs attentes évoluent comme en témoignent le développement de la finance verte (même si beaucoup reste à faire pour clarifier son périmètre et son impact) et les succès de l'activisme actionnarial climatique.

– Nuire à l'innovation en sur-administrant l'entreprise. Régulé, le capitalisme peut contribuer de façon décisive à faire face à l'urgence environnementale par le processus de destruction créatrice en développant des technologies moins polluantes et l'économie circulaire mais ceci requiert des capitaux considérables.

### **Comment les mobiliser efficacement si le pouvoir des actionnaires est réduit de façon autoritaire ou si la gouvernance est soumise à des réglementations trop pointilleuses ?**

Gardons-nous de casser la machine !

Il semble préférable de laisser les acteurs choisir entre les modèles de gouvernance possibles tout en encourageant avec volontarisme certaines évolutions : mieux réguler la finance verte et fiabiliser la mesure de performance extra-financière (ESG) ; réorienter la rémunération variable des dirigeants sur des objectifs de long terme ; développer l'actionnariat salarié et leur intéressement aux bénéficiaires ; rester ouvert à l'émergence de nouvelles formes de gouvernance.

**Christophe Bonnet**

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



## **L'AVENIR DE LA LIBRAIRIE INDÉPENDANTE, UN ENJEU DE CIVILISATION**

Ces deux dernières années ont montré l'attachement profond des français à « leurs » librairies. La crise sanitaire a en effet mis en lumière la place essentielle des librairies dans notre économie. Elles ont ainsi retrouvé en quelques mois leur fraîcheur et leur capacité d'attraction. Cette bonne santé retrouvée témoigne tout à la fois d'une force tranquille mais aussi d'une fragilité structurelle. En effet, derrière l'apparence de librairies redevenues centrales dans notre société, se cachent en réalité des difficultés qui n'ont pas été résolues et des inquiétudes qui perdurent. Les récentes Rencontres Nationales de la librairie organisées par le Syndicat de la Librairie Française début juillet 2022 n'ont fait que confirmer cette ambivalence. Un modèle au cœur de l'ADN de notre société

Parce que notre civilisation et notre démocratie se sont fondées avec la société des Lumières dans un idéal de progrès, le livre a toujours joué un rôle majeur de bouillonnement intellectuel, de résistance et de fabrique de l'imaginaire. Si le livre est au creuset de notre civilisation, la librairie constitue, elle, un maillon essentiel de l'ADN de notre société. Les travaux de recherche menés ces dernières années montrent l'impact des politiques publiques sur la diversité culturelle, à savoir la capacité d'un système d'aide publique à soutenir un large choix d'éditeurs, de librairies et in fine de livres pour les lecteurs. Un système protecteur favorisera ainsi la diversité culturelle et permettra à des éditeurs indépendants et des auteurs moins connus de publier et d'écrire. C'est pour cela que l'avenir du livre et de la librairie sont des enjeux de civilisation.

La politique culturelle française a ainsi cherché à consolider l'économie du livre, à favoriser la diversité éditoriale et à maintenir un réseau dense de librairies de proximité. Ce réseau perdure et fait l'originalité du système culturel français depuis 40 ans. Mais ce réseau, en dépit d'une résurgence enthousiasmante, reste fragile.

La librairie indépendante constitue une créature organisationnelle originale. Elle cumule en effet plusieurs fonctions : à la fois prescripteur et commerce de proximité, à la fois acteur économique et vecteur de lien social.

Prescripteur parce que, comme l'ont montré les recherches sur les Industries Culturelles et Créatives (ICC), les librairies jouent un rôle d'intermédiaire en accompagnant les clients dans leurs choix. Cette capacité de conseil personnalisé et de mise en correspondance entre demande et offre fonde cette relation si particulière entre la librairie et le client-lecteur (curation ou handselling, en anglais). Cette relation constitue ainsi leur cœur de métier et leur atout stratégique face à la concurrence.

Commerce de proximité car les librairies sont des entreprises, certes d'un genre particulier, mais commerces malgré tout, inscrits pleinement dans une logique économique. Peu d'organisations du secteur des ICC incarnent avec autant de pertinence le concept d'entrepreneuriat culturel et créatif dans le sens où, ontologiquement, les librairies arbitrent au quotidien, choix créatif et logique économique.

Un modèle qui reste fragile malgré l'embellie

Malgré la renaissance observée durant la crise sanitaire, il persiste une fragilité consubstantielle. Les librairies demeurent le commerce le moins rentable de France – moins de 1%.

Le métier est également décrit comme un « métier-passion » eu égard aux salaires faibles malgré les revalorisations et la convention collective ; la charge de travail déborde également largement sur l'espace personnel.

Les enjeux économiques sont prégnants dans le contexte de concentration des grands groupes éditoriaux et de priorisation de la rentabilité à court terme par les distributeurs.

Le lobby de la vente en ligne ne perd pas une occasion de chercher à déstabiliser l'ancrage de la librairie.

Les pénuries récentes de papier et l'engorgement du transport mondial (parce que beaucoup d'éditeurs européens ont délocalisé l'impression) ont encore davantage fragilisé le système.

Enfin, la crise de l'automne dernier autour d'un distributeur en particulier a montré la vulnérabilité des librairies. Il suffit d'un rien pour générer un déséquilibre perturbant en cascade l'ensemble des acteurs de la chaîne du livre.

Si l'on sort de France, on constatera que le concept même de « librairie indépendante » n'est pas un modèle universel et que les transformations capitalistiques, la vague de la vente en ligne et du numérique ont pu, dans certains pays (en Europe centrale comme en Scandinavie) affaiblir la librairie jusqu'à la réduire à une peau de chagrin. Le modèle de la librairie indépendante reste ainsi précaire et incertain.

### Les réponses des librairies

D'aucun annonçait le déclin inéluctable de la librairie indépendante face à la vague déferlante de la vente en ligne. Pourtant, vingt ans après, le réseau de librairies représente encore 40% des parts de marché quand la vente en ligne n'a pris que 20% du marché (étude Xerfi, 2021).

Ces vingt dernières années ont vu ces entreprises culturelles se professionnaliser de façon intense : la gestion des stocks est devenue un véritable levier de gestion, la pratique du benchmark a été rendue possible par des instruments de gestion nationaux créés par la profession, les plateformes de vente en ligne ont été investies par les librairies développant ainsi des stratégies phygiales. Que de chemin accompli ces deux dernières décennies dans la modernisation de la gestion ! Le libraire n'est plus seulement un « libraire passionné », mais également un véritable chef d'entreprise sachant manager son équipe, piloter son activité à l'aide de tableaux de bord et suivre ses achats dans le cadre d'une politique globale.

D'autre part, les librairies se sont investies dans l'action collective. Grâce à des associations locales, elles développent des actions de formation, organisent des plateformes de vente en ligne bien avant le COVID ou encore partagent des bonnes pratiques pour progresser ensemble dans le développement des compétences professionnelles. Cette stratégie collective incarne pleinement la voie de la coopétition (entre coopération et compétition) par la création de méta-organisations (une organisation faite d'autres organisations décidant d'agir ensemble).

Ces stratégies ont eu pour but de faire prospérer l'ambition culturelle, de maintenir l'exigence de service rendu et de valoriser la relation personnalisée avec le lecteur.

Le monde change, nous devons dès aujourd'hui affronter des crises majeures et repenser notre civilisation. Le livre peut nous y aider car il constitue toujours un formidable moteur pour l'éducation et l'esprit critique. Mais l'embellie récente est un arbre qui cache toute une forêt. Pérenniser l'avenir du modèle français du livre constitue dès lors un enjeu majeur pour l'avenir de notre civilisation. Plusieurs pistes peuvent être évoquées : refonder une politique du livre en phase avec les enjeux de notre temps, inscrire cette ambition dans un horizon européen, faire des librairies un acteur clef de ce projet, imaginer une autre gouvernance de l'écosystème du livre à la lumière des enjeux écologiques et ce dans une logique moins cloisonnée, et enfin repenser la chaîne de valeur entre les acteurs du livre.

Pour que, demain, la librairie soit encore un laboratoire d'idées, il faudra la soutenir et l'accompagner dans sa métamorphose organisationnelle et gestionnaire.

**David Piovesan**

Madame Delphine Dumont est une ancienne DRH au sein de CAPIO. Les périmètre géré est de 700 personnes et de 3 établissements.

Entretien réalisé par Stefen Simon.  
<https://www.linkedin.com/in/delphine-dumont-52605814/>



## **ENTRETIEN AUPRÈS DE MADAME DELPHINE DUMONT, DRH UBALDI.COM**

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

Le métier DRH s'est encore densifié ces dernières années. Selon moi, les défis prioritaires sont au nombre de quatre. Tout d'abord, la tension dans le processus de recrutement. Dans certains métiers où les professionnels manquent, les employeurs doivent composer avec les aspirations, et dans certains cas même totalement accepter les conditions des candidats.

Certains candidats sont en vraie réflexion dans un contexte post-covid. Ils souhaitent clairement changer d'orientation ou se reconverter. Aussi, l'employeur est tenu de recruter sur les soft skills et non plus sur les hard skills. Il s'agit d'aller vérifier la potentialité, la détermination, l'ouverture d'esprit et la vision du métier. Ensuite, le DRH doit faire preuve d'agilité afin d'accompagner les transformations organisationnelles. La crise sanitaire a inclus, dans le quotidien de tous, la notion d'immédiateté. Celle-ci devient prépondérante dans toutes les relations.

De plus, les collaborateurs sont devenus plus exigeants dans la communication du quotidien. Ils demandent davantage de considération. Ils souhaitent être informés en amont des projets ou changements. Enfin, dans un souci de performance globale de l'organisation, il convient d'apporter de la perspective et de la prospective : mettre en place un gestion prévisionnelle des emplois et de compétences simple et applicable à court terme. Proposer un prochain poste au collaborateur dès 18 mois et non plus après 24 mois ou 36 mois. L'organisation doit se montrer apprenante.

### **Comment est la fonction RH à votre arrivée au sein de CAPIO ? Quels étaient les enjeux RH ?**

Très peu mature. Il s'agissait d'un contexte où la société était détenue par un fonds d'investissement, où la notion de rentabilité était primordiale. La variable d'ajustement correspond aux hommes et aux femmes. Le business model était presque inversé. La réduction des coûts passait par la diminution des « ETP ». La fonction RH est ainsi vue comme une fonction financière de prime abord. Le poids du contrôle de gestion de social était très fort. Compte tenu de la structure des effectifs, autrement dit un nombre importants de vacataires et de CDD, la fonction paie est prioritaire car elle représente une majeure partie du quotidien. Les structures de rémunération, liées aux statuts, limitent la souplesse dans la détermination des salaires. Dans l'ensemble, il s'agit d'une « désorganisation organisée ». Les personnels occupent plusieurs postes simultanément. Le poids de la négociation collective est fort, la culture corporatiste, et syndicale, est prégnante. Elle renforce l'inertie. Peu d'ouverture d'esprit. La réticence au changement est très forte. Compte de tenu des métiers, la performance collective est reconnue au détriment de la performance individuelle. Par exemple, on ne distingue pas une sage femme, on met en avant le service maternité. Il semble alors délicat de récompenser la performance individuelle par une rétribution financière.

### **Quelles mesures avez-vous mises en place pour optimiser les pratiques de recrutement ?**

Le constat est net : la difficulté première est la pénurie de candidats. La solution la plus utilisée est le recours aux Entreprises de Travail Temporaire pour parer à l'urgence ou aux postes vacants. S'agissant de l'attractivité, l'amour du métier demeure le premier ressort, la passion pour le métier de soignant reste marquée. Le second ressort correspond au lien social. Il faut créer les conditions propices à la cohésion d'équipe, renforcer les liens entre les membres. En effet, la rémunération sera souvent contenue ou règlementée, il est nécessaire de valoriser d'autres aspects pour attirer puis fidéliser les talents.

### **Comment avez-vous réussi à mobiliser les équipes, à augmenter leur niveau d'implication ?**

Les équipes étaient impliquées, les professionnels connaissent les raisons de leur présence. En revanche, les politiques de gestion des compétences sont inexistantes. L'organisation ne peut donc pas anticiper les besoins en termes de compétences techniques ou comportementales. En outre, il a fallu mettre en avant le groupe, donner du sens collectif. Au delà de la passion pour leur métier, les salariés s'investissent par solidarité envers leurs collègues. Ce sentiment est un terreau sur lequel le DRH peut capitaliser.

Mme Dominique Plaze-Fournier est DRH de Hexagone Santé qui comprend 3 établissements MCO situés à Neuilly-sur-Seine, un EHPAD situé à Courbevoie et un SSR (Soin de Suite et de Réadaptation) situé à Issy les Moulineaux. Cela représente 400 lits et places. 50 000 patients sont accueillis en hospitalisation complète et en ambulatoire par an.

Entretien réalisé par Stefen Simon.

<https://www.linkedin.com/in/dominique-plaze-fournier-59326520/>



## **ENTRETIEN AUPRÈS DE MADAME DOMINIQUE PLAZE- FOURNIER, DRH HEXAGONE SANTÉ**

**Votre vision du métier DRH aujourd’hui ? Quels sont les défis prioritaires ?**

A mon sens, les deux défis du moment pour un DRH d’un établissement soins du secteur privé sont : la rétention des talents et la considération de la Qualité de Vie au Travail des salariés. En effet, les soignants recherchent désormais des fonctions, des postes, permettant de travailler « à la semaine » autrement dit du lundi au vendredi. L’équilibre vie professionnelle/vie personnelle est devenu prépondérant. Après les nombreux efforts consentis depuis 18 mois, les soignants veulent remettre leur vie personnelle au centre de leurs préoccupations. C’est une nouvelle priorité. En outre, les problématiques quotidiennes liées au recrutement sont très fortes. La bataille de l’attractivité des établissements, privés ou publics indifféremment est devenue un sujet cœur pour l’organisation. Les clés pour identifier les motivations spécifiques des candidats sont parfois difficiles à identifier.

## **Comment est la fonction RH à votre arrivée ?**

En 2018, la fonction Ressources Humaines était déjà bien établie, avec des processus existants. Les salariés accordaient une réelle importance à la qualité de soins et de service. Pour débiter, mes deux sujets phares ont été l'optimisation des actions de formation professionnelle et la gestion de la communication interne, soit descendante soit dans le dialogue social. S'agissant de la formation, il a fallu poursuivre la sensibilisation des équipes aux possibilités d'évolution internes et aux dispositifs disponibles. S'agissant de la communication, par exemple au sein d'une organisation avec un pouvoir centralisé, l'objectif est de fluidifier la transmission de l'information, notamment en augmentant le nombre de canaux de communication.

## **Quelles mesures avez-vous mises en place pour optimiser les pratiques de recrutement ?**

Outre le recrutement par promotion ou mobilité interne, nous avons testé plusieurs solutions adaptables en fonction des populations ou des métiers. Par exemple, notre attention s'est portée sur la fidélisation, l'embauche en CDI, des contrats à durée déterminée. Ces professionnels connaissent l'organisation et apprécient la souplesse de ces contrats courts. Nous avons également beaucoup travaillé sur la marque employeur et la mise en avant de notre groupe par rapport aux établissements implantés à proximité. Les candidats, connaissant la loi entre offre et demande et ainsi le rapport de force en leur faveur, sont également devenus très exigeants sur le temps de trajet toléré entre leur domicile et leur lieu de travail. Par ailleurs, nous avons dû adapter au mieux les rémunérations proposées dans un souci évident de compétitivité.

