



OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

Développement durable et achats responsables : enjeux économiques et sociétaux



Les grandes entreprises recherchent de nouvelles méthodes pour interagir avec leurs fournisseurs afin d'atteindre les objectifs de durabilité de leur chaîne d'approvisionnement. Assumer la responsabilité des conséquences en aval, c'est rechercher les causes en amont, tout en montrant une cohérence en terme économique et une approche positive pour l'environnement. Il s'agit d'améliorer la sécurité de l'approvisionnement et de préparer l'entreprise à l'imminence d'une économie à faible émission de carbone et à la raréfaction des ressources, sujets brûlants pour les investisseurs.

Le nouveau rapport du GIEC démontre une nouvelle fois l'urgence climatique et présente la perspective d'une catastrophe climatique, avec des conséquences économiques et environnementales irrévocables. Si de nombreux ajustements sont nécessaires pour réduire l'impact du changement climatique, les entreprises jouent un rôle important dans la promotion des pratiques durables en s'appuyant sur les besoins et les souhaits de leurs clients pour établir de nouvelles normes et habitudes d'achat.

Les entreprises ont choisi d'adopter un modèle plus durable et écoresponsable pour répondre aux attentes et aux nouvelles consommations des clients, aux besoins et aux tendances de la société moderne mais également aux injonctions politiques. C'est la raison pour laquelle elles se tournent vers un approvisionnement plus écoresponsable de la part de leurs fournisseurs.

L'amélioration des performances environnementales, sociales et éthiques devient une composante de plus en plus importante de l'ensemble du processus de sélection des fournisseurs. Il s'agit de critères d'achat écologiques qui peuvent s'appliquer à des articles ou à des produits spécifiques, ainsi que de la sélection de produits et de services adaptés au développement durable (produits fabriqués à partir de matériaux recyclés ou remanufacturés).

Sourcing et approvisionnement durables

Le sourcing durable diffère du sourcing traditionnel dans la mesure où il est moins transactionnel et plus axé sur un objectif commun qui s'inscrit sur le moyen ou le long terme. Il améliore les performances de la chaîne d'approvisionnement amont et de ses membres au regard des variables sociales, environnementales et économiques clés qui affectent la vie des personnes et l'environnement.

Lorsqu'une entreprise et ses chaînes de fournisseurs s'efforcent de limiter les risques et d'éviter les dommages en adhérant à des principes définis (publics ou transparents) et à des normes de conformité précises, on peut parler de sourcing responsable.

Le sourcing responsable s'engage donc typiquement à trois niveaux :

- Prévention - engager des pratiques claires, connaître les fournisseurs, et poursuivre activement une culture d'intégrité pour diminuer les risques de mauvaises pratiques ou de violations ;
- Détection - garantir un système de travail transparent pour détecter les violations avec une évaluation active basée sur des données ;
- Réponse - confirmer des politiques et des outils adéquats pour enquêter efficacement et prendre des mesures rapides si nécessaire.

L'approvisionnement durable peut être défini comme l'obtention des matériaux, produits et services dont une organisation a besoin auprès de ses fournisseurs d'une manière qui est socialement et écologiquement responsable, tout en étant économiquement saine.

Ce terme englobe trois aspects à prendre en compte : le respect de l'environnement, le respect du travail humain et la qualité. Les enjeux environnementaux comprennent la survie biologique, la conservation de l'énergie et, d'une manière générale, toutes les mesures visant à réduire le réchauffement de la planète.

D'une manière générale, les entreprises doivent prendre en compte l'impact environnemental de leur activité pour devenir plus durables : qu'il s'agisse d'une demande des investisseurs ou d'une pression sociétale exigeant plus de transparence et d'éthique dans les achats pour une consommation finale plus responsable, l'avenir tend à favoriser les entreprises ayant une politique de procurement environnemental solide et transparente.

Les entreprises de toutes tailles devront à terme se doter d'un moyen de mesurer l'impact environnemental de leur entreprise, et adapter leur processus d'achat en fonction de besoins raisonnés. L'entreprise peut étendre l'achat responsable directement dans sa fonction d'achat ou, mieux, l'inclure dans une approche plus globale de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Rôle des normes

La publication des normes ISO 26000 et ISO 20400 "achats responsables" qui visent à combiner responsabilité sociale et achats responsables a fourni un référentiel pour les entreprises qui tendent vers une démarche d'achats responsables.

Le rôle des normes est appelé à prendre de plus en plus de place. Créée en 2010, la Charte des relations fournisseur responsables vise à encourager les entreprises, les organismes publics et Cette charte a été mise à jour en octobre 2021 pour devenir la charte Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR). Par ailleurs, le 1er octobre 2017, le label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR) a remplacé le label Relations fournisseurs responsables (RFR) créé en 2012. Il distingue les entreprises ou entités publiques françaises qui ont fait preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Par exemple, des actions collectives comme le groupement, permet aux entreprises de mutualiser les contrats, de partager leurs réseaux et leurs bonnes pratiques, avec des fournisseurs locaux certifiés ecolabel.

Aujourd'hui, la décision de demander le Label est donc le résultat d'une démarche volontaire visant à reconnaître son engagement dans une politique d'achat responsable ainsi que sa volonté de stimuler un processus d'amélioration continue de ses pratiques. Mais à l'horizon 2050, dans une logique de développement durable, les entreprises auront l'obligation de se conformer aux exigences de ce type de normes et de critères de validité responsable afin d'éviter les sanctions d'une mauvaise gestion de leur chaîne d'approvisionnement d'un point de vue éthique. Tout en s'inscrivant dans une démarche de progrès continu qui caractérise si bien le développement durable.

Elizabeth Couzineau-Zegwaard et Catherine Lafarge

Ai, Youqiong, and Yifan Xu. 2021. "Strategic sourcing in forward and spot markets with reliable and unreliable suppliers." International Journal of Production Research 59 (3):926-41

Çankaya, Sibel Yildiz. 2020. "The effects of strategic sourcing on supply chain strategies." Journal of Global Operations and Strategic Sourcing.

Tréhan, Natacha. 2021. "Une fonction achats qui priorise l'écologie dans ses indicateurs dynamise la performance économique de l'entreprise." In The Conversation.

La temporalisation de l'intégration post-fusion : le cas de rapprochements dans l'enseignement supérieur et de la recherche



La littérature existante souligne l'importance de la temporalisation du processus d'intégration post-fusion, en particulier lorsque l'objectif est de valoriser les atouts distinctifs des partenaires tant en termes de performance que de créativité et de légitimité. Le décryptage de stratégies temporelles à partir de rapprochements dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche public (universités, institutions, hôpitaux, organismes de recherche) permet de comprendre comment les porteurs d'un projet adaptent les cadrages et orientations temporels en fonction des objectifs stratégiques recherchés (taille critique, internationalisation, accréditation, mutualisation des moyens, excellence académique...). Plus spécifiquement, il apparaît qu'une vision pluraliste et erratique du temps amène à reconsidérer le rôle et l'importance de la temporalisation de l'intégration post-fusion.

