



*Livre Blanc rédigé sous la coordination
de Géraldine Paring et Armand Derhy*

Agir dans un monde Covid

AVEC DES ARTICLES DE : NICOLAS AUBOIN • REBECCA BENAIS CHEMANA • NATHALIE BITBOL SABA • PATRICE CAILLEBA • MANLIO DEL GIUDICE • ARMAND DERHY • FRÉDÉRIC ENCEL • KARIMERRAJAA • DOMINIQUE FIDEL • HÉGER GABTENI • KHALED GUESMI • YOSRA GHABRI • DAVID E. KALISZ • BENJAMIN KEDDAD • HAJER KEFI • ALEXANDRA LE CHAFFOTEC • DANIEL MAAR • AMÉLIE MARTIN • MARC-FRANÇOIS MIGNOT MAHON • MEHMET A. ORHAN • GÉRALDINE PARING • JUDITH PARTOUCHE-SEBBAN • FRANÇOISE PASSERARD • FABRICE PERIAC • SAEDEEH REZAAE VESSAL • ANTOINE ROLAND • IMEN SAFRAOU • NUNO SANTOS • FRANCESCO SCHIAVONE • DOMINIQUE SCIAMMA • VERONICA SCUOTTO • ALAIN TOLEDANO

Paris School of Business Research Lab



Research for Practice

- 5 Départements de recherche
- 2 Chaires
- 1 Centre de recherche



Where business meets creativity

www.psbedu.paris



*Livre Blanc rédigé sous la coordination
de Géraldine Paring et Armand Derhy*

Agir dans un monde Covid

AVEC DES ARTICLES DE : NICOLAS AUBOIN • REBECCA BENAIS CHEMAMA • NATHALIE BITBOL SABA • PATRICE CAILLEBA • MANLIO DEL GIUDICE • ARMAND DERHY • FRÉDÉRIC ENCEL • KARIMERRAJAA • DOMINIQUE FIDEL • HÉGER GABTENI • KHALED GUESMI • YOSRA GHABRI • DAVID E. KALISZ • BENJAMIN KEDDAD • HAJER KEFI • ALEXANDRA LE CHAFFOTEC • DANIEL MAAR • AMÉLIE MARTIN • MARC-FRANÇOIS MIGNOT MAHON • MEHMET A. ORHAN • GÉRALDINE PARING • JUDITH PARTOUCHÉ-SEBBAN • FRANÇOISE PASSERARD • FABRICE PERIAC • SAEDEH REZAEE VESSAL • ANTOINE ROLAND • IMEN SAFRAOU • NUNO SANTOS • FRANCESCO SCHIAVONE • DOMINIQUE SCIAMMA • VERONICA SCUOTTO • ALAIN TOLEDANO

Introduction générale	7
Édito / Le basculement civilisationnel est-il inéluctable?	8
Editorial / Is civilizational transition inevitable?	9
1 L'avant et l'après	16
Que s'est-il passé et où en sommes-nous?	16
Covid 19 is the new big-bang ou vers une communauté de dessein	18
Recommencer ou Réinventer? 5 questions pour le monde d'après	20
Les deux grands défis pour la France et l'Europe qu'a révélés la crise sanitaire de 2020	23
Previstory	25
2 Santé, vulnérabilités et résiliences	28
Comment faire face et rebondir?	28
Introduction	30
Experiencing mental issues during the Covid 19 crisis: the quintessence of vulnerability before resilience	31
Rebondir après la crise : résilience et santé mentale	33
User innovation at the time of Covid 19: Some evidences and thoughts	35
Les défis organisationnels et d'innovation du système de santé	37
La santé différemment après le Covid 19	40
La crise sanitaire remettra-t-elle le « care » sur le devant de la scène?	42
3 Travail et éducation	44
L'enjeu d'une digitalisation humaine et durable	44
Introduction	46
Enseignement à distance en contexte Covid 19 : levier d'innovation pédagogique?	47
La gestion de la continuité pédagogique à l'épreuve du Covid 19 : le rôle du digital learning ..	50
Covid 19 et renouveau pédagogique : Lorsque la forme questionne le fond !	53
The Sustainability of Remote Work is Under Trouble: Here's Why Managers Reconsider Unforeseen Challenges after Covid 19	56
Covid 19: Moving Towards Digitalization	58
4 L'économie à l'épreuve du Covid	60
Un regard sectoriel	60
Introduction	62
The tourism economy and the coronavirus pandemic: challenges and prospects	63
Les mondes de l'art de demain ? Ombres et lumières sur les transformations numériques dans les institutions culturelles	66
Remettre en perspective la création de valeur en Marketing à l'aune de la pandémie	69
Pourquoi les actionnaires doivent-ils renoncer à leurs dividendes suite au Covid 19?	71
Unicorns in danger! «Grey Rhinos» on the hunt...	74
5 L'agir éthique	76
Assiste-t-on à un renouveau?	76
Introduction	78
Covid 19: time to re-building a new legacy. It calls for business ethics	79
Consommation post-covid : vers des achats plus responsables et engagés?	81
Les leçons de la biopolitique de Foucault à l'âge du Covid 19	84
Refondre la gouvernance RSE des organisations : les apports de la pensée écoféministe	86
Contributions récentes dans la presse sur le Monde COVID	
par les professeurs de Paris School of Business	88