## **Comment avez vous réussi à mobiliser les équipes / augmenter leur niveau d'implication ?**

Compte tenu de la situation sanitaire depuis plusieurs mois, la mobilisation et l'implication des équipes se sont avérées évidentes. La passion pour le métier et la gravité de la situation ont pleinement suffi à les garder en alerte. En dehors de cette situation exceptionnelle, les professionnels de l'établissement conservent une mobilisation structurelle au quotidien. Nous avons cherché à développer la polyvalence des personnels, lorsque leur fonction le permet, et notamment proposer, comme dans plusieurs entreprises du secteur privé, la prise en charge ou la participation active à des projets plus transversaux.



## **LOI DES QUOTAS : BILAN ET PERSPECTIVES**

Fin décembre 2021, la proposition de loi, portée par la députée Marie-Pierre Rixain a été adoptée. Il y a désormais obligation d'avoir, pour les entreprises d'au moins 1000 salariés, un quota de représentation de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des entreprises d'au moins 1.000 salariés : au moins 30 % de femmes en 2027, et 40 % en 2030. Les entreprises « hors la loi » devraient verser une amende égale à 1% de la masse salariale. Ce texte doit permettre aux femmes de pénétrer au sein même du vrai pouvoir économique.

Cette loi est dans la lignée de la loi Copé-Zimmermann qui en 2011 a imposé des quotas de femmes dans les conseils d'administration[1]. Cette loi a conduit la France à la première place en matière de féminisation des conseils d'administration tout juste devant la Norvège qui a choisi dès 2003 de mettre en place des quotas. Les femmes occupent 45,8 % des postes d'administrateur, contre 12,5 %, en 2010. Sodexo, Kering, Ipsos ou CGG sont au-dessus de 60%. Mais la loi Copé-Zimmermann n'a pas ruisselé sur les comités de direction qui restent encore très masculins. Les femmes ne représentent que 22 % de leurs effectifs au sein du SBF 120, contre 7 % en 2009.

Cette nouvelle loi doit se regarder à l'aune de la loi Copé-Zimmerman et de ses conséquences sur les comportements des entreprises. Dans un travail récent (Ossiba et Séverin, 2017) ont étudiés l'impact de la féminisation sur le contrôle de la qualité de l'information financière au travers de la manipulation des résultats comptables. Sur un échantillon de 143 firmes cotées sur Euronext entre 2011 (date de promulgation de la loi Copé-Zimmerman) et 2017 (date de l'obligation d'un quota de 40% de femmes dans les conseils), les résultats montrent des résultats instructifs. Si l'augmentation de la présence des femmes a conduit à une amélioration générale de la qualité des états comptables, il n'en reste pas moins que derrière ce résultat se cache une réalité plus contrastée. En distinguant deux types de firmes (affectées et non affectées)[2], l'étude met en évidence que les entreprises affectées ont vu une dégradation de la qualité de l'information financière en 2014 au contraire des entreprises non affectées. En revanche, la qualité de l'information des entreprises affectées gagne en qualité en 2017, date de l'obligation d'un quota de 40% de femmes au sein des conseils.

Comment alors expliquer ce résultat ? Premièrement en raison du rôle encore prégnant de la femme au sein de la vie domestique. Les femmes qu'elles soient aux 39 H ou aux 35 H consacrent de plus en plus de temps à leurs enfants. Cette tendance en hausse montre que le temps supplémentaire est réaffecté à du temps de qualité plutôt qu'à des tâches domestiques plus monotones. Deuxièmement, les quotas bousculent les habitudes des hommes. Ces derniers sont obligés de changer de stratégie. Ils doivent aller chercher, dans des réseaux qui ne leur sont pas familiers, des femmes pour se conformer à la loi. Au final, cette diversité peut avoir des effets positifs mais ces effets ne sont pas immédiats. En effet, toute activité nécessite de l'expérience et ce n'est qu'après un certain temps d'apprentissage que l'on peut mesurer les effets positifs ou négatifs des nouveaux entrants.

Des études académiques (Ye et al., 2010) ne parviennent pas à trouver une influence positive des femmes directrices sur la qualité de l'information; les auteurs expliquent leurs résultats en citant une étude de McKinsey & Company de 2007 qui montre que les femmes sont confrontées à plusieurs obstacles, tels que : l'occupation (équilibre entre le travail et les responsabilités domestiques), les problèmes de légitimité (efforts nécessaires pour être reconnues) et diverses perceptions sociologiques qui entravent leur réussite. Cependant, des attentes différentes en matière de rôle social peuvent également expliquer ce résultat, et le tokenisme peut être une cause des relations négatives entre les femmes administrateurs et la qualité de l'information comptable) si les femmes administrateurs sont choisies par les entreprises uniquement pour satisfaire les pressions sociales plutôt que pour répondre aux besoins réels des entreprises (García Lara et al., 2017; Srinidhi et al., 2011).

Au-delà de ces explications, il faut donc se montrer prudent sur les impacts des quotas car ceux-ci peuvent être sources d'avantages et d'inconvénients. En effet, les effets réels de la législation obligatoire sur le genre ont été critiqués (Bender et al., 2016). Les adhérents anti-quotas affirment que les quotas de genre évincent les autres minorités, encouragent la promotion de femmes administrateurs inexpérimentées (Pande et Ford, 2011), et interfèrent avec le processus de nomination directe en réduisant les droits des actionnaires à nommer librement les administrateurs (Bender et al., 2015). À l'inverse, les pro-quotas accueillent favorablement ce type de législation, soutenant que les femmes administrateurs apportent des viviers de compétences complémentaires à ceux des hommes (Bender et al., 2015) et que les entreprises qui privent leur conseil de femmes peuvent être désavantagées par rapport aux entreprises qui incluent des femmes.

**Husserl Ossiba, Eric Séverin**

[1] *La loi Copé-Zimmerman, comme celle portée par Marie-Pierre Rixain, obligeait les entreprises à porter le nombre d'administrateurs femmes à 20% en 2014 et 40% en 2017.*

[2] *Une entreprise non affectée est une entreprise qui avant l'obligation d'au moins 20% de femmes avant 2014 et d'au moins 40% avant 2017 avait un pourcentage de femmes proche des seuils légaux. Les entreprises affectées sont celles dont le pourcentage de femmes était très éloigné du seuil légal.*

#### Références

*Au total, le législateur devrait pouvoir tirer des premiers effets de la loi Copé-Zimmermann des éléments de réflexion sur les conséquences à venir de la loi Rixain.*

Bender, A. F., Berrebi-Hoffmann, I., & Reigné, P. (2015). Les quotas de femmes dans les conseils d'administration. *Travail, genre et sociétés*, 2, 169-173.

Bender, A. F., Dang, R., & Scotto, M. J. (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, genre et sociétés*, 1, 67-85.

García Lara, J. M., García Osma, B., Mora, A., & Scapin, M. (2017). The monitoring role of female directors over accounting quality. *Journal of Corporate Finance*, 45, 651-668.

McKinsey and Company. (2007). *Women matter: gender diversity. a corporate performance driver note that although the analysis did not show a causal link, this research clearly argues for greater gender diversity among corporate leaders.*

Ossiba, H., & Séverin, E. (2020). *Board gender diversity and earnings quality: Evidence from a gender quota in France*, Congrès de l'Association Internationale de Gouvernance (AIG), Clermont Ferrand, décembre.

Pande, R. & Ford, D. (2011). *Gender quotas and female leadership: A review. Background paper for the World Development Report.*

Srinidhi, B., Gul, F. A., & Tsui, J. (2011). Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1610-1644.

Ye, K., Zhang, R., & Rezaee, Z. (2010). Does top executive gender diversity affect earnings quality? A large sample analysis of Chinese listed firms. *Advances in Accounting*, 26(1), 47-54.

# *La disputatio* au cœur du management

Débats et controverses

sous la direction de  
Aude Deville *et al.*

## **L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE ET SYSTÉMATIQUE DES ENSEIGNANTS- CHERCHEURS : ORIGINES, ENJEUX ET PERSPECTIVES DU SUIVI DE CARRIÈRE**

Contrairement aux idées reçues, la problématique de l'évaluation des enseignants-chercheurs n'est pas récente. Dès 1789, les révolutionnaires déclarent que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration », rendant ainsi tout agent public redevable, vis-à-vis de la société, de justifications sur ses activités. Il faudra attendre le Premier Empire pour réhabiliter l'Université, et la 3<sup>e</sup> République pour la mise en place d'un système d'évaluation des universitaires, organisé autour de grands principes qui reposent sur une évaluation collégiale réalisée par les pairs, le plus souvent individuelle, et à la demande de l'intéressé. Ce système de type incitatif, ni régulier, ni systématique, évalue l'enseignant chercheur tout au long de sa carrière par des instances locales et nationales, à chaque fois qu'il candidate à une demande de qualification, une promotion ou une prime. Ces principes vont rester en vigueur durant près d'un siècle, avant d'être remis en cause suite à l'autonomisation croissante des établissements, dans un contexte de massification de l'enseignement supérieur, introduite en 1968 avec la loi Faure.

A partir des années 1980 le débat s'engage et cède rapidement la place à une lente dérive des systèmes d'évaluation qui se déplacent progressivement de l'évaluation collective des structures de recherches vers l'évaluation individuelle des enseignants chercheurs, l'introduction du concept de « chercheur-publiant » par l'AERES marquant un tournant important à cet égard (Mérindol, 2008).

## **Le suivi de carrière : de l'évaluation incitative à l'évaluation punitive ?**

L'évaluation individuelle, régulière et obligatoire des enseignant-chercheurs est apparue avec le projet de décret de 2009 réformant le statut des enseignants chercheurs issu de la LRU. Celui-ci juxtaposait la modulation des services d'enseignement et l'évaluation des enseignants-chercheurs, sans préciser la finalité de cette dernière. La crainte d'une instrumentalisation de l'évaluation pour moduler les services d'enseignements afin de permettre l'équilibre budgétaire d'établissements désormais autonomes avait alors suscité une vive réaction de la part des enseignants-chercheurs, qui avaient vu par ailleurs leurs conditions d'exercice se détériorer sur la période. Cette évaluation individuelle, abrogée en 2012, sera réintroduite à peu près dans les mêmes termes en 2014, sous l'appellation de « suivi de carrière ».

Malgré les discours rassurants, ce nouveau dispositif peine désormais à convaincre la communauté universitaire pour plusieurs raisons. L'objectif du suivi de carrière, tel qu'il est défini dans le décret, est de permettre aux établissements d'accompagner professionnellement les enseignants-chercheurs. Cependant il y a actuellement un fort contraste entre l'objectif décrit et l'absence totale de moyens permettant la mise en œuvre des recommandations faites par les sections du CNU aux établissements.

La majorité des collègues étant déjà évaluée au travers des dispositifs incitatifs existants, le suivi de carrière conduit, en pratique, à un surcroît de travail administratif pour les collègues et pour les instances d'évaluation concernés, sans pour autant bénéficier aux intéressés. De plus certains dénoncent les finalités cachées du dispositif et le danger que le suivi de carrière ne soit instrumentalisé à terme dans une optique budgétaire, conformément à ce qui était initialement prévu en 2009 pour moduler les services. Ce triple constat conduit actuellement plus de la moitié des sections du conseil national des universités à ne pas le mettre en œuvre (DGRH, 2021).

Néanmoins la tutelle a déjà montré à plusieurs occasions qu'elle considérait l'application de ce dispositif comme prioritaire, ce qui ne manque pas d'interpeller dans le contexte actuel. Le ministère tente notamment de reprendre la main actuellement sur cette question en s'appuyant sur les conclusions du rapport Blaise, Desbiolles, Gilli, remis en avril 2021 à la ministre. Ce rapport, qui s'inscrit dans la droite ligne de la LPR, semble actuellement en passe de modifier sensiblement les procédures du suivi de carrière des enseignants chercheurs. La question du suivi de carrière va donc très probablement constituer, pour quelque temps encore, l'objet de toutes les attentions au sein de l'enseignement supérieur.

**Jean-François Sattin et Sophie Cros**

(1) 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.

Référence

DGRH (2021) Le suivi de carrière, Note de Recherche n°2, Février

Mérindol, Jean-Yves, (2008), Comment l'évaluation est arrivée dans les universités françaises, Revue d'histoire moderne & contemporaine, 5, 7-27

Selon le dernier rapport de l'(ISC)<sup>2</sup> 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).



## **OSER RÉINVENTER LE RECRUTEMENT POUR FAIRE FACE À LA PÉNURIE DE COMPÉTENCE EN CYBER SÉCURITÉ**

**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 recherchés. 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 privilégiées :

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**



## **LE LEADERSHIP N'EST PAS UNE COMPÉTENCE**

En quelques années, le leadership est devenu un sujet ubiquitaire de la vie sociale organisée. Jadis réservée aux leaders politiques et patrons des grandes entreprises, cette notion d'origine anglo-saxonne est aujourd'hui associée à tout type d'activité managériale que ce soit dans le privé mais également dans les domaines de l'action sociale et publique.

On a donc jamais autant parlé de leadership dans les organisations ainsi que dans les médias et les formations dédiées aux cadres dirigeants et managers. A l'arrivée, celles et ceux qui ont la charge d'un corps social, d'une équipe ou d'un groupe projet doivent désormais faire preuve de leadership.

Une notion polyphonique

Mais difficile de dire précisément ce que revêt cette notion polyphonique, dotée d'une incroyable plasticité définitionnelle. Elle semble désigner une façon bienveillante, non-coercitive d'exercer le rôle de leader au sein d'un collectif. Dès lors, on y associe volontiers un certain nombre de caractéristiques personnelles telles que la vision, le charisme, l'exemplarité, l'authenticité et l'intelligence émotionnelle.

Cette approche focalisant le leadership sur la personnalité du leader est largement mise en avant par la littérature managériale et les activités de conseil et de coaching. Tous ou presque font ainsi la promotion de listes singulières affichant un nombre variable de qualités individuelles en insistant sur l'impérieuse nécessité de les développer sous-peine d'échouer en tant que leader. Un tel déterminisme social justifie l'absence de consensus ainsi qu'une remise en cause de la démarche en soulignant pourquoi celle-ci pose un problème.

### Repenser la notion

Tout d'abord, ces inventaires de qualités individuelles sont presque toujours idéalisées, décontextualisées et simplifiées à outrance. Par exemple, que penser de l'injonction à être un « leader authentique » au travail ? Voilà une expression bien plus problématique qu'il n'y paraît car « être soi-même » ne va certainement pas de soi. Non seulement, la définition même d'authenticité est sujette à une grande variété d'interprétations mais surtout, notre identité sociale dépasse largement les caractéristiques individuelles puisqu'elle est le fruit d'incessantes interactions complexes entre nous même, les autres et la société.

Ensuite, force est d'admettre que la rigueur scientifique de ces inventaires qualitatifs peinent à convaincre. Les études servant de base à leur élaboration sont souvent plus proches d'une technique de sondage ayant parfois autant de validité qu'un micro-trottoir que d'une démarche scientifiquement rigoureuse. Et que dire de la transparence des méthodologies utilisées ? Ces dernières sont loin d'être toujours explicite et quand c'est le cas, elles sont rarement soumises à un examen critique.

Enfin, ces approches comportementales ont l'immense défaut de focaliser la question du leadership sur les qualités d'une seule personne alors que le leadership est une dimension intrinsèquement paradoxale puisqu'elle est à la fois profondément individuelle et intrinsèquement collective. Il s'agit en fait d'un phénomène relationnel complexe. Un jeu dont les règles ne sont jamais figées et où les influences réciproques se réalisent dans une unité de temps et de lieu dans lequel les enjeux, la culture, les règles internes et les motivations des acteurs ne peuvent être marginalisés ou génériqués.