Le temps comme instrument pour orchestrer les différentes phases du processus d'intégration

Dans le cadre de rapprochements guidés par de fortes considérations institutionnelles, les dirigeants sont souvent amenés à séquencer la fusion en sous-problèmes avec des temporalités différentes. En effet ces organisations sont soumises à une pression et des contraintes temporelles très spécifiques. Par exemple, Musselin (2021) souligne la lenteur et la durée importante des projets fusions entre universités publiques notamment en raison des faibles interdépendances fonctionnelles qui les caractérisent (faible coordination entre unité, forte autonomie vis-à-vis du sommet). Pour aligner les intérêts des acteurs impliqués (politiques, partenaires sociaux, communauté académique et scientifique...) les défenseurs du projet peuvent adapter le rythme et l'intensité de l'intégration, en alternant des phases d'accélération pour « éviter de perdre du temps » avec des phases de modération pour au contraire « prendre le temps ».

Le temps comme vecteur d'apprentissage pour favoriser l'émergence d'interactions inédites
Lorsque le rapprochement entre ces organismes publics s'inscrit dans une logique innovante, le temps constitue un levier critique pour développer l'apprentissage organisationnel. Dans ce type de configuration, les synergies réalisées à l'issue du rapprochement diffèrent souvent des celles envisagées initialement. Selon cette logique, le temps ne doit plus être pensé en termes d'efficience mais plutôt comme une source de créativité, il permet de prendre conscience de la nécessité de déconstruire l'existant pour mieux préparer l'avenir. Il apparaît ainsi qu'une conception tourbillonnaire du temps favorise l'adoption d'approches renouvelées du passé, du présent et du futur pour dépasser les normes préexistantes (Cunha, 2004).

Le temps comme levier de différenciation

Comme le soulignent Angwin, Meadow (2015), une approche différenciée des stratégies temporelles peut être utilisée pour concilier les objectifs à court terme (renforcement des rentes de position, maintien de l'activité, intégration des équipes de travail) avec les objectifs à long terme (création de nouvelles compétences, recombinaison de ressources, hybridation culturelle). La différenciation du rythme (lent/rapide) et des cadrages temporels (court/long) permet ainsi d'adapter la pression temporelle en tenant compte de la « criticité des compétences » à combiner. Par exemple, les fonctions supports et le système de gestion administrative peuvent être rapidement intégrées pour assurer le maintien de l'activité durant l'intégration. A l'inverse une approche plus progressive peut être adoptée vis-à-vis des communautés académiques ou scientifiques afin de ne pas les déstabiliser et de garantir la rétention de leurs savoir-faire. En envisageant le temps comme un construit hétérogène, les acteurs peuvent concilier des objectifs antagonistes et ainsi parvenir à créer de la valeur sur le long terme (extension et exploration) tout en gérant la pression à court terme (renforcement et exploitation).

Julien Fernando et Olivier Meier

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Angwin D., Meadows M. (2015), *New Integration Strategies for Post-Acquisition Management*, *Long Range Planning*, 48 (2015), 235-251.
- Cunha, M.P (2004), *Organizational Time: a Dialectical View*, *Organization Articles*, Vol 11, Issue 2, p 271-296.
- Dennis, J.L., Langley, A., 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., Cassarus S., Maurel, C. (2016), *Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ?* *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 82, 465- 482.
- Foudriat, M. (2013), *Perception du temps dans les organisations et des temporalités dans les processus de changement*, dans FOUURIAT, M., *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, *Politiques et interventions sociales*, Presses de l'EHESP, 289-326
- Musselin, C. (2021), *Les universités en fusion : conclusion de la partie 2.*, dans Négrier, E., Simoulin, V., Paoletti, M., Arambourou, C. (ed), *Politiques de la Fusion: Organisations, services, territoires*, Issy les Moulineaux, 125-131.
- W.S, Sun, J., Prescott, J.E, (2012), *A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives: Review and Future Direction*, *Journal of Management*, Vol. 38 No. 1, 164-209.

Entretien mené par Maryvonne Dussaux.

Vous êtes les Président et Secrétaire général de l'association Reconnaître qui déploie des systèmes de reconnaissance ouverte. Pouvez-vous nous présenter votre mouvement ?

L'association Reconnaître est née en 2018 à la suite de la rencontre du projet « Badgeons la Normandie » avec celui de la « Déclaration de Bologne pour la Reconnaissance Ouverte » (Bologna Open Recognition Declaration).



Cette nouvelle « Déclaration de Bologne » était formulée dans l'intention d'ouvrir celle de 1999 (création d'un espace européen de l'enseignement supérieur) en prenant en compte les valeurs du mouvement « open » (open data, open source, open éducation) en ouvrant également les systèmes de reconnaissance. Cela partait d'un double constat : D'un côté, tout le monde a besoin de reconnaissance (voir le succès par exemple de LinkedIn) et de l'autre, des professionnels au sein de l'enseignement agricole et des associations d'éducation populaire ou d'insertion recherchaient un outil de valorisation des compétences. Nous nous sommes inspirés des travaux d'Evelyne Sullerot qui avec « Retravailler » a mis en évidence que les compétences développées par les « femmes au foyer » pouvaient être réinvesties dans des activités professionnelles et ceux de Claire Herbert Suffrin sur les réseaux d'échanges réciproques de savoirs.

L'idée centrale est de proposer une vision globale de la reconnaissance des apprentissages, qu'ils soient formels, non formels ou informels et de leur reconnaissance qui, elle aussi peut être formelle, non-formelle ou informelle. La nouvelle déclaration de Bologne synthétisait ces attentes. Elle lançait également un appel aux autorités publiques et aux acteurs de l'éducation pour mettre en place des politiques inclusives de reconnaissance qui prennent en compte non-seulement les multiples voies de développement des compétences, mais surtout celles de leur reconnaissance.

L'idée de « reconnaissance ouverte » doit beaucoup aux pratiques qui ont émergées avec l'arrivée des Open Badges, un instrument imaginé en 2011 pour rendre visibles les apprentissages informels, les apprentissages formels étant, eux, visibles grâce aux diplômes et certificats. La reconnaissance ouverte est née du constat que si les Open Badges peuvent rendre visibles les apprentissages informels, ils peuvent tout aussi bien rendre visibles les reconnaissances informelles. Avec les Open Badges nous disposons désormais d'un outil qui non seulement permettait de rendre visible toute forme d'apprentissage, mais aussi toute forme de reconnaissance. L'Open Badge fonctionne comme « ouvre-boîte de la reconnaissance ».

Quels sont les liens entre les Open Badges et les diplômes ?

Tout d'abord il faut bien comprendre qu'un Open Badge c'est comme une enveloppe : les informations qu'il contient peuvent être relative à une reconnaissance formelle (un diplôme), non-formelle ou informelle. Bestr, la plate-forme Open Badges de l'enseignement supérieur italien, délivre des diplômes sous forme d'Open Badges. Le lien entre un Open Badge et un diplôme c'est celui qui lie une enveloppe et la lettre qu'elle contient, ou le messenger et le message. Les personnes qui opposent les badges aux diplômes commettent donc une faute de raisonnement. Un Open Badge est « agnostique » quant au contenu qu'il véhicule.

Par ailleurs, les Open Badges sont souvent mal compris car réduits à un simple outil d'attestation ou de certification de compétences. Or, le badge permet de valoriser tous les apprentissages, qu'ils soient formels, non-formels ou informels, par conséquent il n'y a pas d'opposition entre badges et diplômes. Sa richesse est d'aller au-delà de la certification et d'être un outil multifonction qui peut cartographier, rendre visible, identifier, documenter, communiquer et orienter. La granularité et la portabilité des Open Badges permet d'instrumenter une démarche portfolio de façon plus souple que celle des plates-formes portfolio dédiées. S'il est une image facile à partager, son format numérique lui permet d'encapsuler une diversité de données relatives à des expériences, des engagements, des pratiques ou des compétences. De fait, c'est la reconnaissance qui est centrale, le badge est ce qui donne de la lisibilité à cette reconnaissance. Par ailleurs, le badge n'est pas seulement individuel, il peut être collectif et se construire au cours un projet. Il impulse également de fortes dynamiques territoriales. Dans les traces de la Normandie, les initiatives « Badgeons notre Territoire » se multiplient dans les régions avec par exemples Badgeons les Hauts de France, l'Occitanie, les Pays de la Loire, la Bourgogne Franche Comté, etc.

Quelle est la valeur du badge ?

Le badge n'a pas de valeur en lui-même. Ce qui fait la valeur d'un badge dépasse les simples métadonnées qu'il contient, sinon ce ne serait qu'un certificat « sans papier ». Un badge numérique est potentiellement une donnée « vivante » mais pour qu'il vive, il a besoin d'un écosystème qu'il nourrit et dont il se nourrit. C'est le contexte dans lequel il a été obtenu et les relations avec les différents composants de l'écosystème qui lui donnent toute sa valeur initiale et dans le temps.

Dans l'expérience de Badgeons la Normandie, la première étape a été de constituer un réseau de partenaires. L'idée est née au sein de l'enseignement agricole, mais un appel à manifestation d'intérêt a permis de voir que d'autres acteurs avaient les mêmes questionnements, en particulier les associations d'insertion et les associations d'éducation populaire. Un badge peut très bien être émis par un des organismes et être endossé par un autre membre de l'écosystème. Par exemple, nous expérimentons actuellement dans un lycée le livret de l'alternant sous forme de badges. Un badge peut être délivré par un établissement scolaire et endossé par l'entreprise dans laquelle le jeune travaille. L'endossement est très important car il permet de renforcer la valeur du badge. De fait, nous cherchons plutôt des flux de reconnaissance dans des systèmes dynamiques. Le badge n'est pas figé et peut être documenté à tout moment. On peut également organiser ses badges sous forme de C.V. Cela permet de présenter un portrait plus riche de son identité avec des éléments vérifiables. Ainsi, le badge permet de travailler sur l'identité sociale et culturelle de la personne.

En octobre dernier vous avez organisé un colloque qui avait pour thème : Open Badges: de la reconnaissance au pouvoir d'agir. Comment voyez-vous ce lien entre reconnaissance et pouvoir d'agir ?

Les colloques ePIC existent depuis 20 ans et rassemblent un réseau d'acteurs qui œuvre à la reconnaissance des apprentissages à l'échelle internationale. Ainsi lors du colloque qui s'est réuni à Lille en octobre dernier, les 133 participants venaient de 12 pays différents. Nous avons effectivement souhaité approfondir la question du pouvoir d'agir car pour nous, la reconnaissance n'est pas qu'une lutte. Chacun a le pouvoir de reconnaître, se reconnaître ou reconnaître l'autre. Le badge concerne tous les membres de l'écosystème (pas seulement les jeunes) et chacun peut créer son propre badge. C'est là où l'approche de la reconnaissance ouverte se différencie du système formel d'évaluation et de certification. Ici, la reconnaissance ne provient pas uniquement d'une autorité extérieure qui décide seule des critères de la reconnaissance qu'elle délivre. Le badge peut s'inscrire dans un parcours individuel, mais aussi signer l'appartenance à un collectif, à un projet. Par exemple, dans l'enseignement agricole, le Ministère délivre le badge éco-responsable à tous les éco-délégués dès qu'ils occupent cette fonction afin qu'ils documentent ce badge avec les actions conduites dans leur fonction.

Par ailleurs, notre démarche est ascendante et part toujours du réseau d'acteurs. Le badge permet de fédérer un réseau d'acteurs dans un projet collectif comme le montre le label CFA innovant coordonné par la Région Normandie. C'est la réflexion collective conduite dans chaque CFA sur la façon dont il va entrer dans la démarche d'élaboration de badges qui est importante. On ne peut pas aujourd'hui imaginer un dispositif qui engagerait autant d'acteurs différents dans une même démarche.

Quels liens faites-vous entre pratique et compétences ?

La pratique est le centre de gravité de la reconnaissance car la compétence n'existe pas indépendamment d'une pratique. On peut avoir un praticien qui a des compétences mais qui ne sait pas les verbaliser. Pourtant, elles sont là, elles vivent. La médecine, l'enseignement, la chimie, les mathématiques sont des pratiques. Les éco-systèmes dont nous parlions sont de fait des communautés de pratique au sens donné par Etienne Wenger. Délivrer un badge d'appartenance à une communauté de pratique est une première forme de reconnaissance et une invitation à s'engager dans un travail réflexif.

Il y a un risque à délivrer des badges de compétences indépendamment d'une reconnaissance d'une pratique qu'elle soit personnelle, sociale ou professionnelle. De fait, il faut commencer par reconnaître la personne, puis les pratiques dans lesquelles elle s'engage et, ensuite, éventuellement, les compétences mises en œuvre dans ses pratiques. Le danger à vouloir certifier des compétences en dehors de pratiques pertinentes est de concevoir la personne comme une addition de compétences. De même, le référentiel n'est pas la compétence (« la carte n'est pas le territoire »), la compétence est incarnée dans des personnes qui sont les dépositaires, les référents de la compétence. Une utilisation des badges qui serait centrée uniquement sur l'individu ne serait pas optimum car on développe des compétences en lien avec les autres et pas isolément. Le collectif est le cœur de l'écosystème de reconnaissance.

Outre la publication des actes du colloque d'octobre 2022, vous envisagez dès le mois de juin la tenue d'un symposium. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Le colloque de Lille a débouché sur :

- La reconnaissance de l'importance du rôle des collectifs « Badgeons nos territoires »
- La rédaction de la charte de la reconnaissance (voir encart)
- L'appel à la création d'un collectif national des acteurs des badges numériques.

Le symposium de juin sera consacré à la constitution de ce collectif national.

Rendez-vous dans les prochains numéros de la lettre de l'observatoire ASAP pour suivre la dynamique du mouvement Reconnaître.

Charte de la reconnaissance ouverte : La Normandie s'engage

Le 21 novembre 2022, le Conseil régional de Normandie a signé avec l'association Reconnaître la charte de la reconnaissance ouverte. Les partenaires s'engagent à travailler avec les individus, les communautés, les organisations et les institutions pour mettre en place des éco-systèmes de reconnaissance ouverte.

Les principes fondamentaux de la charte sont les suivants : « reconnaître la pleine valeur de l'apprentissage non formel et informel tout au long de la vie, des réalisations, des aspirations, des engagements individuels et communautaires. La charte ouvre la compréhension de la reconnaissance au-delà de la reconnaissance formelle pour souligner la valeur des formes de reconnaissance non formelles et informelles. Elle se concentre sur la reconnaissance des personnes et des communautés dans des contextes humains. Ouvrir la reconnaissance a un but inclusif : offrir à chacun la possibilité de trouver et prendre place dans le monde en se connectant à des écosystèmes de reconnaissance ouverts pour enrichir sa vie et faire progresser sa carrière. »

La gestion éthique au Japon



Lors de cette période de turbulence, caractérisée par des tribulations politiques, guerre, pénuries de carburants, de gaz et de matières énergétiques, certaines caractéristiques inhérentes à l'Empire du Soleil Levant refont surface. L'exemple du Japon met avec acuité en avant le côté avant-gardiste des japonais pour une technologie de pointe combinée à une éthique très particulière, constituant par là-même une solution plausible et pratique aux tracasseries quotidiennes.