Pourtant, cadres dirigeants et managers sont très souvent confrontés à des dispositifs de formation et d'accompagnement de type vocationnels présentant le leadership comme une compétence parmi d'autres, c'est-à-dire un savoir-faire opérationnel formel, reproductible et transférable qu'il est possible de codifier, de mesurer pour être déployé à volonté.

En traitant ainsi le leadership on prive l'analyse de l'intelligence du social d'une part significative de sa substance et on prête le flanc à toutes sortes de dérives pernicieuses allant de l'abstraction à la caricature du leader héroïque. Au lieu d'aider les organisations à optimiser leur capacités collectives, les personnifications du leadership ont pour effet de négliger l'importance du contexte et surtout de discréditer l'intelligence des acteurs en renforçant le niveau de dépendance de ces derniers envers le leader.

### Compétences vs. approche de la complexité

Mais le succès de ces dispositifs encourage les participants à penser qu'il est possible d'augmenter à peu d'efforts leur pouvoir d'influence en adoptant une posture « gagnante » et en maîtrisant quelques techniques ou recettes soi-disant éprouvées pour persuader, convaincre et entraîner les forces vives de leur entourage professionnel.

L'idée selon laquelle le leadership peut être objectivement et facilement augmenté avec une très relative intégrité pourrait être exacerbée avec l'avènement du numérique. En effet, les possibilités quasi illimitées de cet univers technologique offrent aux sciences comportementales transdisciplinaires une lecture logico-mathématique et biologique du social un vaste champ d'intervention au centre duquel on trouve les neurosciences.

Afin de se prémunir de telles dérives, il est judicieux de s'affranchir du concept normatif de compétence pour investir dans une connaissance fine, exigeante et élaborée des dynamiques sociales, des jeux d'acteurs, des relations de pouvoir et de leurs influences sur les transformations sociales. Autrement dit, de refuser autant le holisme réificateur que l'interactionnisme désincarné pour s'engager sur le terrain de la complexité avec comme objectif de mettre en lumière la réalité concrète du social sous différentes perspectives : l'acteur, son écosystème direct, la société à laquelle il/elle appartient et les enjeux du monde contemporain auxquels il/elle est directement ou indirectement confronté.

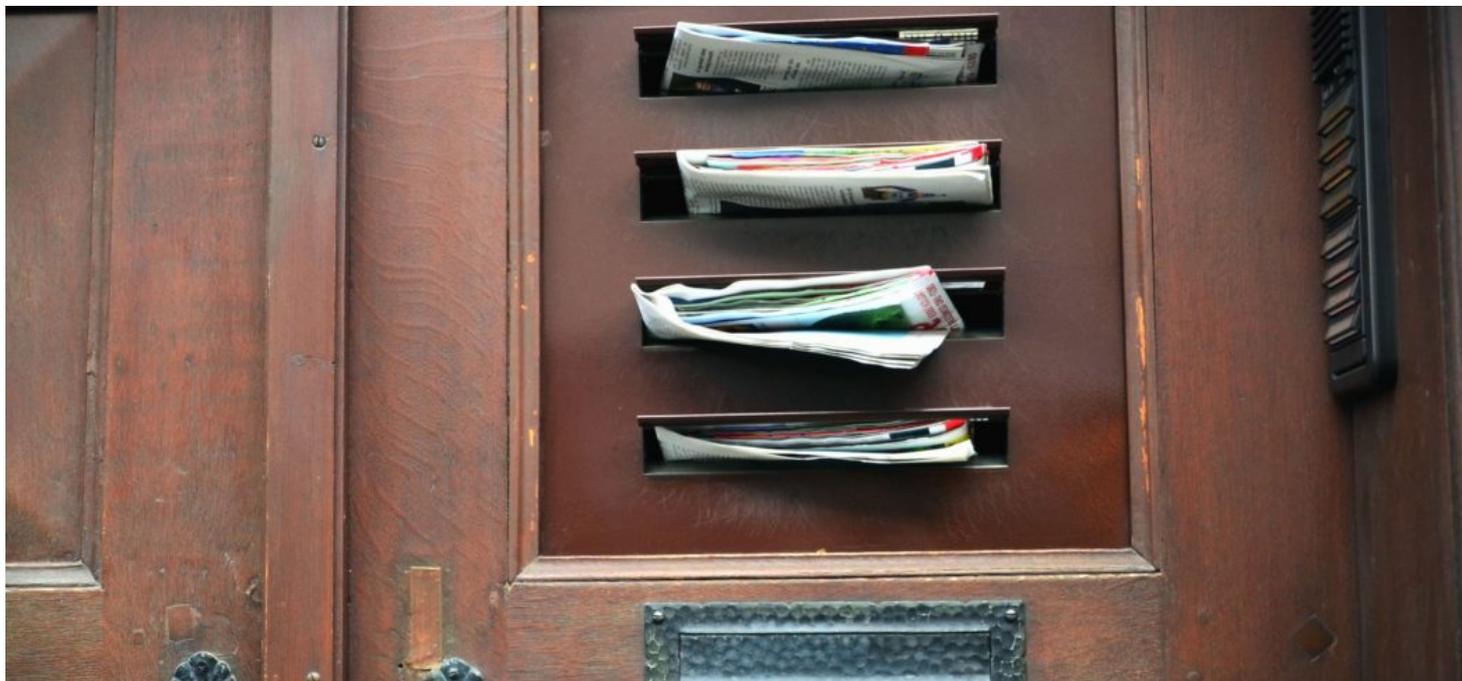
Avec un telle approche critique, on peut raisonnablement envisager de faire justice à la nature éminemment politique du leadership, socialement construit, contextuellement dépendant et naturellement perméable aux idéologies et à la morale.

**Eric-Jean Garcia**

### Références

- Berthelot, J-M. (1990) *L'intelligence du social. Le pluralisme expliqué en sociologie*. PUF, Paris
- Chevassus-au-Louis, N. (2016) *Le nouvel impérialisme neuronal : Les neurosciences à l'assaut des sciences humaines*. La revue du crieur, La Découverte n°13.
- Crozier M. & Friedberg E. (1992), *L'acteur et le système*. Poche.
- George B. et al. (2020) *Leadership authentique: Les bienfaits de l'intelligence émotionnelle dans la vie professionnelle*. HBR, Boston MA.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Transworld, London.

# LES AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU TRI, UN MÉTIER MÉCONNU AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS, ET UNE FONCTION SINGULIÈRE : PROMOUVOIR DES ÉCOGESTES



L'action collective pour permettre la valorisation des emballages a été fortement centrée sur l'organisation de collectes sélectives requérant un tri par les consommatrices et consommateurs chez eux. Le système de tri et de collecte implique un certain niveau de complication (il faut savoir ce qui se trie) et il n'est pas toujours aisé pour les citoyens et citoyennes de maîtriser les consignes. Afin de pallier cette difficulté, plusieurs stratégies sont mises en œuvre par les collectivités, incluant notamment des actions de sensibilisation. Elle peut passer au niveau local par des campagnes d'information (affichage, radio, etc.), des interventions en milieu scolaire, des interventions en pied d'immeuble et il existe également des opérations de sensibilisation en porte-à-porte. Celles-ci ont pour but d'explicitier les consignes de tri et de répondre aux éventuelles questions des habitantes et habitants. Ce sont les ambassadeurs et ambassadrices du tri (ADT) qui réalisent ces actions, souvent parmi un ensemble plus vaste de missions.

Le métier d'ADT est méconnu du grand public. Il s'agit, en outre, d'un métier doté de cette mission très singulière, qui consiste à sonner chez les gens afin d'informer et de promouvoir un geste citoyen dont la finalité est le bénéfice collectif. Les ADT ne vendent rien (comme peuvent le faire les démarcheurs ou vendeurs itinérants), ils ne demandent pas d'informations (comme peuvent le faire les agents du recensement, ou autres enquêteurs), ils proposent juste de l'aide pour accomplir un acte, qui est une responsabilité individuelle et qui est vu par la majorité de la population comme l'un des gestes les plus faciles à réaliser pour protéger la planète. C'est donc un métier assez unique, qui est au service d'une cause nécessaire et socialement validée (même si de nombreux débats existent sur les modalités) et qui pourtant n'est pas facile à exercer. En effet, depuis des années, les ADT sont confrontés à une difficulté croissante, notamment car le tri est entré dans les pratiques courantes. De nombreuses personnes n'acceptent pas de leur accorder de temps, alors qu'il y a toujours de nombreuses erreurs de tri, et leur action s'en trouve diminuée.

Une enquête par entretiens semi-directifs menée auprès de quinze ADT et quatre membres de leur encadrement, sur trois collectivités en 2015, nous a permis de mieux comprendre le métier d'ADT. En effet, les missions des ADT peuvent varier selon les collectivités.

La majorité des ADT caractérise le métier avant tout par sa finalité : l'ADT a pour fonction essentielle de promouvoir le tri, particulièrement en communiquant avec les habitantes et habitants. Le sens global du métier est donc bien intégré, clair et commun. Pourtant, cette cause « noble » ne suffit pas à susciter un fort sentiment de légitimité chez les ADT, qui ont la plupart du temps l'impression de déranger quand ils frappent aux portes, alors qu'ils ne prennent pourtant que quelques minutes aux personnes qui leur ouvrent et pour une raison nécessaire.

Nous avons également constaté, que la méconnaissance du métier s'étend jusqu'au sein du personnel des collectivités, parfois même dans des fonctions connexes comme au sein des équipes de ripeurs (éboueurs qui ramassent les bacs, et des rangs desquels sont issus certains ADT). Au sein de leur collectivité, les ADT rapportent ne pas toujours être très bien vus ni bien reconnus, sans raison valable à leurs yeux.

Fort d'une mission de service public et de développement durable, largement valorisée par la société, le métier d'ADT dispose d'un fort potentiel de fierté et de motivation. Cependant, certaines orientations organisationnelles entraînent un fort sentiment de manque de légitimité pour les ADT et par suite nuit fortement à leur capacité à réaliser leur mission de promotion du geste de tri. Cette légitimité pourrait pourtant être assez facilement construite à travers une meilleure visibilité de leur mission, certes inhabituelle mais également très citoyenne, en interne et en externe.

Dans le contexte d'une montée en puissance continue de la norme écologique (le sentiment qu'il est « normal » de ne pas détruire la planète) et d'un enjeu majeur d'accompagnement des pratiques individuelles pour réussir une transition (encore hypothétique) vers un mode de vie durable, ce métier, et ses problématiques, nous semblent exemplaires de la réalité de ce processus. En effet, face à l'objectif de déplacer les montagnes qu'est l'enjeu écologique, ils font partie de ceux qui passent leurs journées à porter les pierres. Il sera intéressant d'étudier l'évolution de son statut et de son image, mais aussi surtout des attentes que font porter sur lui les élus et les décideurs des orientations des politiques publiques, et d'aller jusqu'à voir le contraste entre ces attentes et la manière dont ces agents sont utilisés en pratique par les administrations publiques.

**Xavier Brisbois et Lolita Rubens**

A l'instar des disciplines des Sciences Sociales, les Sciences de Gestion et du management fondées notamment sur des approches qualitatives (études de cas, récits de vie, observation participante, entretiens...) sont aujourd'hui, confrontées à des questions éthiques et méthodologiques que soulève les travaux de recherche en terrains sensibles (\*). Ce type de terrains s'est fortement développé ces dernières années face à la mondialisation mais aussi aux évolutions sociales, sociétales et technologiques (Condomines B., Hennequin E., 2013).

# La *disputatio* au cœur du management

Débats et controverses

sous la direction de  
Aude Deville *et al.*

## **RECHERCHE EN TERRAIN SENSIBLE : RISQUES ET IMPACT**

Dans le cadre de l'ouvrage CNU (Deville et al., 2022), un état de l'art sur le sujet permet de pointer trois principales lacunes. La première concerne le terme même de « sensibilité » dont l'acceptation apparaît trop limitée et schématique. La seconde porte sur les groupes étudiés et leurs liens avec la question des terrains sensibles. Le troisième point porte sur les aspects méthodologiques et la place du chercheur dans le dispositif d'ensemble.

Nous avons donc cherché ici à proposer une définition nouvelle de cette notion. Dans cette perspective, un sujet sensible est abordé, comme une recherche qui présente des risques pour ceux qui y sont impliqués tant comme participants que comme producteurs de connaissances. Cette définition va donc au-delà de la question de la vulnérabilité, terme selon nous trop restrictif, pour lui préférer celle de risque et de ses conséquences en matière de conduite de projet. Elle présente l'avantage d'intégrer dans la réflexion, les questions d'ordre éthique mais également celles de nature méthodologique, comme les questions de positionnement de la recherche, de protocole ou de confidentialité.

En reprenant cette définition, nous proposons ainsi différentes situations dans lesquelles la relation entre le sujet et le contexte social peut être contrariée. L'analyse réalisée permet d'établir sept grandes catégories de terrains sensibles :

- Les terrains dédiés à des zones géographiques à risques (par ex. : les pays à forte instabilité politique),
- les terrains d'entreprise à forts enjeux stratégiques (changements structurels, restructurations sociales, intégration post-acquisition),
- les terrains dédiés à des groupes sociaux ou culturels en marge de la norme sociale ou sociétale, marqués par des liens sociaux faibles (marginaux, SDF, délinquants, déviants),
- Les terrains dédiés à des groupes vulnérables en situation de manque ou de carence (personnes isolées ou personnes en état de forte pauvreté...);
- les terrains dédiés à des groupes culturels militants, politiques ou religieux
- Les terrains sur des sujets « tabous », relevant de la vie privée et qui touche à l'identité personnelle de l'individu, comme sa sexualité ;
- Et enfin les terrains portant sur des sujets éthiques ou moraux (racisme, homophobie, corruption par exemple...).

A l'appui de cette typologie et de plusieurs cas (Grima, Meier et al., 2020), nous cherchons à mieux cerner et expliquer les problèmes spécifiques, que pose ce type de recherche, en proposant des pistes de solutions possibles sur le plan à la fois institutionnel, organisationnel et relationnel.

**François Grima et Olivier Meier**

(1) 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.

#### Références

- Adler, P., Adler P. (1993), « Ethical issues in self-censorship : Ethnographic research on sensitive topics », in Claire Renzetti et Raymond Lee (éds), *Researching Sensitive Topics*, p. 249-266. Newsbury Park : Sage Publications.
- Boumaza, M., Campana A. (2007), « Enquêter en milieu "difficile" ». *Revue française de science politique*, 57 (1), p. 5-25.
- Deville et al. (2022), *La disputatio au cœur du management : débats et controverses*, Collectif CNU 06, Presses Universitaires de Provence, 210 pages.
- Condomines B., Hennequin E. (2013), « Etudier les sujets sensibles : les apports d'une approche mixte », *Revue RIHME*, 5, p.12-27.
- Grima F., Meier O., Hounque I.(2020) , « Eglise : la délicate question des prêtres venus d'ailleurs », *The Conversation*, Octobre.
- Grima F., Meier O., Chenigle S. (2020), « Gestion du voile et carrière en entreprise », *The Conversation*, Octobre.
- Meier O. (2022), *Comprendre la société par les sciences sociales*, VA Editions.
- Meier O. (2021), « Serge Paugam et les liens sociaux », *RSE Magazine*, Avril.
- Meier O. (2021), « Howard Becker et la déviance », *RSE Magazine*, Avril.
- Sriram, Lekha Ch., King J.C., Mertus J.,Martin-Ortega O., Herman J. (2009), *Surviving field research. Working in violent and difficult situations*. Londres, New-York : Routledge.