Un « flash-back » vers le passé nous montre que depuis une quinzaine d'années, les constructeurs japonais ont conçu les modèles des voitures hybrides et électriques qui étaient déjà, sinon en ventes, du moins en prototype. La voiture électrique était conçue pour se charger auprès de bornes présentes même devant les maisons.

La multinationale Honda avait, à l'époque, conçu « La maison du futur » qui fonctionnera grâce au système solaire qui répand l'énergie dans toutes les pièces, via les éoliennes et le système photovoltaïque, alimentant les foyers en eau chaude, chauffage, électricité etc. La cerise sur le gâteau : le robot, Asimo, qui pourra aider, dans leurs tâches quotidiennes, les personnes âgées, les handicapés, les enfants... en un mot, la famille, lorsque les actifs seront au travail.

Cette autosuffisance qui permet aux foyers de se procurer ce dont ils ont besoin, tout en respectant l'environnement et en économisant l'énergie est de nos jours très convoitée, suite aux complications de la conjoncture mondiale.

Le respect de l'environnement est une des facettes de l'éthique du peuple nippon, éthique singulière car elle est vécue d'une façon implicite, naturelle, dans la mesure où ces valeurs sont fortement incrustées dans leur culture.

Un exemple intéressant est celui de l'entreprise de jouets Tomy (première au Japon, quatrième mondialement) qui déployait ses efforts pour lutter contre le réchauffement climatique et le respect de l'environnement en appliquant les préceptes de la responsabilité sociale. Ainsi, leurs produits phares, leurs gadgets de bureau ou « Smiley Face » s'affirment comme des produits pionniers dans le respect de l'environnement. Les matières premières utilisées pour leur fabrication sont, à long terme, bénéfiques pour l'environnement. En effet, pour produire ces gadgets fonctionnant au système solaire, Takara Tomy utilise un mélange en bioplastique provenant de plantes telles que le maïs et le sucre de canne. Cette matière remplace le plastique provenant du pétrole et permet de réduire les émissions de carbone et la consommation du pétrole.

Les exemples de ces entreprises japonaises montrent que l'éthique n'est pas théorique. Les entreprises et institutions japonaises qui appliquent concrètement l'éthique à tous les niveaux de l'organisation génèrent un impact positif sur le développement des activités, le management des équipes, la gestion de la diversité, l'innovation sociale, sociétale et technologique.

La corruption est d'ailleurs extrêmement rare au Japon qui est classé parmi les pays les plus éthiques sur l'échelle de Transparency International. Les japonais ont généralement un style de vie marqué par la déférence, le respect des autres et des considérations éthiques (humilité, abnégation, persévérance..), même si, naturellement, comme partout, des abus peuvent exister.

Ce respect de l'éthique bloque les comportements corrompus tant dans le secteur public que privé (clientélisme, népotisme, pots-de-vin, pour ne citer que quelques-uns).

Par exemple, la multinationale Panasonic est particulièrement attentive à ne recourir à aucune malversation que ce soit et à respecter l'éthique sociale régissant l'offre de bénéfices de toutes sortes (incluant cadeaux, repas et loisirs). L'entreprise refuse que ses membres reçoivent un avantage personnel de quelque partie prenante que ce soit.

Le cas du Japon montre que si les grandes entreprises japonaises ont réussi, c'est en partie, grâce à leur culture éthique. L'éthique s'avère être la clef de succès des entreprises qui se respectent et qui perdurent à long terme ; elles ont réussi à gagner des milliards de Yen de bénéfices grâce à leur culture éthique si bien qu'elles font partie des piliers de l'économie japonaise.

Depuis quelques années déjà, une attention particulière est portée à la qualité de vie des ressources humaines et beaucoup d'efforts sont déployés par l'Etat et les entreprises privées, afin que les jeunes recrues puissent concilier vie personnelle et vie professionnelle, ce qui n'était pas le cas de leurs prédécesseurs, qui s'adonnaient beaucoup plus à leur travail.

A l'instar du Japon, l'éthique devrait donc faire partie intégrante de la culture des entreprises et des institutions y compris les établissements de l'enseignement supérieur. Elle doit constituer un thème transversal dans toutes les disciplines enseignées. C'est de cette façon que les universités et notamment les Facultés de gestion pourront vraiment devenir un vecteur de changement positif et réussir à former des leaders responsables, pour contribuer à un meilleur lendemain.

Carole Douery Verne et Olivier Meier

Références

Bishop W.H., "The Role of Ethics in 21st Century Organizations", *Journal of Business Ethics*, December 2013, Vol. 118, No.3, pp. 635-637.

Ciulla J.B., *Ethics, the heart of leadership*, Westport, CT: Greenwood Publishing, 2004.

Warren & Al., *Business schools: Ethics, assurance of learning, and the future*. *Organization Management Journal*, 5(1), 41-58.

Doueiry Verne C. & Meier O., *Culture et Ethique – Regard sur le Japon et les grandes entreprises japonaises*, Editions VA Press, Carnets du Business, Paris, 2018.

Doueiry Verne C. & Verne JF., "Causality Between Corruption, GDP Growth and Political Stability: A Panel Data Analysis", *The Empirical Economics Letters*, Vol. 19, No.2, February 2020, pp. 127-136.

Meier O. (2022), « La culture japonaise en 9 clés de lecture », Vidéo Xerfi Canal.

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

Les défis de la légitimité dans les prises de décisions délicates : le cas du licenciement de masse



Le Covid et l'automatisation ont unis leur force pour former une équipe diabolique. Selon [la nouvelle étude de l'Organisation Internationale du Travail](#), 1,25 milliard de travailleurs sont employés dans les secteurs identifiés comme courant un risque élevé de licenciements. Bien que la restructuration vise à accroître l'efficacité et la rentabilité d'une structure, elle n'atteint souvent pas les objectifs souhaités, notamment en raison des conséquences négatives pour les salariés restants appelés alors les « survivants ». En effet, face aux changements organisationnels, le comportement des employés est conditionné par la façon dont l'entreprise traite l'ensemble des autres parties prenantes. Ce phénomène est encore plus prononcé dans le cas d'une restructuration de la main-d'œuvre, où la perception des survivants, et leur implication, dépendent de la façon dont les victimes sont traitées (van Dierendonck et Jacobs, 2012). Les réflexions menées sur la notion de légitimité dans la prise de décision nous permettent de dégager des pistes pour faciliter la réussite de la restructuration.

Légitimité économique

Il est tout à fait logique de suggérer que la réduction des effectifs est l'option la moins néfaste lorsque le ralentissement de l'économie oblige les entreprises à réduire leurs coûts pour rester sur le marché. Mais s'agit-il du dernier recours pour une organisation, ou bien se tourne-t-elle vers la réduction des effectifs comme l'une des premières options ? En d'autres termes, les personnes sont-elles traitées comme des fins, plutôt que comme des moyens ? En matière de légitimité économique, on distingue deux types de justifications aux décisions entraînant un licenciement de masse.

La première renvoie aux restructurations dites « proactives », elles s'intègrent alors dans une stratégie intégrée visant à accroître l'efficacité par des mesures de réduction des coûts (réorganisation des services, mesure d'économie budgétaire,...). Les restructurations « réactives », renvoient, quant à elles, à décisions issues de difficultés financières. Dans le service public, cela renvoie à la « suppression de poste », même s'il faut reconnaître que la procédure est moins souple et qu'elle est coûteuse pour les collectivités qui y recourent. Elle n'est cependant pas que théorique. La littérature sur la légitimité postule que les employés perçoivent les décisions de restructuration comme étant plus justes (et, par conséquent, plus « légitimes ») lorsqu'elles sont justifiées par des causes qui ne relèvent pas de la responsabilité de l'entreprise à l'image des restructurations proactives (Deegan, 2019). Toutefois, la légitimité économique ne suffit pas à garantir le soutien et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes à la politique de restructuration. Pour obtenir ces derniers les organisations doivent relever les défis d'une légitimité plus globale qui doit prendre en considération la légitimité morale et cognitive.

Légitimité morale et cognitive

Une organisation présente une légitimité cognitive lorsqu'elle aligne ses actions pour être congruente avec les attentes sociétales perçues (Basu et Palazzo, 2008) à son tour, elle incarne une légitimité morale lorsqu'elle se conforme aux attentes normatives d'un environnement institutionnel particulier (Deegan, 2019). Étant donné que les mesures de restructuration de la main-d'œuvre sont centrées sur les employés, qu'ils soient victimes ou survivants, le fait de se conformer aux normes sociales et donc de faire preuve d'un comportement éthique et socialement responsable va au-delà d'une simple application des exigences légales (Rodrigo Aqueveque, et Duran, 2019). Dans ce contexte, les organisations peuvent utiliser des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) non seulement pour se conformer aux exigences de la légitimité régulatrice, mais aussi pour enrichir leur légitimité morale. Ces implications sont encore plus pertinentes si l'on considère que les employés appliquent des modèles différents de ceux des autres parties prenantes pour évaluer l'authenticité des pratiques de RSE de leur propre entreprise (Aguinis et Glavas, 2019). Par conséquent, les employés pénaliseront les entreprises qui mettent en œuvre des actions stratégiques socialement responsables visant principalement la maximisation des profits. Lors de licenciements réactifs, induits par des difficultés financières, des niveaux initialement élevés de RSE contribuent à atténuer les effets négatifs de la restructuration sur la productivité des employés dans les cas de restructuration de faible ampleur, tandis que dans les cas de restructuration de grande ampleur, la productivité des employés est soutenue par des investissements continus dans la RSE (Cornea, Titova et Le Roy, 2021).

Ainsi la restructuration est une stratégie d'entreprise qui est principalement implémentée pour des raisons purement économiques (légitimé économique) alors même que ses conséquences sont finalement conditionnées par les pratiques éthiques (légitimé morale). Lorsque la dimension de la légitimité est ignorée, les actions managériales sont susceptibles de ne pas atteindre les résultats escomptés et de générer l'effet inverse. Les entreprises devraient donc être vigilantes quant aux niveaux initiaux de leurs pratiques de RSE avant d'annoncer un événement de restructuration impliquant un licenciement massif. En outre, la poursuite de l'investissement dans les pratiques sociales après une restructuration de grande ampleur causée par des difficultés financières contribue à atténuer l'effet négatif de la restructuration sur la productivité des survivants.

Jeanne Le Roy

Références

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*, 45(3), 1057-1086.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.
- Deegan, C. M. (2019). Legitimacy theory. Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Cornea, D., Titova, Y., & Le Roy, J. (2021). Caring for survivors: Do CSR policies matter for post-restructuring employee performance?. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business ethics: A European review*, 28(4), 459-475.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.

Réforme de la haute fonction publique : vers la fin des corps d'inspection



La création, au 1er janvier 2022, du corps des administrateurs de l'État s'accompagnera de la mise en extinction de quatorze corps existants. Les administrateurs civils et les conseillers économiques intégreront le nouveau corps interministériel. Au 1er janvier 2023, les membres de plusieurs corps existants qui en auront fait le choix pourront devenir administrateurs de l'État. Il s'agit des préfets et des sous-préfets, des conseillers des affaires étrangères et des ministres plénipotentiaires, des administrateurs des finances publiques et des corps d'inspection générale.

Dans le cadre de la création de ce nouveau corps des administrateurs de l'État, ces corps de hauts fonctionnaires vont être absorbés et donc mis en extinction, plus aucun fonctionnaire n'y sera recruté, à partir du 1er janvier 2023. Les hauts fonctionnaires du corps d'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), concernés bénéficieront durant deux ans d'un droit d'option : ils pourront rester dans leur corps d'origine ou intégrer le corps des administrateurs de l'État.

Cette réforme de l'inspection générale se situe dans la continuité de la réforme entamée en 2019 avec la création de l'Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR) : une inspection générale interministérielle qui prend ainsi le relais de l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN), de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) et de l'inspection générale des bibliothèques (IGB).

Les rôles de l'inspection générale renforcés

La création d'une inspection générale unifiée sur le champ de la jeunesse, du sport et des bibliothèques a pour but de constituer un gage de cohérence dans le contrôle, l'évaluation et le suivi de politiques publiques. La diversité des expertises rassemblées au sein de l'IGÉSR permet ainsi d'articuler mieux encore les politiques publiques. La première mission de l'IGÉSR est de garantir la qualité des services publics par l'évaluation des politiques mises en œuvre et par le contrôle régulier.

L'IGÉSR a également vocation à accompagner les réformes et à aider à la transformation de notre pays. Elle a un rôle connexe avec le monde de la recherche, les universités, l'administration centrale, les opérateurs, les instances des ministères et collabore avec les inspections étrangères. Elle doit enfin mener une réflexion prospective sur les chantiers à venir en apportant ainsi une aide à la décision précieuse.

Composée d'experts reconnus, cette inspection générale renouvelée répond ainsi à l'objectif de rendre plus efficaces les politiques mises en œuvre dans des secteurs prioritaires que sont l'éducation, la recherche, la lecture publique et les sports.

L'IGÉSR est placée sous l'autorité directe du ministre de l'Éducation nationale. Le ministre de l'Éducation nationale de la jeunesse et des sports, ainsi que le ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation guide son action. Au titre de son activité d'évaluation et d'audit, l'inspection générale et les 14 groupes spécialisés produisent chaque année des rapports tel que par exemple le rapport de l'IGESR N° 131 Juin 2021 sur les Mécanismes de coordination des acteurs et des démarches en matière de recherche liée à la covid-19.

Quel est l'avenir des inspecteurs généraux ?

Cette réforme soulève également de nombreuses questions concernant notamment le statut et les perspectives de carrière pour les membres qui composent ce corps. A la place des inspecteurs généraux, experts reconnus par leurs pairs, ayant une certaine indépendance parce qu'inamovibles, le ministre fera appel à des personnels détachés venus de n'importe quelle administration pour une durée plus ou moins longue : les inspecteurs généraux, qui pouvaient conserver leurs fonctions aussi longtemps que souhaité, seront désormais affectés à ce poste pour des « durées déterminées » à la manière de chargés de missions – qui appartiendront alors au corps des « administrateurs de l'État. » La problématique de leur indépendance figure ainsi dans les enjeux à résoudre. L'inspection comme contre-pouvoir va être très affaiblie. On n'aura plus un inspecteur nommé par un corps d'inspecteurs. Mais une personne nommée à titre personnel pour une mission temporaire.