# QUE PEUVENT APPORTER LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES AU FONCTIONNEMENT DU CNU ?

## La *disputatio* au cœur du management

Débats et controverses

sous la direction de  
Aude Deville *et al.*

Premier semestre 2022, les start-ups françaises ont levé 8,4 milliards d'euros ce qui place la France au second rang européen. Les seules trois premières semaines de l'année ont vu naître cinq licornes Ankorstore, Exotec, Payfit, Qonto et Spendesk. Elles rejoignent ainsi des entreprises comme ContentSquare qui, après avoir levé en mai 2021 500 millions de \$, vient de nouveau de boucler un tour de table de 600 millions de £ et ainsi se voir évaluer à plus 5,5 Milliards. Spécialiste de l'optimisation des sites au travers de l'analyse des données utilisateurs, les 1500 collaborateurs de ContentSquare analysent 3200 milliards d'interactions chaque mois. Si les technologies numériques environnent et aussi façonnent nos organisations, elles n'en finissent pas néanmoins d'inquiéter leurs utilisateurs potentiels. Pourtant, la seule véritable inquiétude à avoir n'est-elle pas celle de ne pas les utiliser ?

Comme toute organisation, le CNU est concerné par l'usage des technologies numériques (Bidan et al., 2022). Ces dernières peuvent, d'une part, venir en soutien des activités traditionnelles du CNU mais également permettre l'exercice de nouvelles missions. Certes, il convient d'être humble. On ne passe pas d'un fichier Excel non maîtrisé à des milliards de données analysées. Ce n'est pourtant pas une raison pour ne pas proposer et surtout ne pas mettre en place des avancées.

Commençons par aborder le rôle que le numérique pourrait jouer en soutien aux activités traditionnelles du CNU.

En matière d'aide aux activités actuelles du CNU, le logiciel R, outil bien connu par les spécialistes d'analyse de données, en marketing, en systèmes d'information mais aussi en finance, peut incontestablement affiner l'étude des dossiers des candidats (notamment, à l'aide d'un des packages associés à ce logiciel). Ainsi, par exemple, il peut être possible, en analysant le texte contenu dans le dossier du candidat, mais aussi le texte des résumés de ses publications, de cibler ses centres d'intérêts mais aussi de voir sa progression thématique. Les packages dédiés au Natural Language Processing (NLP) sont nombreux et peuvent faire émerger des caractéristiques non décelables par une simple lecture aussi attentive qu'elle puisse être. La qualité d'écriture d'un auteur peut également être évaluée à partir de la complexité du vocabulaire qu'il utilise.

Comme toute organisation faisant régulièrement l'objet d'un renouvellement de ses membres, la question de la mémoire du CNU se pose : mémoire des processus d'évaluation, des candidats, des dossiers, des décisions prises, des contextes historiques et institutionnels dans lesquels les décisions ont été prises. En segmentant un dossier en plusieurs sujets (enseignement avec le nombre d'heures et le type de publics, recherche avec les publications et les projets etc.) et en croisant ces éléments avec les décisions et avis donnés, il est possible, années après années, de garder une mémoire du travail d'évaluation réalisé par le passé et ce d'une manière structurée. Ainsi, des règles ou des formes (patterns en anglais) pourront émerger. Le fait de pouvoir définir des « formes », des profils de dossiers et de les comparer ensuite aux résultats obtenus lors des sessions précédentes, via des techniques de machine learning, permettra, dans un second temps à l'évaluateur, confronté à un dossier conséquent de rapidement mettre en lumière les zones perfectibles et d'amélioration de ce dernier. Les technologies numériques contribuent donc à un traitement plus qualitatif des dossiers dans la mesure où elles fournissent aux rapporteurs des indicateurs, des informations autrefois non disponibles car noyées dans la quantité des éléments disponibles. Cette aide devrait substantiellement les aider dans leur travail d'évaluation.

Mais, plus en avant, l'analyse des données pourrait permettre de donner des conseils au candidat et aussi de prédire des trajectoires de carrière. On entre ici dans le second aspect liant numérique et CNU : l'ouverture vers de nouvelles missions. En effet, le numérique pourrait positionner le CNU comme centre national de détection des jeunes candidats talentueux mais aussi comme centre de prévention pour des personnes décrochant avec la possibilité de leur apporter des conseils en montrant le ou les points problématiques. Certes, le CNU donne déjà des conseils mais de manière sporadique et surtout sans complètement tenir compte de l'ensemble des autres dossiers, mais surtout sans capacité d'analyse prédictive. Pourtant, le CNU, instance nationale, constitue le bon niveau qui permet de disposer des données permettant ces conseils. En effet, à ce niveau national, ce sont l'ensemble des dossiers qui remontent et qui peuvent être comparés. Le niveau local, lui ne peut avoir suffisamment de données (vision parcellaire) et le niveau international pose des questions de référentiel de comparaison. D'ailleurs concernant ce niveau international, le risque majeur réside dans le fait que des organisations ou associations s'emparent de cette mission et que finalement les conseils et les analyses prédictives soient opérés sans contrôle et connaissance des modalités et en totale déconnexion avec le Ministère. Google Scholar, Academia ou ResearchGate pourraient donc occuper ce rôle.

Enfin, proposons aussi, dans le cadre des nouvelles missions envisagées pour le CNU, d'utiliser les réseaux sociaux pour que cette instance devienne le lieu de promotion nationale des universitaires français. En effet, les réseaux sociaux sont un moyen de promotion sans égal et le CNU constitue un lieu dans lequel une grande partie des dossiers des enseignants chercheurs français est rassemblée.

Dans le but de valoriser davantage, auprès notamment des acteurs du monde socio-économique, tant au niveau national qu'international, la qualité et la diversité de la production scientifique en sciences de gestion et du management, le CNU pourrait recourir aux traditionnels réseaux sociaux, tels que Twitter et LinkedIn, pour diffuser toute cette richesse informationnelle dont il dispose. Il s'agirait en quelque sort de diffuser des éléments saillants et positifs issus des travaux du CNU sur les réseaux sociaux.

En conclusion, technologies numériques et CNU peuvent et doivent entrer en synergie. La prise de conscience des membres du CNU 06 est actée et la motivation est au rendez-vous quant à l'utilisation de ces outils. Les technologies, de leur côté, existent. Il reste donc à attendre l'impulsion de la tutelle, notamment au niveau d'une meilleure structuration des données en ligne. A cette occasion, le CNU 06 pourrait être la section de test et de conseil pour favoriser cette impulsion.

**Jean-François Lemoine et Jean-Fabrice Lebraty**

*Références :*

*Bidan, M., Lebraty, J.F., Lemoine, J.F., et Lesca, N. (2022). Technologies et CNU : une nécessaire synergie, La disputatio au cœur du management. Débats et controverses, A. Deville et al. (eds.), Presses Universitaires de Provence (PUP), pp. 203-222.*

# LE DEVENIR DU MÉTIER DE COMPOSITEUR DE MUSIQUE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE



Aujourd'hui, le digital fait partie intégrante de nos vies. La numérisation du monde change nos habitudes relationnelles, notre consommation, les stratégies des organisations et impact en profondeur les pratiques métier. Le secteur de l'art est particulièrement touché par ce phénomène et doit s'organiser autour de nouvelles normes amenant à la création de nouveaux paradigmes pour les acteurs de cet univers. Cet article s'attache spécifiquement au secteur de la musique. Plusieurs tensions émergent de cette évolution et poussent les artistes à faire preuve de résilience pour persévérer dans cette industrie, autrefois fortement influencée par les grandes majors dominantes. L'outil numérique a favorisé l'accessibilité technique et économique de la composition musicale. C'est pourquoi il est aujourd'hui nécessaire de s'intéresser à cette dualité de la composition en analysant les mutations du métier de compositeur de musique avec l'appui du numérique.

## **Une lente adaptation au pouvoir du numérique**

La lenteur des prises de consciences et d'adaptation du marché face aux mutations ont poussées les acteurs créateurs de musique à œuvrer pour faire face aux évolutions du couple produit / marché. Face au succès indiscutable de la digitalisation de la musique, le décloisonnement des revenus issus du secteur a favorisé la volonté d'autonomie et de maîtrise des coûts de la part des créateurs par le développement d'une conception plus indépendante et individuelle. Les outils numériques et l'organisation des artistes en réseau ont amené les acteurs vers le partage de connaissance, l'apprentissage autodidactique et l'utilisation de logiciel open source limitant les coûts de production.

Selon Philippe Le Guern (Le Guern, 2012) « le paradigme change en effet dès lors que les outils de production ne sont plus inaccessibles : avec des usages et des technologies qui favorisent la polyvalence, le musicien s'extrait des contraintes de division des tâches et de spécialisation des activités, et retrouve la maîtrise du processus créatif dans son ensemble ».

### **Un changement des pratiques : vers de nouvelles compétences**

Pour étudier les pratiques du métier de compositeur, nous avons utilisé la grille de lecture proposée par Boyer et Scouarnec (2011) identifiant trois dimensions du métier : la dimension métier individuel – dimension technique, dont les compétences sont implicites au métier lui-même –, la dimension métier de l'entreprise – « ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques » (Boyer) – et la dimension métier sectoriel relative à la branche d'activité ainsi qu'aux syndicats professionnels. Le métier individuel et l'évolution du secteur dans lequel se positionne le compositeur de musique influencent ses compétences et ses tâches. Autrefois axé sur l'écriture de la musique, la transformation digitale modifie l'emploi type du compositeur qui se voit confronté à plusieurs changements, notamment l'élargissement des possibilités d'instrumentation, un temps plus restreint à l'écriture et la demande du marché vers une concentration de tâches auprès d'un seul individu ou métier. Ces mutations favorisent l'émergence de nouvelles pratiques pour le compositeur par le déploiement des pratiques individuelles (Do It Yourself) et de bricolage.

### **La tâche : de l'écriture à la confection d'instruments**

C'est au cours de la renaissance que le monde de la musique a vu se développer une autonomie de la musique instrumentale. Au travers des ballets, des opéras ou même des simples sonates, les compositeurs de l'époque ont ouvert la voie à la reconnaissance spécifiques des instruments. De tout temps l'être humain a écrit sa musique, la partition la plus ancienne retrouvée datant de 3500 avant J.C. L'écriture a progressivement permis aux compositeurs d'être de plus en plus précis dans la notation de l'instrumentation. C'est alors que l'orchestration a pris un poids considérable dans le métier de compositeur. Les instruments y sont alors considérés comme « des objets aux caractéristiques physiques et acoustiques déterminés » (Bossis, 2010). Néanmoins les évolutions des modes de jeu et les accessoires élargissent les possibilités des instruments déjà existant (la sourdine pour les trompettes par exemple). Le compositeur devient aussi le créateur de ses propres outils instrumentaux pour parvenir à façonner la sonorité recherchée.

## **L'émergence de nouvelles capacités**

Pour définir au mieux le métier de compositeur, il est essentiel de caractériser la tâche essentielle de la profession : l'écriture. Pour le métier de compositeur, nous retiendrons l'activité d'écrire, l'action de composer une instrumentation. Le domaine de la lutherie a connu un grand bouleversement dans la production d'instruments avec le développement de l'outils informatique. Le métier de compositeur aussi puisqu'il peut dorénavant élargir son spectre sonore et de composition plus seulement avec une instrumentation « outil » mais avec une instrumentation programmable sans limite de l'objet. Le compositeur se retrouve en rupture métier où il lui est possible non seulement d'écrire une composition mais aussi d'en produire les instruments au gré de ses demandes et/ou envies. « Le compositeur prend ainsi en charge une partie du métier de luthier » (Bossis, 2010). Les compétences individuelles métier sont enrichies par la capacité d'écoute et la capacité d'improvisation. Ces compétences nécessitent une bonne maîtrise des logiciels de création numérique parce que d'une part, pour de nombreux compositeurs ils deviennent la base dans la création musicale en amont de la pratique de l'instrument, d'autre part, une bonne connaissance et utilisation des outils favorise le bricolage artistique et ouvre l'accès à une quantité importante à des banques de sons, de sonorités et samples permettant d'accélérer la production d'œuvres.

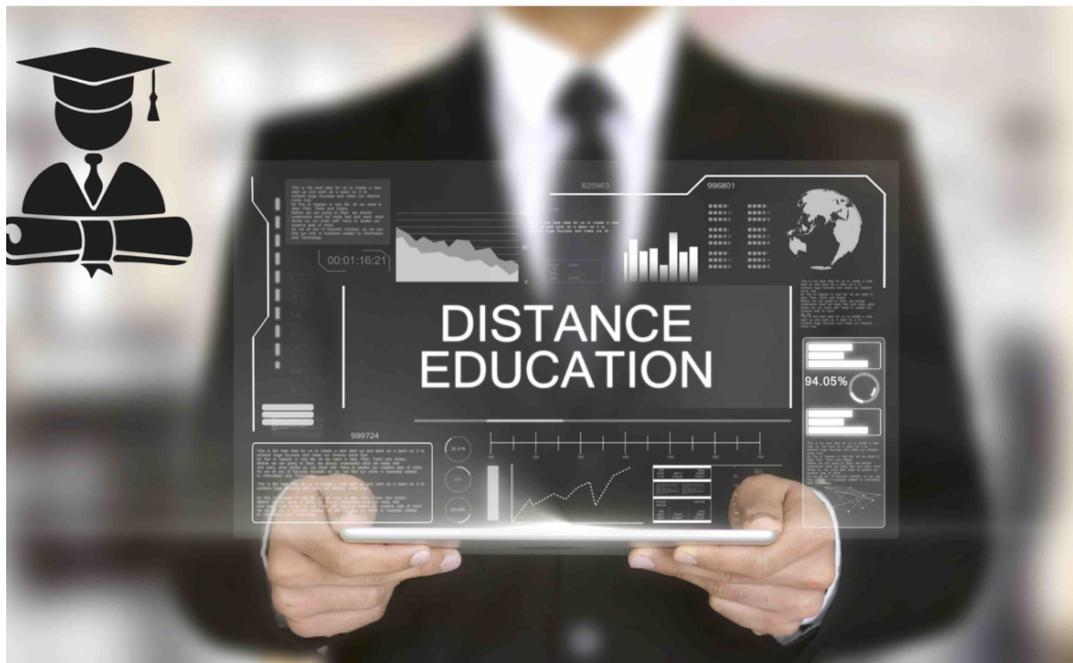
## **Le DIY, une nouvelle approche des pratiques du métier**

Le DIY illustre le potentiel croissant de l'analyse du métier de compositeur de musique par sa capacité à rendre le créateur autonome sur l'ensemble du processus de composition jusqu'au marketing de son œuvre et lui permet de répondre à une demande croissante de diffusion d'œuvre tout en conservant ses propres valeurs créatives face au diktat des grandes firmes du secteur. Le compositeur doit se former d'une part, aux nouvelles normes et attentes du marché, d'autre part à l'utilisation des outils numériques.

Se pose la question du métier de compositeur, la place qu'il occupe aujourd'hui dans son écosystème alors que le DIY s'est transformé avec le numérique, où les logiciels de composition sont de plus en plus accessibles économiquement ainsi que dans leur utilisation et offrent une infinie palette de composition sonore et rythmique permettant à chaque acteur de développer sa propre créativité. D'autres questions se dévoilent alors sur le devenir du métier de compositeur : est-il encore nécessaire d'être formé à l'écriture de la musique pour en produire ? Les limites du métier ont-elles été repoussées avec le développement d'outils open source ? Qu'est-ce qui créer aujourd'hui l'originalité d'une œuvre musicale ? Sommes-nous face à une crise identitaire du compositeur de musique ?