Ce corps devrait toutefois être plus attractif, plus ouvert à la promotion interne et favorisera le développement de compétences et des parcours plus diversifiés.

Une véritable gestion des ressources humaines sera également mise en place afin d'être plus stratégique et davantage individualisée. La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), qui sera créée en janvier 2022 devra ainsi offrir, en lien avec l'ensemble des ministères, de meilleures conditions d'accompagnement des cadres supérieurs dans une logique d'évaluation et de mobilité.

L'objectif de la réforme est de permettre davantage de souplesse et de mobilité au sein de la haute fonction publique. Cette modification en profondeur de l'État est la plus importante conduite depuis 1945.

Marine Fouquet

Références

Pissaloux J.-L. (2015), *Les inspections générales au sein de l'administration française : structures, fonctions et évolution*, *Revue française d'administration publique*, 3 (N° 155), pages 601 à 622.

Le secteur de la santé comme contexte d'étude pour la logistique et le supply chain management

La *disputatio* au cœur du management

Débats et controverses

sous la direction de
Aude Deville et al.

Depuis plusieurs années, le système hospitalier subit des évolutions importantes qui l'entraîne progressivement dans une crise profonde. Parmi les causes importantes de cette crise, citons une réduction des capacités d'hospitalisation, une très forte croissance des prises en charge aux urgences, une certaine dégradation des conditions de travail et une contraction globale des moyens. Pour sortir de cette crise, le système hospitalier se voit traversé par un ensemble de mutations importantes dont les objectifs peuvent apparaître contradictoires.

Enjeux du secteur de la santé

Les nombreuses réformes menées depuis le début des années 1990 constituent sans aucun doute la mutation la plus importante et s'expliquent par la volonté des pouvoirs publics de réduire les coûts de l'hôpital.

Une première réforme a consisté à modifier la gouvernance des hôpitaux et plus particulièrement l'exercice de la tutelle par les créations successives des agences régionales d'hospitalisation puis de santé en 1996, puis celle des agences régionales de la santé en 2009. Une autre réforme s'est intéressée au mode de financement des établissements hospitaliers français, qu'ils soient privés ou publics, passant successivement du « prix journalier », à la « dotation globale » et à la « tarification à l'activité » (T2A), en 2003. Par ailleurs, la qualité des soins et son amélioration via un processus de normalisation sont au cœur d'une seconde mutation majeure, amorcée à partir du milieu des années 1980, par le secteur hospitalier. Enfin la dernière mutation importante concerne le management des ressources humaines et vise à améliorer les conditions de travail dans un contexte de pénurie annoncée de personnels, notamment de personnels soignants.

Dans ce contexte, la logistique et le supply chain management (SCM) semblent être une opportunité pour garantir cette vision managériale et transversale nécessaire à la maîtrise des coûts et à l'optimisation des flux. Leur capacité à transcender les séparations entre les métiers, organisations et logiques fonctionnelles favorise le décroisement et la coopération (Ageron et al., 2018 ; Bentahar et Benzidia, 2019). Pour autant, la supply chain de la santé, reste très en retard par rapport aux supply chains des autres secteurs industriels en matière d'agilité, de robustesse et de résilience. Ce retard de la supply chain de la santé peut être rattrapé par des initiatives de digitalisation structurées (Beaulieu et Bentahar, 2021) et par la mise en place d'approches environnementales.

Digitalisation et approches environnementales de la logistique et du SCM : des leviers pour le secteur de la santé

Comme de nombreux secteurs, celui de la santé a bénéficié du développement progressif des technologies de l'information (TI) qui ont favorisé la mise en place de pratiques organisationnelles innovantes. Les technologies de nouvelle génération (eg. Big Data, IoT) pourraient modifier radicalement le paysage de la santé, lui permettant d'évoluer vers des organisations intelligentes ou une santé 4.0 (Ageron et al., 2020 ; Benzidia et al., 2021). Cela permettrait aux managers de la santé de faire évoluer le modèle traditionnel actuel centré sur l'hôpital et le médecin vers un modèle de gestion intelligent ciblant davantage une autogestion du parcours du patient. Par exemple, l'utilisation de la technologie big data offre une capacité à traiter, analyser et contrôler les données liées à la circulation des patients ainsi que les flux logistiques des hôpitaux. Par conséquent, l'analyse des mégadonnées peut promouvoir des soins individuels personnalisés et garantir la qualité de soin offert aux patients.

De plus, les hôpitaux sont connus pour consommer des quantités considérables de matériaux, d'énergie et d'eau. Ils génèrent également de grandes quantités de déchets, notamment toxiques, par rapport à d'autres secteurs, et ont une empreinte carbone élevée. Ainsi, l'intégration d'une approche environnementale dans la supply chain des hôpitaux représente un défi considérable pour les managers de la santé. Dans ce contexte, un des leviers pour la supply chain de la santé consiste à mettre en place un processus d'achat durable intégrant des critères de sélection de fournisseurs respectueux de l'environnement. Cette stratégie permettrait de gérer efficacement de nombreux facteurs, tels que les coûts de transport, la sécurité du carburant, la sensibilisation à l'environnement, etc.

Conclusion

En raison de la crise sanitaire du COVID-19, une profonde prise de conscience par les décideurs politiques à la nécessité de mobiliser tous les moyens et ressources pour faire évoluer la stratégie hospitalière actuelle basée principalement sur la réduction des coûts. Les managers de la santé peuvent saisir cette opportunité pour renforcer l'utilisation et l'apprentissage numérique dans la supply chain de la santé. De plus, il est également nécessaire d'accompagner les hôpitaux dans leur transition écologique en leur offrant les ressources suffisantes pour mettre en place des initiatives respectueuses de l'environnement, telles que l'écoconception, le recyclage, l'efficacité énergétique, la conservation de l'eau, les achats écologiques et la mobilité durable.

Blandine Ageron, Omar Bentahar et Smail Benzidia

La face sombre de la motivation de service public

Cet article expose les effets inattendus de la motivation du service public (MSP) sur les attitudes et comportements des fonctionnaires.

Si les travaux de recherche ont longtemps exploré les effets positifs de la MSP, progressivement de nouveaux travaux ont vu le jour sur sa face plus sombre.

Premièrement, la MSP mènerait à une satisfaction résignée qui traduirait un repli sur la sphère personnelle tant celle professionnelle rimerait avec insatisfaction.

Deuxièmement, des effets négatifs furent identifiées particulièrement en termes de santé ou d'intention de quitter la fonction publique. Cette dynamique destructrice est d'autant plus marquée que la personne a une forte MSP. Elle demeure au travail et ce même si sa santé se dégrade. Un désengagement du travail pour se protéger devient inenvisageable car il est perçu comme un renoncement personnel à ses valeurs et à une mise en danger de ses collègues comme des administrés. Ainsi, le fonctionnaire est plongé dans un cercle vicieux qui le conduit à limiter l'absentéisme à court terme mais à développer à long terme du stress ou à être victime de burnout. De plus, face aux difficultés à réaliser leur travail selon leur attentes sociétales élevées, les fonctionnaires peuvent envisager de réaliser des actions inattendues qui leur semblent légitimes pour pouvoir réaliser leur travail.