**Nicolas Anne**

# FORMATIONS À DISTANCE EN CONTEXTE INTERCULTUREL : POUR UNE PÉDAGOGIE DYNAMIQUE ET EXPÉRIENTIELLE.



Face au COVID et ses variants, les entreprises, mais aussi les universités et les écoles, ont dû revoir leurs modes de formation. Les enseignements sont devenus distanciels avec tout un cortège d'outils technologiques. Le métier de formateur a été bousculé, il a fallu désapprendre et apprendre à faire autrement, redéfinir les contenus et canaux de transferts de connaissances, interagir différemment et mettre de l'intelligence non seulement dans le fond, mais aussi dans la forme des formations ou des cours.

En parallèle, les apprenants du monde entier, qu'ils soient étudiants ou salariés, cherchent toujours autant dans cet univers digitalisé à tirer le maximum de ce moteur qu'est la formation, pour leur donner demain plus d'assurance dans leur profession. Ceci est particulièrement vrai pour ceux qui veulent travailler à l'export et qui doivent désormais s'adapter à un travail basé désormais sur l'hybridation. Les managers de demain devront maîtriser la langue du « digital » pour gagner en agilité et efficacité dans un monde VUCA : s'approprier les outils digitaux pour mieux communiquer à distance avec ses clients étrangers, échanger des contenus de qualité, proposer des solutions dématérialisées.

## **Retour d'expérience d'une formation MBA auprès de managers à l'international: *organisation, créativité et ingénierie pédagogique***

Nous avons abordé, dans un article précédent, l'EMBA Executive de l'Université Paris-Est, formation en Management Interculturel auprès de managers chinois expérimentés et en activité, effectuée principalement à distance depuis un an pour cause de COVID. Dans ce contexte difficile qui perdure en Chine, la contrainte de la crise sanitaire oblige les équipes de formation à s'adapter pour maintenir l'attractivité des cours.

## Après un an de formation à distance en contexte interculturel, quel retour d'expérience peut-on faire ?

- **[1] Bien sensibiliser et préparer le formateur dans son activité à distance:** le corps professoral doit faire le nécessaire pour que l'environnement permette un déroulement optimal de la formation et l'atteinte de ses objectifs pédagogiques (1). Au-delà des outils de communication à distance, « l'intervenant » doit optimiser ses ressources pédagogiques (supports, matériels, cas) et former un tandem avec le traducteur chinois basé en France. Le cours est en anglais, mais au même titre que dans les échanges commerciaux, il est important de disposer d'un traducteur qui puisse préciser ou clarifier certains contenus du cours. Un vrai travail d'équipe doit donc s'opérer pour s'adapter aux spécificités et aléas de l'organisation. Outre cette coordination, il importe aussi de bien préciser les règles au départ, s'assurer que les consignes sont claires et comprises. Ne pas hésiter à afficher les consignes complètes sur son support de formation projeté ou dans le « chat ». Enfin, il s'agit aussi de rassurer son auditoire sur la communication du cours qui revêt deux principaux formats : un format synchrone, créatif, captant l'attention (étude de cas, témoignages, exemples, anecdotes, faits d'actualité), mais aussi un format asynchrone plus précis (capsules vidéos, retour d'expériences, grilles d'approfondissement) qui permet de mieux intégrer le cours et de revenir ainsi sur des parties essentielles (modèles théoriques, concepts clés, outils d'analyse, références académiques et professionnelles).
- **[2] Réussir son « Ice Breaking »:** les conseils à respecter pour réussir un « ice-breaker » en distanciel sont a priori les mêmes que pour une situation en présentiel, même si l'approche pédagogique demande davantage de concentration et de précisions : choisir le bon exercice au bon moment (« momentum »), faire preuve d'empathie, combiner engagement et souplesse, savoir impulser puis relancer, avoir la maîtrise du temps et de ses différentes modalités : temps d'apprentissage, temps contraint, temps plaisir, temps collectif, temps interpersonnel, temps personnel. Le formateur doit en effet savoir gérer des « temps multiples » (impulsion, modération, accélération, silence) pour conduire efficacement des formations à distance a fortiori en contexte interculturel.

À partir de ce travail de préparation, il convient alors de se lancer, de tester et chercher ce qui peut le mieux convenir aux participants. Ainsi, lorsque vous présentez les travaux de spécialistes en Management Interculturel comme Geert Hofstede et ses 6 dimensions (on pourrait également citer Fons Trompenaars ou Edward T. Hall), il ne faut pas hésiter à solliciter les managers chinois sur l'appréciation de leur index, leur soumettre un quiz et les inviter à commenter dans le « chat ». De ces 6 dimensions, viennent en effet des points de vue riches d'enseignement et qui ne sont pas pour autant unanimes, et qui demandent d'être discutés. Des apprenants venant de zones géographiques spécifiques, mais aussi d'organisations diverses par la taille ou le secteur, peuvent avoir des avis parfois différents.

C'est par exemple le cas pour notre MBA, avec la gestion d'apprenants venant à la fois de Pékin et de Shanghai, dont les cultures et traditions s'avèrent très différentes en termes de pouvoir (politique vs économique), de cultures (financière vs artistique) et d'art de vivre (rigueur et discrétion versus distraction). De même, le dirigeant d'entreprise de taille moyenne n'aura pas la même appréciation que le cadre dirigeant d'une grande institution dans son rapport aux risques et sa tolérance à l'incertitude. La mise en lumière de ces différences, avec les index des autres pays et zones géographiques, peut ainsi favoriser les échanges et discussions et produire de nouvelles connaissances tant sur le plan culturel que managérial.

Toujours dans le même esprit, lorsque des cas d'entreprises (mises en situations managériales) sont traités, le formateur peut partager son expérience et ses observations dans le cadre de situations conflictuelles en négociation interculturelle. Il est alors intéressant de pousser les apprenants managers à se prononcer sur les raisons de ces conflits (conflits de valeurs, d'intérêts, d'objectifs...) et à y trouver des solutions pertinentes et réalistes. Il s'agit ici de mettre de côté sa propre culture en prenant conscience des limites et des risques de l'ethnocentrisme, pour regarder le problème à travers le prisme de l'interculturalité. Le formateur ne devra pas hésiter à interpeller le public par des questions directes ou indirectes, en suscitant autant que possible le débat, la controverse, et en laissant aux apprenants le temps de répondre, quitte à y revenir dans une prochaine session pour prolonger la réflexion, en ayant notamment recours à des formats asynchrones.

- **[3] Gagner en impact avec de l'ingénierie pédagogique :** cette étape est cruciale car elle pose la question de l'impact de la formation sur les apprenants. Nous avons dans ce domaine eu recours à plusieurs travaux de recherches en sciences de gestion et du management en lien avec la recherche en management international (1 et 2), afin d'assurer un fondement solide sur le plan scientifique et permettre des comparaisons interculturelles qui limitent toute forme de préjugés et de jugements de valeur. Dans ce domaine, il convient aussi d'innover dans la communication et la transmission des savoirs, en proposant par exemple des vidéos courtes (capsules vidéos) avec des contenus clairs, facilement mémorisables qu'il est possible de visionner à différents moments en fonction des questions posées.

## Conclusion

En conclusion, la diversité de stimulation ne doit pas se confondre avec la multiplication des outils et artifices numériques. L'offre est large, couvre de nombreux besoins et impose un travail amont de sélection et d'ingénierie pédagogique, où la complémentarité des équipes pédagogiques peut être un avantage déterminant (gestion du couple « professionnel-académique », relation « praticien-chercheur »), en vue de produire une offre nouvelle, différenciée qui n'existe pas encore sur le marché et qui répond précisément aux attentes et besoins du public visé (absence de standardisation).

Pour y parvenir, il convient de partir du besoin pédagogique puis de comparer les outils et de retenir les mieux adaptés, en fonction de la thématique, du profil des apprenants, du contexte professionnel et organisationnel et de la taille des promotions. N'oublions pas en effet que ce n'est pas l'outil qui détermine la technique pédagogique mais bien l'inverse.

**Olivier Meier et Eric le Tallec**

(1) Eric Le Tallec fait partie du corps professoral de l'EMBA Executive, co-dirigé par l'Université Paris Est et l'Université de Tsinghua, et composé d'enseignants-chercheurs (PR et MCF) et de praticiens (dirigeants et managers). E. Le Tallec est consultant formateur à l'international et dirigeant de CB2i Consulting, cabinet de conseil en développement international sur des zones géographiques diverses et notamment en Europe et en Asie. Le cabinet intervient auprès d'entreprises de toutes tailles et propose des formations sur mesure pour développer les compétences interculturelles de leurs équipes.

#### Références

*Meier O. (2019), Management interculturel, 7ème édition, Dunod.*

*Barabel M., Meier O. (2020), Le grand livre de la Formation, 3ème édition, Dunod.*

*Eric le Tallec (2020) « gestion de projet dans un cadre interculturel (France, Japon, Allemagne) », séminaire Observatoire ASAP.*

*Eric le Tallec (2021), « les bénéfices d'un travail hybride (en présentiel et distanciel) pour mieux travailler avec des partenaires étrangers », séminaire Observatoire ASAP.*

# LA CONSERVATION GÉNÉRALISÉE ET INDIFFÉRENCIÉE DES DONNÉES DE CONNEXION À DES FINS DE PREUVE PÉNALE : DÉBAT ENTRE EXIGENCE DE SÉCURITÉ ET RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Les données numériques, en particulier les métadonnées[1], revêtent aujourd'hui un intérêt incontestable pour le renseignement, les enquêtes judiciaires et la lutte contre la criminalité. Cependant, la conservation et l'accès à ces données de manière générale ou systématique par n'importe quelle autorité entraînerait de graves atteintes à la vie privée des individus. Le 25 février 2022, le Conseil constitutionnel a rendu une décision censurant une disposition de droit français sur la conservation généralisée des données de connexion. Elle s'aligne ainsi sur la position de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) initiée en 2014 sur la preuve tirée des données de connexion en matière pénale et vient en contrepied de la décision rendue par le Conseil d'État en 2021.



L'article L.34-1 du code des postes et des communications électroniques est relatif au traitement des données à caractère personnel dans le cadre de la fourniture au public de services de communications électroniques. Les opérateurs de communications électroniques doivent rendre anonymes les données relatives au trafic enregistrées à l'occasion des communications électroniques dont ils assurent la transmission[2].

Il est prévu par dérogation que les opérateurs conservent certaines catégories de données de connexion[3], notamment des données techniques permettant d'identifier la source de la connexion ou celles relatives aux équipements terminaux utilisés, ainsi que les données de trafic, en vue de leur mise à disposition de l'autorité judiciaire dans le cadre de la recherche, constatation et poursuite d'infractions pénales.

Ces dernières années, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) s'est positionnée à de nombreuses reprises sur l'accès aux données à caractère personnel dans le domaine des communications électroniques.

Pour rappel, dans un arrêt dit « Digital Rights » en 2014, la CJUE a énoncé que le droit de l'Union s'oppose à une réglementation nationale prévoyant une conservation généralisée et indifférenciée des données.

La CJUE a réitéré sa position dans un arrêt dit « Tele2 » du 21 décembre 2016 et a précisé que les États membres peuvent prévoir à titre préventif, une conservation ciblée des données de trafic et de localisation « dans le seul but de lutter contre la criminalité grave, à condition qu'une telle conservation soit, en ce qui concerne les catégories de données à conserver, les moyens de communication visés, les personnes concernées ainsi que la durée de conservation retenue, limitée au strict nécessaire. » En outre, l'accès aux données conservées devrait être subordonné à un contrôle préalable effectué par une juridiction ou une entité indépendante, sauf en cas d'urgence avec un contrôle a posteriori.

Dans un arrêt du 2 octobre 2018, la CJUE a ajouté que c'est la gravité de l'ingérence (par rapport aux catégories de données concernées) qui sert de curseur pour admettre la licéité ou non de l'accès aux données. Dans Tele2, les données concernées étaient des données de trafic et de localisation, ce type de données permettant de tirer des conclusions précises sur la vie privée des personnes concernées. Cette ingérence grave dans la vie privée ne peut être justifiée que par un motif grave de lutte contre la criminalité. En revanche, les données relatives à l'identité civile des utilisateurs ne permettent pas de tirer des conclusions précises sur la vie privée des utilisateurs et en conséquence ne constituent pas une ingérence grave dans la vie privée. L'accès à cette catégorie de données (prévue en droit français à l'article R.10-13 I du Code des postes et des communications électroniques) peut donc être justifié par un objectif de prévention, de recherche, de détection et de poursuite d'« infractions pénales » en général.

En 2020, la CJUE a confirmé que le droit de l'Union s'oppose à une réglementation nationale imposant à un fournisseur de services de communications électroniques, à des fins de lutte contre les infractions en général ou de sauvegarde de la sécurité nationale, la transmission ou la conservation généralisée et indifférenciée de données relatives au trafic et à la localisation.

En revanche, la CJUE admet qu'un État membre y déroge dans des situations dans lesquelles il fait face à une menace grave pour la sécurité nationale, qu'elle soit réelle et actuelle ou réelle et prévisible. Néanmoins, la conservation généralisée et indifférenciée de ces données (incluant les adresses IP) doit être assortie de garanties effectives, être limitée dans le temps et se faire sur le territoire de l'Union européenne. Une conservation ciblée peut également être mise en place pour lutter contre la criminalité grave et prévenir les menaces graves contre la sécurité publique.

Fin 2021, plusieurs associations ont reproché au droit français l'absence de proportionnalité dans l'obligation générale et indifférenciée pour les opérateurs de communications électroniques de conserver les données de connexion, d'autant qu'il existe dans certains cas d'autres moyens de preuve. Ces catégories de données devraient donc, dans la lignée de la jurisprudence de la CJUE, être réservées à la recherche des infractions les plus graves et être encadrées par des garanties suffisantes (autorisation préalable, contrôle d'une juridiction ou d'une autorité indépendante, etc.)

Le Conseil constitutionnel a alors constaté que les données de connexion conservées en application des dispositions contestées portent « non seulement sur l'identification des utilisateurs des services de communications électroniques, mais aussi sur la localisation de leurs équipements terminaux de communication, les caractéristiques techniques, la date, l'horaire et la durée des communications ainsi que les données d'identification de leurs destinataires. Compte tenu de leur nature, de leur diversité et des traitements dont elles peuvent faire l'objet, ces données fournissent sur ces utilisateurs ainsi que, le cas échéant, sur des tiers, des informations nombreuses et précises, particulièrement attentatoires à leur vie privée. »

Une telle conservation s'appliquant de façon générale à tous les utilisateurs des services de communications électroniques et l'obligation de conservation portant indifféremment sur toutes les données de connexion relatives à ces personnes (quelle qu'en soit la sensibilité et sans considération de la nature et de la gravité des infractions susceptibles d'être recherchées), le Conseil Constitutionnel en a déduit que ces dispositions portent une atteinte disproportionnée au droit au respect de la vie privée[4].

Concrètement, si la CJUE interdit depuis plusieurs années cette conservation générale et indifférenciée des données de connexion, les législations de plusieurs États de l'Union européenne, dont la France, ne l'ont pas complètement pris en compte pour des raisons pratiques dans le cadre d'enquêtes pénales, afin que policiers, magistrats ou services de renseignement puissent accéder à ces données. En France, l'accès aux données est obtenu à la demande d'un magistrat, et en matière de renseignement, soumis à autorisation des services du Premier ministre.

C'est pour ces raisons que le Conseil d'État avait rendu, le 21 avril 2021, un arrêt dit « French Data Network » dans lequel il oppose le droit de l'Union avec les exigences constitutionnelles françaises lesquelles « ne bénéficient pas, en droit de l'Union, d'une protection équivalente à celle que garantit la Constitution » et qu'il doit donc « s'assurer que les limites définies par la CJUE ne mettent pas en péril ces exigences constitutionnelles. » Il semble prêt à déroger au droit de l'Union dès lors que « la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la Nation, la prévention des atteintes à l'ordre public, la lutte contre le terrorisme et la recherche des auteurs d'infractions pénales » ne seraient pas suffisamment protégées.

Le Conseil d'État a relevé ainsi que la conservation généralisée imposée aux opérateurs par le droit français est justifiée par une menace pour la sécurité nationale et impose au Gouvernement de procéder, sous le contrôle du juge administratif, à un réexamen périodique de l'existence d'une telle menace et de subordonner l'exploitation de ces données par les services de renseignement à l'autorisation d'une autorité indépendante[5].

Pour la poursuite des infractions pénales, le Conseil d'État écarte la solution suggérée par la CJUE de conservation ciblée des métadonnées mais retient la méthode de « conservation rapide » pour s'appuyer sur le stock de données conservées de façon généralisée pour les besoins de la sécurité nationale, et qui pourrait être utilisée pour la poursuite des infractions pénales. Il rappelle enfin le principe de proportionnalité entre gravité de l'infraction et importance des mesures d'enquête mises en œuvre, qui gouverne la procédure pénale, affirmant dans la lignée de la CJUE que « le recours aux données de connexion doit être limité aux poursuites d'infractions d'un degré de gravité suffisant ».

Alors que la CJUE pose des garde-fous en faveur de la protection de la vie privée des individus, le Conseil d'État s'évertue à conserver le droit de rechercher des preuves numériques pour la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la Nation, la prévention des atteintes à l'ordre public, la lutte contre le terrorisme et la recherche des auteurs d'infractions pénales. Il est indéniable que certaines infractions ne peuvent être caractérisées et poursuivies qu'en ayant accès aux preuves numériques. Cela impliquerait donc une conservation généralisée « de principe » des données, le principe de proportionnalité devant être le gouvernail permettant de donner l'accès ou non aux données pour des finalités précises et à des destinataires déterminés.

Le risque de cette position « d'entre deux » est que des éléments de preuve numérique soient écartés par le juge pénal car considérés recueillis de manière illicite.

Gageons que le sujet donnera lieu à de nouveaux débats en droit interne, voire à une nouvelle intervention du législateur.

**Marie-Hélène Gostiaux**

[1]. Les métadonnées comprennent trois grandes catégories de données : les données d'identité (nom, prénom, numéro de téléphone...), les données relatives au trafic (« les fadettes » – logs de connexion, historique de connexion, destinataires des messages...) et les données de localisation (suite au bornage d'un appareil, adresse IP...)

[2]. Article L.34-1 II du Code des postes et communications électroniques

[3]. Article L.34-1 II bis et III du Code des postes et communications électroniques et article R.10-13 IV et V du Code des postes et communications électroniques

[4]. Article 2 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 (bloc de constitutionnalité)

[5]. Le Conseil d'État estime que le contrôle préalable par une autorité indépendante prévu par le cadre juridique français n'est pas suffisant, puisque l'avis rendu par la commission nationale de contrôle des techniques de renseignement (CNCTR) avant toute autorisation n'est pas contraignant, bien qu'un avis défavorable de la CNCTR n'ait jamais été écarté. La loi n°2021-998 du 30 juillet 2021 relative à la prévention d'actes de terrorisme et au renseignement a donc prévu, après avis de la CNIL (délibération CNIL n°2021-040 du 8 avril 2021 portant avis sur un projet de loi relatif à la prévention d'actes de terrorisme et au renseignement), un contrôle préalable de la Commission nationale de contrôle des techniques de renseignement (CNCTR) pour l'ensemble des techniques de renseignement sur le territoire national est renforcé. Un caractère contraignant est donné à ses avis et une exception est prévue en cas d'urgence.

# UN PROJET DE DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS TRANSNATIONALES ATTENDU



## Des avancées majeures pour la protection de la société civile et de l'environnement

La Commission européenne a publié le 23 février 2022 une proposition de directive imposant aux entreprises un devoir de vigilance en matière d'atteintes aux droits humains et à l'environnement. Cinq ans après l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre, la proposition de la Commission fait suite à l'annonce, en avril 2020, d'une directive sur le sujet par le Commissaire européen à la justice, Didier Reynders. Le Parlement européen avait également adopté à une forte majorité en mars 2021 une résolution appelant la Commission à légiférer.

Ce projet de directive de la Commission prévoit de contraindre les entreprises à mettre en place des mesures de prévention des atteintes aux droits humains et à l'environnement commises par leurs filiales, leurs fournisseurs et leurs sous-traitants directs et indirects. La directive s'appliquerait aux entreprises comptant plus de 500 salariés et un chiffre d'affaires annuel supérieur à 150 millions d'euros, aux entreprises de l'Union européenne employant plus de 250 personnes et réalisant un chiffre d'affaires net supérieur à 40 millions d'euros à condition qu'au moins 50% de ce dernier ait été réalisé dans un secteur identifié comme à risque (tel que celui de la mode, de l'agriculture, ou encore le secteur minier), et enfin à certaines entreprises actives dans l'UE mais établies dans des États tiers, lorsqu'elles dépassent les chiffres d'affaires indiqués ci-avant au sein de l'UE. Son champ d'application serait donc bien plus large que celui de la loi française sur le devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre adoptée en 2017, qui ne concerne actuellement que les grandes entreprises de plus de 5000 salariés en France, ou 10 000 dans le monde.

Ce texte vise à favoriser un comportement durable et responsable des entreprises tout au long des chaînes de valeurs mondiales. Il s'agit en effet pour ces entreprises de recenser, prévenir, faire cesser ou atténuer les incidences négatives de leurs activités sur les droits de l'homme et sur l'environnement. L'objectif de la directive est d'aller vers plus de transparence afin de renforcer la sécurité juridique pour les entreprises.

### **Des failles qui pourraient remettre en cause l'effectivité du devoir de vigilance**

Selon cette directive, en cas de manquement, leur responsabilité pourrait ainsi être engagée, et elles pourraient être tenues d'indemniser les personnes affectées. Cependant, la proposition de la Commission repose largement sur l'adoption de codes de conduite par les entreprises, l'insertion de clauses dans les contrats avec leurs fournisseurs et le recours à des audits privés et à des initiatives sectorielles. Le renvoi à des mécanismes de soft law non contraignants rend ainsi ces mesures inefficaces. Les entreprises pourraient échapper à toute responsabilité en proposant des mesures en accords avec les objectifs de la directive a minima, mais surtout non contraignants. Seules des règles obligatoires et sanctionnables devant un juge permettraient l'effectivité de ces mesures de protection de la société civile et de l'environnement face à l'action des sociétés transnationales.

Par ailleurs, même si les entreprises pourront être tenues responsables en cas de dommage, le projet de directive de la Commission prévoit que la charge de la preuve repose sur les victimes, à qui il revient de démontrer que l'entreprise a manqué à ses obligations. L'action en justice des victimes serait ainsi possible pour les « dommages occasionnés qui auraient pu être évités grâce à des mesures de vigilance appropriées ». En outre, la possibilité aujourd'hui prévue par loi française de saisir le juge, avant tout dommage, afin qu'il enjoigne à une entreprise de respecter ses obligations de prévention, n'est pas explicitement envisagée dans la proposition de la Commission. Enfin, les atteintes à l'environnement prévues sont limitées à la violation de certaines normes de droit international limitativement énumérées dans une annexe. Autant de failles qui pourraient remettre en question l'effectivité du devoir de vigilance des sociétés transnationales.

Le rôle des lobbies européens et entreprises individuelles qui militent pour des initiatives volontaires des entreprises en vantant le mérite des chartes éthiques et normes RSE semble ainsi avoir favorisé le choix pour des mesures de soft law plutôt que de contraindre les sociétés transnationales à un devoir de vigilance pleinement efficace à travers des mécanismes de sanctions devant les tribunaux.

Néanmoins, le droit souple peut ne pas être obligatoire mais peut être plus contraignant qu'une obligation juridique. Les contraintes ne découlent pas toujours de ces dernières. En effet, le droit n'est pas seulement caractérisé par la sanction mais également par le sentiment qu'ont les sujets de sa nécessité. Les acteurs ont conscience que la soft law peut imposer le respect d'une norme si elle naît d'un besoin collectif et est conforme à l'esprit dans lequel ils souhaitent intervenir. Il y a dès lors une liaison entre l'intérêt d'une norme et le consensus pour y parvenir, et ceci sans que la sanction juridique soit nécessaire.

Il revient désormais au Parlement et au Conseil de l'Union Européenne d'améliorer le texte.

**Marine Fouquet**

*références :*

*SOREL Jean-Marc, Le rôle de la soft law dans la gouvernance mondiale : vers une emprise hégémonique ?, Revue européenne du droit, mars 2021*

*Communiqué de presse de la Commission européenne, Une économie juste et durable : la Commission établit des règles relatives au respect des droits de l'homme et de l'environnement par les entreprises dans les chaînes de valeur mondiales, Bruxelles, 23 février 2022*

*Résolution du Parlement européen du 10 mars 2021 contenant des recommandations à la Commission sur le devoir de vigilance et la responsabilité des entreprises (2020/2129(INL))*

# PLUS DE 6 ANS APRÈS LE RGPD, ADOPTION DES VERSIONS DÉFINITIVES DES DMA ET DSA PAR LE PARLEMENT EUROPÉEN

Sous-titre: Que va-t-il se passer pour les entreprises ?

Dans la lignée du Règlement général sur la protection des données (« RGPD ») et de la proposition de Règlement « ePrivacy », le Digital Markets Act [1] ou « Règlement sur les marchés numériques » (ci-après « DMA ») et le Digital Services Act [2] ou « Règlement sur les services numériques » (ci-après DSA) visent à améliorer les règles régissant les services numériques dans l'UE. Pour autant, ils ont des objectifs et des cibles distinctes. Premier état des lieux non exhaustif sur ces textes.



Le DMA vise à encadrer davantage les activités économiques des grandes plateformes, qualifiées de « contrôleurs d'accès » car elles sont devenues des « passages obligés » pour les internautes dépendants de leurs services et détiennent bien souvent un monopole ou oligopole sur le marché, restreignant ainsi la concurrence. La Commission européenne estime que bien qu'il y ait plus de 10 000 plateformes sur le marché européen du numérique, une toute petite partie d'entre elles capte l'essentiel du chiffre d'affaires réalisé, dont les fameux GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft).

Le but du texte est donc de contrôler davantage les agissements de ces entreprises ainsi que les fusions et acquisitions qu'elles réalisent. Ces entreprises « contrôleurs d'accès[3] » n'auront plus le droit de favoriser leurs propres services ou produits aux consommateurs, d'imposer des logiciels par défaut sous forme de ventes liées ou de rendre leur désinstallation difficile. L'interopérabilité devra être facilitée entre les principaux services.

## « Ce qui est illégal hors ligne doit également être illégal en ligne »

De son côté, le DSA met à jour et complète une partie de la directive n°2000/31/CE sur le commerce électronique. Le texte vise toutes les entreprises proposant des « services intermédiaires » aux utilisateurs européens (FAI, services dans le Cloud, réseaux sociaux...) En fonction de seuils en nombre d'utilisateurs actifs, les très grandes plateformes ayant le statut d'hébergeur supporteront des obligations supplémentaires.

Le principal cheval de bataille du texte est de renforcer la lutte en ligne contre les contenus illicites (incitations à la haine ou à la violence, harcèlement, pédopornographie, apologie du terrorisme.....)[4] et les produits illicites (dangereux ou constituant des contrefaçons).

Actuellement, les procédures de notification et de retrait des contenus diffèrent d'un État membre de l'UE à l'autre et sont inefficaces, les contenus étant supprimés après avoir été largement diffusés, partagés, retweetés. Le DSA vise à harmoniser les législations nationales pour plus d'efficacité, en imposant notamment un outil de signalement aux utilisateurs et en coopérant avec des « signaleurs de confiance », entités qui démontreront une expertise et des compétences particulières aux fins de détection, d'identification et de notification des contenus illicites et qui seront indépendantes de toute plateforme en ligne. Ces « signaleurs » visent à mettre fin au débat sur la partialité des plateformes en ligne et leurs règles arbitraires de suppression de contenu, comme cela a pu être débattu récemment s'agissant de Facebook ou Twitter.

En outre, pour prévenir de potentielles atteintes à la liberté d'expression, le DSA prévoit des mesures de mitigation des risques. L'auteur d'un contenu jugé illicite devra être informé avant le retrait du contenu et pourra contester gratuitement cette décision auprès de la plateforme, voire demander une compensation financière à l'entreprise. La suppression des contenus préjudiciables tels que les « fake news » n'est pas à l'ordre du jour, cela étant contraire à la liberté d'expression. L'esprit du DSA est de limiter la visibilité et propagation de ces contenus en exigeant des plateformes qu'elles revoient leurs algorithmes.

## Encadrement du profilage renforcé

Dans la lignée du RGPD, le DSA interdira en outre de cibler en ligne des personnes physiques avec des publicités sur la base de données personnelles touchant à la religion, aux préférences sexuelles, à la santé ou aux convictions politiques. La publicité ciblée sera également interdite vis-à-vis des mineurs et soumise à des obligations de transparence renforcée. Les très grandes plateformes en ligne et très grands moteurs de recherche auront l'obligation pour leur part de proposer un système de recommandation alternatif non fondé sur le profilage des utilisateurs.

## Sanctions

Le DMA prévoit des amendes allant jusqu'à 20% du CA total mondial (en cas de récidive) pour les plateformes ne respectant pas leurs obligations, sans compter la possibilité pour la Commission d'ouvrir des enquêtes de marché et d'imposer des restrictions en matière de concurrence.

Si le DSA prévoit un plafond de sanction limité à 6% du revenu ou CA annuel de l'entreprise, il appartiendra au législateur de chaque État membre de fixer la sanction applicable.

## Entrée en vigueur

Les textes ont été adoptés dans leur version définitive par le Parlement européen en juillet 2022 et doivent être à présent adoptés par le Conseil de l'Union européenne. Une fois signés, les textes entreront en vigueur vingt jours après leur publication au Journal officiel et s'appliqueront à l'ensemble des entreprises ayant une activité commerciale au sein de l'Union européenne.

Le DMA devrait prendre effet rapidement, au mois de mars 2023, tandis que le DSA s'appliquera en deux temps : pour les très grandes plateformes ou moteurs de recherche, quatre mois après leur désignation par la Commission et pour les autres plateformes, quinze mois après son entrée en vigueur (ou le 1er janvier 2024, la date la plus tardive étant retenue).