Progressivement, des propositions de soubassements théoriques sont apparues. Deux orientations se dégagent ici selon le degré d'adéquation entre la personne et son organisation.

La première s'attache à étudier la mauvaise adéquation entre la personne et son organisation. Deux grilles théoriques sont proposées : (1) la théorie de l'identité, (2) le contrat psychologique. Selon la théorie de l'identité, la MSP est comprise comme l'expression de l'identité des fonctionnaires. L'impossibilité de s'exprimer engendre un surinvestissement professionnel pour combattre ce déséquilibre identitaire, source de conséquences négatives pour les personnes. Selon la théorie du contrat psychologique, les fonctionnaires vivraient un non-respect de la réciprocité des engagements qui conduirait à un vécu de rupture du contrat psychologique, synonyme de satisfaction résignée. Le fonctionnaire peut se sentir dans un contexte organisationnel qui n'est pas conforme à ses anticipations, le conduisant à envisager de quitter la fonction publique. Le stress est puissant car le fonctionnaire constate qu'il ne contrôle pas un environnement non conforme à ses attentes. Il s'adapte alors en se retirant du travail.

La seconde est celle valorisant une adéquation entre la personne et son organisation. Le modèle ASA (attraction, sélection et attrition) est mobilisé. L'explication de la face sombre de la MSP provient ici d'un décalage temporel entre les raisons pour lesquelles les fonctionnaires sont devenus des serviteurs de l'Etat et ce qu'ils vivent maintenant. Ce décalage les conduit à devenir inflexibles et à s'opposer aux pratiques issues du nouveau management public.

Cette richesse conceptuelle ne doit pas cacher que la compréhension des conséquences négatives de la MSP reste pauvre sur sa dimension comportementale. Une voie demeure porteur prometteuse : celle de la « noble cause corruption ». Il s'agit de souligner qu'une survalorisation de la dimension compassion de la MSP peut conduire le fonctionnaire à questionner sa neutralité et à développer des comportements non éthiques au profit de publics qu'il perçoit en difficulté. Loin d'être de la corruption, ce comportement est l'expression de la formule « la fin justifie les moyens ». La déviance comportementale apparaît comme justifiée moralement. Ces développements récents témoignent de l'existence parmi les fonctionnaires d'une capacité d'agence mise au service de leur propre conception d'une action juste de l'Etat. La face sombre de la MSP s'exprime par une privatisation par les fonctionnaires de ce qui est juste ou pas dans l'action étatique.

La richesse de ce travail conceptuel invite la communauté scientifique à se saisir de situations précises pour proposer une connaissance contextualisée. Par exemple, la prise en compte des caractéristiques du travail, l'autonomie ou les comportements des supérieurs et des collègues, sont des éléments importants à intégrer dans l'analyse de l'étude des comportements inattendus.

En conclusion, le développement depuis plusieurs années de politiques inspirées du nouveau management public fait de la MSP un nouvel enjeu de ressources humaines. Ainsi, il convient d'approfondir la réflexion car la base de la légitimité de l'action étatique dans la société repose sur l'engagement de ses fonctionnaires. Ne pas comprendre leur MSP, peut conduire au développement d'une hypocrisie organisationnelle tant le discours sur l'action de l'état pourrait être différent de ce que les citoyens vivraient au quotidien auprès de fonctionnaires développant des pratiques déviantes.

(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.

Francois Grima et Irène Georgescu

Metavers, nous aurons bientôt tous un casque de réalité virtuelle !



Fin 2021, le gouvernement métropolitain de Séoul a annoncé vouloir devenir la première grande ville du monde à entrer dans le métavers.

Le projet consiste dans la création d'un écosystème de communication virtuel regroupant tous les domaines dans lesquels intervient l'administration municipale. Ce qui inclura progressivement les services économique, culturel, touristique, éducatif et civil. Les habitants de Séoul pourront bientôt mettre leur casque de réalité virtuelle pour rencontrer des fonctionnaires de la ville dans ce nouvel espace.

De plus, les principales attractions touristiques de la capitale comme la place Gwanghwamun, le palais Deoksugung et le marché de Namdaemun seront présentées dans la « zone touristique virtuelle ». À partir de 2023, les principaux festivals de Séoul tels que celui des Lanternes se dérouleront également dans le métavers de manière à ce que tous les habitants du monde puissent en profiter.

Les explications au développement rapide du métavers sont multiples.

Tout d'abord, les métropoles deviennent tentaculaires et les déplacements de plus en plus longs. Pour quelle raison perdre 3 heures dans des transports en commun pour refaire une carte d'identité alors qu'un fonctionnaire municipal peut vous accueillir dans un espace virtuel ? De même, pourquoi se déplacer dans un commerce pour faire ses courses alors que vous pourrez parcourir des rayons virtuels, remplir virtuellement vous-même votre caddy, payer en bitcoin et vous faire livrer vos achats ?

Ensuite, la planète compte de plus en plus d'individus disposant du niveau de vie suffisant pour voyager. Ainsi, sur ces 5 dernières années, le nombre de millionnaires a augmenté de 60% en Chine. Et que veulent ces personnes qui accèdent à la prospérité ? Aller à Venise, voir le Machu Pichu ou les calanques de la Côte d'Azur. Bref, aller où tout le monde veut aller. Mais les sites d'exception de notre Terre ont une capacité limitée, et l'on observe déjà des quotas mis en place pour l'accès à certains d'entre eux. Le métavers permet déjà d'alléger l'impact humain en réalisant, de chez soi, des visites virtuelles de qualité garantissant une expérience proche de la réalité. La grotte de Lascaux IV, réplique de l'originale, accueille bien 500 000 visiteurs par an...

Enfin, le développement du télé-travail post COVID et la nécessité de diminuer notre empreinte carbone vont multiplier les échanges dans le métavers. Une formation en lean management pour un collectif managérial réparti sur plusieurs continents ? Métavers. Une revue de performance trimestrielle avec son CODIR autour d'une obeya virtuelle ? Métavers. Une session de recrutement avec des mises en situation ? Metavers. Etc...

L'être humain aimant être multiple, nul doute qu'il appréciera d'avoir un avatar dédié à chaque motif de déplacement dans le metavers. Les grandes marques l'ont compris et proposent déjà vêtements et accessoires virtuels. Par exemple, l'entreprise Gucci vend certains de ses articles davantage dans le monde virtuel que dans le monde réel.

Le futur

Le métavers va obliger les grandes entreprises à repenser leur business model et leur rôle actuel et futur au sein de cette nouvelle dimension. De nouveaux leviers d'amélioration de l'expérience clients devront être imaginés : adapter son avatar commercial en temps réel aux personas rencontrés, permettre aux clients potentiels de tester une voiture de manière virtuelle, favoriser les échanges virtuels d'expérience... Les fondamentaux de l'excellence opérationnelle resteront identiques, mais il faudra demain maîtriser d'autres facteurs dans le monde réel et dans le monde virtuel. Un beau challenge et de belles opportunités d'apprendre et de se développer !