**Marie-hélène Gostiaux**

*Mots-clés : DMA, DSA, GAFAM, protection de la vie privée, RGPD, Commission européenne, données à caractère personnel, sanction, publicité ciblée, retargeting, profilage, Parlement européen, monopole, concurrence*

*[1] Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif aux marchés contestables et équitables dans le secteur numérique (législation sur les marchés numériques)*

*[2] Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif à un marché intérieur des services numériques (législation sur les services numériques) et modifiant la directive 2000/31/CE*

*[3] services d'intermédiation en ligne, moteurs de recherche en ligne, services de réseaux sociaux en ligne, services de plateformes de partage de vidéos, services de communications interpersonnelles non fondés sur la numérotation, systèmes d'exploitation, services d'informatique en nuage, services de publicité, y compris tous réseaux publicitaires, échanges publicitaires et autre service d'intermédiation publicitaire... des critères comprenant des seuils sont prévus.*

*[4] Dans le prolongement de la loi Avia contre la haine en ligne, adoptée en France en mai 2020.*

# COMMENT OPTIMISER LE RECRUTEMENT DANS UN ÉTABLISSEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT



La loi sur le statut de fonctionnaire (1) date de 1946. Les grands principes sont déjà présents dans le texte : cadre juridique du système de rémunération, distinction du grade et de l'emploi, reconnaissance du droit d'adhérer au syndicat de son choix gestion des personnels au sein d'organismes paritaires auxquels participent les fonctionnaires... En 2019, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique est chargée d'une mission de recherche intitulée « Transformation de la fonction recrutement : Comment mieux recruter dans le secteur public » (2). Plusieurs piliers RH fondamentaux sont abordés dans cette étude : la marque employeur, l'identification des compétences clés, la communication RH etc... En parallèle, la Commission Européenne a lancé le Label HRS4R (3) certifiant les établissements de l'enseignement supérieur qui progressent dans l'alignement de leurs politiques des ressources humaines sur la base d'un plan d'action et d'une stratégie RH personnalisée. Ce label porte une attention particulière aux chercheurs dans une logique de rétention de talents afin de lutter contre la fuite des cerveaux.

Cependant, pour retrouver le principe même du concours, il faut remonter à 1789 et à l'article 6 de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen (4) ! L'égalité de traitement des candidats est assurée par la transparence des règles du concours (diplômes, nature des épreuves, programme...) et l'impartialité du jury. L'idée est de reconnaître les qualités du candidat de manière universelle et objective. Il émerge alors rapidement les notions de localisme ou de clientélisme. Le fait de favoriser lors de recrutements sur concours des professionnels issus de, ou connaissant, l'établissement ou l'organisation. Sans contrevenir au fondement et à l'esprit de la loi. Cependant, cette notion, ou sa perception, ne serait-elle pas une première limite spontanée ? En effet, dans le cadre d'un processus de recrutement dans le secteur privé, le fait pour un(e) candidat(e) de connaître le secteur d'activité ou le type d'organisation sera un avantage concurrentiel et un facteur d'intégration réussie et d'efficacité à court terme. L'essence du recrutement par concours est bien d'apporter de l'objectivité dans l'évaluation de compétences lors d'un processus de sélection.

Ce principe pourrait être rapproché de l'utilisation pratique d'une connaissance ou d'une compétence. Ainsi, une mise en situation, un jeu de rôle ou une étude de cas dans un processus de recrutement pourraient être des exemples de transposition dans le secteur privé. Néanmoins, dans le secteur privé, ces derniers sont adaptés aux profils recrutés (statut, expériences et métiers) sans un caractère de généralité. La responsabilité des méthodes de sélection choisies revient aux acteurs RH. Or, dans la fonction publique d'État, ces derniers n'ont pas cette latitude pour l'embauche des agents titulaires.

Au delà de la méthodologie du concours, nous pouvons identifier six freins majeurs au recrutement pour un établissement de la fonction publique d'État : le manque de visibilité externe de l'organisation, la complexité de l'expérience candidat, la longueur d'un processus de recrutement, la relative faiblesse des rémunérations, le manque de suivi du candidat et le déficit d'image du statut.

Pour débiter, beaucoup de candidats potentiels ne cherchent pas à postuler dans la fonction publique par méconnaissance de la pluralité des métiers. Bon nombre d'établissements de la fonction publique d'État sont inconnus du grand public. Seuls les initiés ou les agents titulaires d'un autre corps connaissent parfois le nom, l'objet social, l'utilité générale, les différentes activités et donc l'ensemble des missions d'un établissement. De plus, un candidat doit réaliser plusieurs étapes nécessaires au dépôt ou l'envoi de son dossier de candidature. Ainsi, dans le secteur privé, la lettre de motivation n'est plus automatique pour bon nombre d'offres d'emploi en 2020. Cette tendance n'est pas la même dans le secteur public. Aussi, il peut paraître plus compliqué d'identifier le bon contact ou d'adresser une candidature spontanée dans un établissement de la fonction publique d'État. L'information est soit plus opaque ou l'accès à celle-ci est plus délicat. Ensuite, la durée d'un processus de recrutement est factuellement plus longue pour un titulaire, pouvant aller jusqu'à un an entre l'autorisation budgétaire et l'intégration physique du candidat. Cette durée va décourager bon nombre de candidats, ou aura pour conséquence un taux de déperdition de candidats plus important durant le processus, ceux-ci préférant dans l'intervalle postuler dans le privé en France ou partir à l'Étranger afin de trouver une issue plus rapide.

En outre, le suivi du candidat est à ce jour insuffisant. Dans un marché de l'emploi prospère, le candidat attend de la considération et une attention particulière de la part de l'organisation pour laquelle il postule. Le rapport de force s'est équilibré, le candidat demande à être tenu informé. La faiblesse relative du niveau des rémunérations proposées dans le secteur public est structurellement compensée par les avantages complémentaires liés au statut de fonctionnaire, dont la sécurité de l'emploi est un des exemples. Néanmoins, plusieurs de ces avantages se sont étiolés au fil du temps sans contrepartie notable pour les nouveaux entrants. L'attractivité de la fonction publique d'État a donc encore diminué. Enfin, la fonction publique continue à pâtir d'un certain déficit d'image. En 2020, le statut de fonctionnaire est souvent assimilé à une sécurité à toute épreuve, sans comptes à rendre ou demande de performance.

Pourtant, certaines évolutions législatives semblent aller dans le bon sens, la loi de la transformation de la fonction amorce notamment quelques idées (5). Chaque organisation possède ses spécificités. Chaque acteur peut sans doute influencer à son niveau. Il s'agit d'aller plus loin dans l'analyse.

De ce fait, quelles pistes de réflexion pouvons-nous envisager à court ? Plaçons-nous à l'échelle d'un établissement. Plusieurs solutions relativement simples et peu coûteuses peuvent être envisagées.

D'abord, le Directeur d'Établissement doit prendre conscience du caractère indispensable d'une fonction recrutement performante et identifier certains dysfonctionnements, en veillant à une bonne circulation de l'information (reporting). Ensuite, le Directeur possède une liberté d'action certaine, surtout dans le cas où il dispose de compétences élargies (6). Cette liberté se traduit par une maîtrise plus accrue de ses crédits. Il doit alors miser sur un métier clé : le Contrôle de Gestion sociale (7). Il peut être géré par la Direction Financière ou la DRH. En synthèse, il s'agit ici de maîtriser parfaitement ses frais de personnels dans leur ensemble. Le directeur pourra effectuer des choix stratégiques impactant pour l'organisation directement liés à la bonne gestion de sa masse salariale : rehausser la prime d'encadrement pour les managers titulaires afin d'être plus compétitifs, recruter un contractuel supplémentaire ou verser une prime complémentaire à des populations sensibles, ou dont les compétences rares sont clés pour l'établissement. Par ailleurs, si la fonction recrutement n'est pas présente dans l'organisation, il apparaît nécessaire de recourir à un partenaire (cabinet de recrutement, intermédiaire dans la présélection des candidatures, etc...) ou former son équipe RH aux techniques de recrutement externe. Cette dernière solution s'avèrera être un investissement rentable sur le moyen terme. En effet, le Responsable RH s'absentera peut-être plusieurs jours de son poste de travail mais pourra acquérir des compétences techniques indispensables pour réussir les missions de recrutements futures.

De plus, il est important que la fonction recrutement au sein de l'établissement puisse se professionnaliser. Elle doit comprendre pourquoi aucune candidature n'a été réceptionnée pour cette annonce, pourquoi cette mission de recrutement a échoué, pourquoi un candidat s'est retiré après avoir accepté à l'oral la proposition d'embauche. Pour devenir plus performante, l'équipe recrutement va devoir se concentrer sur quatre axes prioritaires.

L'équipe recrutement devra tout d'abord apprendre à communiquer en externe. L'enjeu crucial pour attirer des candidats est déjà de faire connaître son organisation, son objet, ses grandes missions et ses métiers. L'établissement, et son équipe RH, doivent mettre à jour son site internet, publier des articles sur des sites professionnels et le faire savoir, créer une communauté LinkedIn et la faire vivre, entretenir le réseau d'anciens agents, participer à des forums étudiants ou des évènements professionnels plus généralistes à destination du plus grand nombre.

Les offres d'emploi doivent être systématiquement publiées puis relayées sur des sites, favoriser la cooptation entre anciens agents et créer des partenariats avec des organismes en rapport avec l'activité de l'établissement. L'équipe recrutement doit aussi connaître les compétences attendues au sein de son établissement. Avant de parler d'une GPEC, le but ici est d'obtenir une fiche de poste synthétique (responsabilités, missions, compétences techniques et comportementales attendues) par métier au sein de l'établissement. Ces fiches doivent exister et être régulièrement actualisées. De même, l'équipe recrutement doit améliorer l'expérience candidat. L'établissement doit aussi proposer une expérience candidat la plus simple, transparente et dynamique possible. L'équipe doit planifier chacune des étapes du processus. Il s'agit de traiter toutes les candidatures, d'apporter des réponses aux candidats et de respecter les engagements pris en termes de délais de réponse. De plus, la communication doit être fluide : cohérence dans le discours de chacun, informations identiques entre l'offre d'emploi et les entretiens, clarté des données sur le temps de travail, la rémunération, les avantages... Enfin, l'équipe recrutement doit mettre en place des techniques de sélection fiables et objectives : la construction d'un guide de présélection téléphonique, l'utilisation d'une grille d'entretien structuré, la passation de tests techniques ou la sensibilisation aux biais cognitifs à éviter sont autant d'outils dont doit disposer la fonction recrutement.

Ces optimisations méthodologiques sont accessibles et relativement aisées à mettre en place pour optimiser à court terme la politique de recrutements. A moyen et long terme, la transformation du recrutement devra néanmoins s'accompagner de la réforme du mode de recrutement par concours. Il ne s'agit pas de remettre en cause son fondement mais de l'adapter davantage aux situations et aux spécificités.

**Stefen Simon**

#### Références

Loi sur le statut des fonctionnaires <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027380680/>

Rapport 2019 de la DGAFP : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques\\_emploi\\_public/Guide\\_Transformation\\_Fonction\\_Recrutement\\_WEB.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf)

Label HS4R <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>

Déclaration droit de l'Homme et du Citoyen de 1789 : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789>

Loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 <https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

Les compétences élargies du Directeur d'établissement : <https://www.education.gouv.fr/libertes-et-responsabilites-des-universites-5666>

Le métier du contrôleur de gestion sociale : <https://www.leblogdesfinanciers.fr/2019/01/22/controle-de-gestion-social-enjeu-strategique>

# LES BONNES PRATIQUES DU MANAGEMENT À DISTANCE



**Compte-rendu du Webinaire « regards public/privé » du 24 novembre 2020. Par Michel Barabel, Sabrina Hedroug et Mélanie Gaultier.**

Dans le cadre du mois de l'innovation publique, la DGAFP a organisé un webinaire consacré aux bonnes pratiques du management à distance. L'objectif était de proposer des témoignages très concrets et inspirants pour accompagner les managers dans le contexte actuel en croisant les regards d'acteurs des secteurs public et privé.

Ce webinaire a réuni quatre intervenants : **Anne Amson** (Cheffe du service du développement professionnel et des conditions de travail au MTES), **Didier Gueudin** (Secrétaire général à la DRAAF des Pays-de-la-Loire, **Marie Lambert** (People Director d'AKQA – Agence spécialisée dans la création digitale) et **Benoit Serre** (Vice-président délégué de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines).

L'échange, animé par Michel barabel (Directeur de l'Executive master RH et coordinateur de l'ouvrage « Les RH à l'ère du Covid 19 » aux éditions Dunod) était organisé en 3 temps forts :

- Qu'est-ce que la situation actuelle change dans les pratiques managériales ?
- Quelles sont les bonnes pratiques du management à distance ?
- Quel est l'après des pratiques managériales ?

## L'impact de la crise sur le travail des managers

La pandémie a conduit les organisations à s'adapter extrêmement rapidement : généralisation du télétravail, acquisition de matériels informatiques, sécurisation des environnements de travail, ... Elle a créé une situation inédite pour les agents/collaborateurs (dans la suite de cet article, nous utiliserons ces deux termes indifféremment) avec des niveaux d'incertitude (sur le plan sanitaire et économique) et parfois de stress importants. Face à ce contexte, les managers se sont retrouvés en première ligne alors qu'ils n'avaient plus leurs équipes en proximité. Ils se sont fortement mobilisés pour gérer d'une part l'activité courante et d'autre part rassurer et accompagner les agents pour traverser du mieux possible la crise. Ils ont été à la recherche du juste équilibre entre se montrer présent auprès de leurs équipes sans se montrer intrusif et éviter la mise en place d'un système d'hyper-contrôle de l'activité des agents.

Ainsi, tous les intervenants, se rejoignent sur le fait que la principale difficulté a été moins d'ordre technologique (appropriation des outils digitaux) que comportementale (conserver le lien malgré la distance). Par ailleurs, ils mettent en avant une palette très large de compétences nécessaires au manager pour faire face au contexte :

- la capacité à individualiser son mode de management pour prendre en compte la réalité et les besoins de chaque collaborateur,
- la capacité à déléguer et à faire confiance pour laisser les collaborateurs exprimer tout leur potentiel,
- la capacité à s'adapter au jour le jour (trouver la bonne distance, la bonne fréquence d'interaction) et faire preuve d'agilité,
- la capacité à communiquer (explicitier les objectifs, les plannings, les priorités...) ,
- la capacité à utiliser les outils digitaux et à acculturer les membres de son équipe,
- la capacité à créer des dynamiques collectives (rendre le travail plus solidaire) dans un contexte de travail à distance.

De même, l'importance de qualités humaines telles que l'empathie et la bienveillance se sont avérées indispensables pour traverser la crise.

A contrario, l'erreur de certains managers a été de tenter de reproduire une organisation identique à celle du présentiel plutôt que de chercher à construire une nouvelle organisation du travail adaptée à la situation.

Au sortir de cette période, force est de constater que la ligne managériale a été fortement sollicitée pendant cette période (forte augmentation de la charge mentale, surinvestissement). Elle est aujourd'hui au bord de l'épuisement professionnel. Il est donc essentiel d'être particulièrement vigilant sur cette situation et d'engager le développement de dispositifs d'accompagnement et de soutien appropriés.

## Les bonnes pratiques

La nécessité de conserver le lien collectif a été prégnante pendant le confinement. Pour conserver une dynamique collective au sein de leurs équipes, les managers ont inventé des rituels d'équipes afin de rythmer la vie des collaborateurs et de créer un cadre sécurisant face au caractère incertain de l'environnement. Ces rituels sont clés pour permettre aux agents de reconstruire une routine organisationnelle afin de les aider à organiser leur activité.

Par ailleurs, lors d'une crise, le partage d'informations doit être fortement renforcé. Il faut, en effet, donner de la visibilité aux acteurs afin de casser leur isolement et leur montrer qu'ils sont parties prenantes de l'organisation. Les managers doivent être le plus transparent possible sur la situation de la structure, les projets, la pandémie, ... A ce titre, il est important que les « dirigeants » (Ministres, PDG, Directeurs généraux, Secrétaires généraux ...) prennent également la parole et donnent leur vision de manière régulière sur la situation et ses évolutions.

Le partage d'informations peut se faire au travers de réunions régulières collectives en visioconférence, de cafés virtuels, de partage de tableaux de bord, de diffusion de chartes (télétravail...) ou d'outils collaboratifs. Il est important que ces temps d'échange comportent un temps d'inclusion afin de libérer la parole sur le ressenti des individus : Comment allez-vous ? Où êtes-vous ? Quelle est votre humeur du jour ? ...

Mais les managers doivent trouver un équilibre entre temps collectif et temps individuel. En effet, il est aussi important de mettre en place des points individuels pour appréhender la situation de chaque collaborateur : dans quels contextes travaillent-ils ? Ont-ils le moral ? Arrivent-ils à s'organiser ? Rencontrent-ils des problèmes ?

Il faut également proposer des dispositifs d'appui aux collaborateurs (mise en place de « Paris prévention » chez BCG pour solutionner des problèmes concrets tels que la garde d'enfant, « starter » à la DRAAF avec des créneaux de partage autour du développement personnel ; groupes de pairs au Ministère de la transition écologique pour solutionner des problématiques rencontrées par les managers, salon de lectures consolidant différentes informations utiles pour les agents au MTES) et les épauler grâce à des programmes de formation individualisés (modules tels que «le droit à la déconnexion », « animer une réunion en mode digital », « gérer les conflits » chez AKQA).

L'optimisation des temps de réunions (limitées au matin et réduites en durée : 25 à 55 mn chez AKQA) est aussi un moyen de permettre aux collaborateurs de traverser plus sereinement la période.

Enfin, tous les intervenants se rejoignent sur le fait que le manager ne peut pas tout faire seul et a besoin d'accompagnement et d'éléments de cadrage au regard de son rôle et de sa responsabilité sur ces sujets. Un dialogue renforcé avec la hiérarchie et les partenaires sociaux est nécessaire. Ils estiment également que la productivité ne baisse pas pendant le télétravail, bien au contraire. Les mots « transparence » et « confiance » ont été les fils rouges de l'échange. Il y a une prise de conscience de l'importance de la confiance pour les intervenants.

## **L'après pour les pratiques managériales**

Aujourd'hui, on peut penser qu'il n'y aura pas de retour en arrière. Le travail en mode hybride deviendra la norme. La crise a, en effet, démontré que le télétravail n'était ni « idyllique ni la catastrophe que certains imaginaient ». Pour les intervenants, le « tout télétravail » n'est pas la solution et n'est pas à privilégier. Ce nouveau contexte implique de capitaliser sur ce qui a pu émerger pendant la crise. Mais il nécessite également des transformations fortes : nécessité d'homogénéiser les pratiques managériales, accélération de la digitalisation, évolution du droit du travail, accompagnement des managers, besoin accru de valoriser le travail des agents, prise de décisions moins verticales.

## **Conclusion**

Globalement, il est à noter une forte convergence entre les intervenants du public et du privé sur leur expérience du management en temps de crise et sur les enseignements qu'ils ont pu tirer de cette période. Les principales problématiques (accompagnement des managers, maintien du collectif, importance de la communication,...) et les solutions (management par la confiance, dispositifs d'appui, temps d'inclusion, ...) ont été les mêmes.

Pour aller plus loin :

<https://www.modernisation.gouv.fr/home/guide-teletravail-et-presentiel>

<https://numerique.gouv.fr/outils-agents/osmose/>

<https://www.dunod.com/entreprise-economie/rh-ere-du-covid-19-bonnes-pratiques-retenir>

# LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DANS LES ORGANISMES PUBLICS DE RECHERCHE : TENSIONS ET SPÉCIFICITÉS



La crise sanitaire actuelle nous rappelle à quel point les connaissances scientifiques et techniques produites par les organismes publics de recherche (E.P.S.T ; E.P.I.C ; Fondations à caractère scientifique) sont vitales pour relever les défis sociétaux présents et futurs. Au-delà des règles de fonctionnement liées au régime juridique de ces organisations, il est nécessaire de s'interroger sur les tensions générées par la volonté d'institutionnaliser une logique managériale dans ce champ d'action publique.

## Des organisations marquées par un pluralisme institutionnel

Les logiques dites institutionnelles se définissent comme un système de croyances et de valeurs fondamentales (source d'identité, d'autorité et de légitimité) sur lesquelles reposent les principes jugés légitimes (gouvernance, modes pilotage et mécanismes de contrôle) par un ensemble d'acteurs. La logique de référence d'un organisme de recherche peut être assimilée à celle d'une organisation professionnelle au sens de Mintzberg (1982). Le sommet stratégique exerce un pouvoir limité et le fonctionnement est principalement déterminé par l'activité de spécialistes bénéficiant d'une importante autonomie que leur autorise la maîtrise d'une expertise inconnue des autres. Contrairement au système de management traditionnel, la source d'autorité repose essentiellement sur l'expertise et non sur la position hiérarchique. De plus ces spécialistes ont la particularité de s'identifier au moins autant à leur groupe professionnel (communauté scientifique, corps des ingénieurs de l'état, ...) qu'à l'organisation d'appartenance. Ces valeurs professionnelles ont conduit les opérateurs publics à adopter des formes de régulation spécifiques (évaluation par les pairs, contrôle des recrutements, standards éthiques élevés) visant à garantir l'indépendance des chercheurs dans l'exécution et l'évaluation de leur activité.

Il reste toutefois important de ne pas négliger la diversité des identités professionnelles. Si les métiers de laboratoire sont habituellement catégorisés comme des professionnels du savoir, les différentes formes du travail de la connaissance (adaptation, application, création) conditionnent les représentations des différents groupes professionnels (ingénieurs, techniciens, chercheurs) en matière de management. D'autre part on retrouve dans ces structures des professionnels dont les missions (recherche, appui à la recherche, administration...) et le statut (fonctionnaires, contractuels ...) peuvent varier.

En somme, les organismes de recherche sont caractérisés par une forme de pluralisme institutionnel, le rapport au travail y est par essence fortement hétérogène. Or l'intérêt de chaque groupe professionnel est de défendre les mécanismes de coordination conformes à sa logique de référence. Par conséquent lorsqu'il est question de faire évoluer le modèle institutionnel de ces organismes, la logique scientifique dominante (indépendance, autonomie) se confronte aux logiques concurrentes (bureaucratique, politique...) et plus particulièrement à la logique managériale (culture du résultat, recherche d'efficacité).

## **La logique managériale au cœur des contradictions**

En matière de gouvernance, la question centrale pour les opérateurs publics de recherche est de concilier le besoin de préserver l'excellence académique avec celui de renforcer l'impact de la recherche sur la société. D'ailleurs les débats actuels sur le développement du financement par projet soulèvent les ambivalences de ces principes de gouvernance. Alors que pour certains la LPR constitue une nécessité pour redynamiser la recherche (diversification des sources de financement, transfert et innovation...) d'autres y voient une manière de la privatiser (logique marchande, précarisation des emplois...).

Mais au-delà du financement, l'idée même de programmer la recherche est également sujet à controverse. Par exemple la mise en place de contrats d'objectifs de performance (COP) reposant sur une approche rationaliste du management stratégique (changement délibéré, objectifs prédéterminés) peut être perçue par les directeurs de laboratoire comme une atteinte à leur autonomie professionnelle. D'autant plus que dans les organisations dites « pluralistes » (pouvoir décentralisé, autonomie individuelle, objectifs divergents), la mise œuvre de ce type de démarche présente des risques majeurs (inertie collective, consensus inflationniste, dilution des initiatives) liés au faible attachement des acteurs aux orientations stratégiques.

Concernant les mécanismes de contrôle, on peut observer également des divergences importantes liées entre les valeurs organisationnelles (ex : recherche de performance) et professionnelles (ex : recherche d'indépendance). La communauté scientifique peut ainsi voir l'arrivée des méthodes de contrôle de gestion comme une forme de « managérialisation », où les chercheurs se voient de plus en plus soumis à des instruments gestionnaires (indicateurs de pilotage, planning...) dépourvus de sens.

## **Vers un management stratégique hybride**

La mise en perspective des différentes rationalités s'exerçant au sein des organismes publics de recherche conduit à s'interroger sur le type d'approche à adopter en matière de management stratégique. *Revue des Conditions de Travail, ANACT, 2018, pp. 64-72.*

Ces dernières années la transformation des organisations publiques s'est souvent accompagnée par un renforcement de la normalisation des pratiques managériales. Pourtant au regard des spécificités institutionnelles évoquées, ce type d'approche montre d'importantes limites dans un champ d'action publique, où la logique de référence valorise l'autonomie professionnelle. L'approche alternative recommandée suggère d'adopter un management stratégique « hybride » conciliant plusieurs logiques (rationnelle, collaborative, politique) de manière à articuler des changements planifiés et émergents et favoriser le dialogue sur les conditions d'application des nouvelles normes managériales.

**Julien Fernando**

### **Références**

Audoux, C et Tanguy, P.R (2018), *Le management dans des organisations publiques : l'apprentissage d'une fonction de régulation*, *La Revue des Conditions de Travail, ANACT*, 2018, pp. 64-72.

Dennis, J.L., Langley, A. et Rouleau, L., (2004), *La formation des stratégies dans les organisations Pluralistes : Vers de nouvelles avenues théoriques*, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de la Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Favoreu, C. Carassus, D et Maurel, C (2016), *Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ?*, *Revue Internationale des Sciences Administratives* » 2016/3 Vol. 82 | pages 465 à 482.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation.

Thévenet, M. (2006), *Tous professionnels !* *Revue française de gestion*, 32(168-169), 15-34.

# URGENCE À FAIRE DE LA FORMATION EN « INTERNATIONAL BUSINESS » UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE



**Le monde de l'export** a subi récemment de nombreuses mutations organisationnelles et vu naître de nouvelles tendances. **Les défis** ne manquent pas pour la prochaine décennie. La globalisation, certes différente, va se poursuivre et pousser les entreprises de toutes tailles à accélérer des stratégies d'internationalisation. Alors que notre pays a encore accru son déficit du commerce extérieur de 7 Mds d'euros pour passer la barre des 65 Mds, ce qui interpelle et inquiète les observateurs, c'est le constat d'une **faible croissance** des exportations par rapport à nos voisins en 20 ans.

Ainsi, la France, qui réalisait 17,9% des exportations de biens et services en valeur de la zone euro en 2000, n'en représentait que 14,3% en 2018. Sur la même période, l'Allemagne est passée de 27,6 % à 30,8 %.

**Le gouvernement a pris la mesure de l'enjeu** et a musclé les aides à l'export ces derniers mois pour accompagner les entreprises dans leurs démarches d'internationalisation. Mais outre des aides financières et des soutiens des acteurs publics et privés de l'écosystème export français, **c'est une profonde réflexion** qui a lieu en ce moment pour mobiliser au mieux toutes les énergies et relever les défis des 10 prochaines années.

## **La relance de l'activité passe par l'export**

**L'export** est plus que jamais un **levier de croissance en période de crise**, ce que nous démontre parfaitement la Chine en s'appuyant sur des réseaux actifs et des offres innovantes et adaptées aux marchés mondiaux.

En Europe, le Mittelstand allemand est depuis longtemps un modèle avec des PME et ETI plus résilientes en période de crise grâce à leur internationalisation et leur spécialisation sur des marchés de niche en croissance. Le manifeste du Think Tank **la Fabrique de l'Exportation**, paru en début d'année, donne une analyse de la situation actuelle française et surtout souligne les principaux défis à relever pour les exportateurs français. Son président, Etienne Vauchez, ainsi que les experts qui ont planché avec lui sur ce document (téléchargeable à la fin de cet article), confirment que le marché domestique n'apporte plus la résilience qu'il a pu fournir par le passé et qu'il est impératif de revoir le logiciel de **l'exportation française**.

## **Imprégner les entreprises d'une culture export et accroître les compétences internationales**

L'export ne peut plus être envisagé sous l'angle de « vente supplémentaire », dans une logique opportuniste en restant sous l'approche produit et service du marché domestique. La dimension « internationalisation » doit être plus intégrée dans la stratégie globale des entreprises et portée par un leadership fort incarné par son PDG et ses managers. L'organisation doit être pensée autrement en fonction du marché international et une vraie culture export doit progressivement imprégner toutes les strates de l'entreprise. Pour conduire ce changement, la formation revient à nouveau au premier plan car seul l'accroissement des compétences internationales des équipes peut permettre la pérennité d'une structure Export. De nombreuses études ont montré au cours de la décennie précédente la corrélation entre le niveau des compétences internationales de l'entreprise et son succès sur les marchés mondiaux. L'image de marque d'une entreprise à l'international se défend autant par les soft skills et compétences interculturelles de ses intervenants que par la qualité des produits et services.

## **Renforcer la formation initiale mais aussi la formation continue**

Depuis plusieurs années, on observe une certaine frustration des entreprises à trouver ces compétences tant recherchées si bien qu'une majorité des PME et ETI hésitent à aller à l'international. Le manifeste de la Fabrique de l'Exportation note d'ailleurs un manque au niveau du système éducatif à former des praticiens experts du commerce international et surtout les futurs managers disposant de cette fameuse culture et compétence « international business ». Alors qu'il n'existe qu'une dizaine de Masters en International Business, qui forment chacun 20 à 30 diplômés par an, la seule université de Leeds au Royaume-Uni forme 700 diplômés par an pour ce type de Master.

Les formations devront comporter des composantes qui permettront aux futurs Managers internationaux de PME ou de Groupes de disposer des compétences recherchées par les entreprises, en particulier dans les domaines du Marketing et du Business Development à l'export. Trop souvent sous-estimés dans notre pays à la différence des pays anglo-saxons, le Marketing et la Vente doivent retrouver des lettres de noblesse avec une forte composante internationale.

Au-delà des compétences, il s'agira également d'aider les entreprises à développer chez leurs salariés les softs skills nécessaires pour devenir les ambassadeurs de leurs entreprises au cours d'échanges avec leurs clients étrangers, à la fois en présentiel et à distance. Alors qu'au début de la globalisation, dans les années 90's, parler anglais était la norme pour travailler à l'international, il s'agit désormais d'accepter de parler une autre langue, celle du « digital ».

La formation initiale est, certes essentielle, mais n'oublions pas pour autant la formation continue. Il n'est jamais trop tard pour se former. Un proverbe japonais nous rappelle que nous commençons à vieillir lorsque nous cessons d'apprendre. Les PME, ETI mais aussi les groupes Français peuvent compter sur des experts du développement international pour les aider à développer cet esprit « international business », accompagner leurs équipes à comprendre les écosystèmes internationaux, s'y intégrer et ancrer durablement leurs offres. Comme indiqué dans le manifeste, les universités et écoles de commerce peuvent aussi développer davantage des relations avec des spécialistes de la profession pour profiter de leur expertise et expériences diverses : contenus sous forme de témoignages de terrain, de business cases, d'informations sur l'évolution des marchés et des pratiques, etc. Enfin, les PME et ETI motivées par des challenges internationaux peuvent, seules ou accompagnées, être représentées au sein du système éducatif pour convaincre les jeunes que leurs compétences peuvent aussi bien servir des petites ou moyennes structures agiles que des grands groupes.

**Eric Le Tallec**

#### Références

*La Fabrique de l'Exportation, 4 défis pour que nos entreprises profitent de la croissance mondiale 2021-2030 (Janvier 2021) <https://lnkd.in/e794fDB>*

*Meier O. (2019), Management Interculturel, 7ème éd., Éditions Dunod*

*Cook Th. (2019), Developing Masterful Management Skills for International, Business, CRC press*

*Peng M., Meyer K. (2019), International Business, Cengage*