Florent Cochard

Références

- Delpierre, A. (2022). 2. Ce que veulent les riches. Dans : , A. Delpierre, *Servir les riches: Les domestiques chez les grandes fortunes* (pp. 51-74). Paris: La Découverte
- Allam, Z., Sharifi, A., Bibri, S. E., Jones, D. S., & Krogstie, J. (2022). The metaverse as a virtual form of smart cities: Opportunities and challenges for environmental, economic, and social sustainability in urban futures. *Smart Cities*, 5(3), 771-801
- Wang, Y., Su, Z., Zhang, N., Xing, R., Liu, D., Luan, T. H., & Shen, X. (2022). A survey on metaverse: Fundamentals, security, and privacy. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*.

Les prémices d'une Éducation au Développement Durable à l'université



À l'origine de la construction européenne

Le Traité de Rome ne contenait aucune disposition expresse relative à la protection de l'environnement. Depuis, une politique spécifique pour ce dernier a été instituée par différents traités sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE du 9 mai 2008). Aujourd'hui, le droit des communautés européennes apparaît largement anthropocentré (Clerc, 2018). L'anthropocène désigne une nouvelle époque géologique du fait de l'impact des activités humaines sur le système Terre dans son ensemble. Face à l'anthropocène, « les fondements éthiques du législateur de l'Union européenne ont évolué en ce qu'il retranscrit, en droit, des considérations propres à une éthique pathocentrée, en protégeant le « bien-être animal », voire écocentrée en luttant contre la disparition des espèces et de leurs habitats menacés » (p. 55).

La transition vers un nouveau modèle d'organisation sociale plus équitable devient une nécessité pour répondre aux inégalités sociales et aux défis écologiques. L'un des pivots de cette transition est une métamorphose de la représentation du monde et en particulier de l'université. En tant qu'institution chargée de transmettre des savoirs et des savoir-faire, mais aussi des valeurs et un rapport au monde, l'université a un rôle essentiel à jouer dans l'émergence d'un nouveau paradigme et son rôle futur dans l'évolution des rapports entre l'être humain et son environnement (Curnier, 2017).

Une étude exploratoire

Deux chercheuses de l'université Paris-Est-Créteil ont mené une étude exploratoire pour tenter de rendre compte d'une vision interdisciplinaire de ce qui s'enseigne ou va s'enseigner à l'université permettant aux futurs citoyens et citoyennes de dépasser la posture de l'anthropocentrisme moral et de faire face aux défis de l'Anthropocène dans un monde ambigu, volatil, complexe et incertain (Carminatti & Rubens, sous presse 2024).

L'éducation en matière d'environnement

Elle fait son apparition à l'école du fait de la circulaire du 29 août 1977. Il s'agit alors de « développer chez l'élève une attitude d'observation, de compréhension et de responsabilité à l'égard de l'environnement ». Entre 1993 et 2020, huit circulaires vont suivre, le sujet du développement durable est régulièrement traité, et le ministère vise toujours plus de généralisation de ces enseignements. L'Éducation au Développement Durable (EDD) apparaît dans le code de l'éducation et fait partie des missions de l'école. L'EDD concerne les échelles nationale (elle se retrouve dans l'ensemble des programmes scolaires), et également locale, à travers les projets des écoles et des établissements. Pour autant, du côté des enseignants, de nombreux freins ont été identifiés : l'articulation des objectifs éducatifs multiples, l'accompagnement pédagogique, la formation initiale ou continue, un sentiment d'incompétences, une non légitimité des enseignants engagés, et trop peu de moyens et de temps dédiés. A l'université, le Plan climat, biodiversité et transition écologique du MESR s'inspire du rapport Jouzel et prévoit la définition d'un socle de compétences et connaissances sur la transition écologique et le développement soutenable (TEDS) pour 2023. De même, la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, Sylvie Retailleau a annoncé fin 2022 que la validation des diplômes qui serait conditionnée à l'obtention de ce socle de compétences et connaissances, sans que l'on ne connaisse la forme précise que prendra cette injonction. De nouvelles évolutions sont donc d'ores et déjà planifiées au sein de l'enseignement supérieur.

Quel rapport au savoir d'une éducation au développement durable ?

Cinq enseignant-e-s du supérieur de l'université Paris-Est-Créteil se sont prêté-e-s au jeu de rendre compte de ce qu'il-elle-s enseignent à propos des problématiques liées au « développement durable ».

Les définitions exprimées mettent en perspective les trois supers objectifs à atteindre d'ici 2030 : mettre fin à l'extrême pauvreté, lutter contre les inégalités et l'injustice et régler le problème du dérèglement climatique qui s'appuient sur les trois piliers du développement durable : environnement, économie et social (agenda 2030 en France). Les cinq études de cas révèlent les singularités de chacun des sujets-enseignants : pour Clotilde (il s'agit de pseudonymes pour conserver l'anonymat des collaboratrices et collaborateurs de terrain) : « l'anglais contribue au renforcement de la culture générale en lien avec l'environnement ». Pour Marie : « les étudiants doivent prendre conscience de la nécessité de prendre en compte les objectifs du développement durable dans la création ou la gestion de leur entreprise ». Pour Marion : « il y a nécessité à aller vers une transition écologique ». Pour Elodie : « aborder les problématiques du développement durable dans mes cours est primordial ». Pour Adrien : « en tant que physicien, je suis plus à l'aise avec les questions énergétiques et climatiques ».

Le rapprochement des cinq cas fait émerger plusieurs préalables à une EDD : une proximité avec les problématiques liées au développement durable ; une ancienneté avec cet enjeu de savoir et un désir de transmettre des éléments qui permettront aux étudiants de dépasser la connaissance déclarée et de prendre conscience de l'intérêt de mettre en œuvre au-delà des disciplines un mode de vie, un mode de pensée écocentrés ; la construction d'un rapport à l'EDD lié au rapport au monde, à soi et aux autres.

Ils ont tous les cinq lié une alliance inconsciente (Kaës, 2014) avec le développement durable et ont développé un raisonnement particulier qui permet d'entrevoir l'angle de l'objet et l'angle du regard sur l'objet DD (D'Almeida, 2005).

En conclusion, l'étude exploratoire laisse entrevoir les traces d'une pensée éducative nouvelle avec la nécessité d'élaborer des stratégies à long terme. Le rôle de l'enseignant, dans le supérieur, conduit à ajouter, presque à leur insu, un quatrième pilier, celui de la culture issue des contenus à transmettre dans leurs cours. Cette culture façonne et détermine les futures actions des étudiants. Pour que l'université devienne une université en transition, il semble nécessaire de rendre compte d'une nouvelle problématique, celle d'accepter que la « terre soit notre maître » (Westbroek, 2015, p. 962).

Nathalie Carminatti

Références

- Clerc, O. (2018). *L'Union européenne face au défi de l'anthropocène : du droit du développement durable aux droits de la nature ?* *Revue québécoise de droit international/Quebec Journal of International Law / Revista quebequense de derecho internacional*, 55–73. <https://doi.org/10.7202/1067259ar>.
- Curnier, D. (2017). *Education et durabilité forte. La pensée écologique*. 1. 252–271.
- D'Almeida, N. (2005). *De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question. Communication et organisation. La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise*. 26. 12–24.
- Kaës, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. Paris : Dunod.
- Westbroek, P. (2015). *Système terre*. In Dominique Bourg et Alain Papaux (dir.), *Dictionnaire de la pensée écologique*. Paris : PUF. p. 957–962.