Directeurs de publication :

Armand Derhy, Géraldine Paring

Secrétariat de rédaction :

Audrey Benamou, Andréa Davoust (Business Digest), Clémence Thiry (Business Digest)

Coordinateurs de projet :

Heger Gabteni, Khaled Guesmi, Benjamin Kedad,
Mehmet Orhan, Judith Partouche Sebban

Mise en page :

Amandine Bornibus

Introduction générale

Le 16 Mars 2020, le Président Emmanuel Macron annonce le confinement de la France à compter du 17 mars pour une période de 15 jours minimum. L'évolution de la situation entraîne un prolongement de la période du confinement qui s'achèvera 55 jours après le début. De nombreux secteurs sont impactés par cette épidémie et celui de l'éducation n'est pas en reste. Si les enseignants doivent s'approprier les nouveaux outils mis à leur disposition par les équipes techniques, les chercheurs toutes disciplines confondues tentent d'évaluer l'incidence de l'épidémie du Covid 19 sur le plan économique et social.

Parce que la recherche à Paris School of Business se veut rigoureuse sur le plan scientifique et pertinente sur le plan professionnel, les enseignants chercheurs de Paris School of Business s'interrogent, à l'instar de nombreux autres chercheurs d'autres grandes écoles, sur les effets et tentent de se projeter dans le monde post-Covid. Un projet de livre blanc sur le monde post-Covid voit le jour. Mais l'évolution de la situation interroge sur le bienfondé de ce titre : A-t-on une idée de la date de retour à la normale ou est-ce désormais le *New normal* comme se plaisent à le rappeler de nombreux intellectuels Américains ?

Le livre blanc « Monde post-Covid » devient alors « Agir dans un monde Covid ».

Ce livre blanc regroupe les textes originaux de 30 experts de Paris School of Business, venant compléter les nombreux papiers publiés dans le grand public depuis le surgissement de l'épidémie dans AJ+, Atlantico, Afrik, Arte, BFM TV, Canal +, Clubs Finance, France info, Huck Magazine, Jeune Afrique, Kaizen Magazine, La Gazette des Communes, Le Monde, Le Monde Arabe, Les Inrocks, Libération, Mondafrique, NewsIn Asia, Regards, RTBF Belgique, Sputnik News, Sud Radio, The Conversation et Usbek & Rica. Le groupe Galileo Global Education y est aussi représenté par son Président, Marc-François Mignot Mahon, et par Dominique Sciamma, ancien Directeur Général de Strate École de Design. Ils démontrent les liens qui unissent les écoles du Groupe et la mise en œuvre concrète de l'hybridation des savoirs et perspectives que le Groupe GGE promeut, et qui seule peut permettre de relever les défis inédits qui se posent à nous.

Ce livre blanc décline la mission claire que Paris School of Business s'est fixée en matière de recherche : « *Research for Practice* ». Il n'a aucune prétention de prédition face à l'ampleur historique de l'événement qui continue de se dérouler sous nos yeux, mais s'engage à la fois résolument et modestement dans l'exploration à nouveaux frais de quelques-unes des questions sociétales et économiques qui préoccupent les citoyens et acteurs économiques que nous sommes toutes et tous : le management de la santé, la digitalisation du travail et de l'éducation, le devenir des secteurs économiques durement atteints par la crise, et les relations humaines et le vivre-ensemble.

Ce livre a été coordonné par Armand Derhy, Président du Conseil d'Administration de Paris School of Business, Héger Gabteni, Directrice académique, Khaled Guesmi, Judith Partouche-Sebban, Benjamin Kedad, et Géraldine Paring, Responsables de départements de recherche, ainsi que par Mehmet Orhan, Enseignant chercheur. Il a été généreusement financé par la Fondation Paris School of Business, sous l'égide de la Fondation de France, que nous remercions chaleureusement. Enfin, sa réalisation a été faite en partenariat avec Business Digest.



**Armand
Derhy**

Président du Conseil d'administration de Paris School of Business & Direction des projets stratégiques Galileo Global Education. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, la désinformation, et l'hybridation.



**Géraldine
Paring**

Responsable du département de recherche Collaborative Strategies and Disruptive Environments à Paris School of Business et chargée du projet Livre Blanc.

Le basculement civilisationnel est-il inéluctable ?



Marc-François Mignot Mahon
préside Galileo Global Education depuis mai 2017. Avant de diriger Galileo Global Education, Marc-François était président de Studialis (un des leaders européens de l'enseignement supérieur privé). Il a également dirigé diverses fondations et institutions professionnelles (Hetic, Cifap, Cifacom, Sollan, Education.com, EMME, FING, AFEM et EIFMF).

LES CYCLES DES CIVILISATIONS

L'Empire romain — lui-même successeur de la civilisation hellénistique — cédait sa place au fil du temps à l'Orient qui domina la Méditerranée — cœur du monde conquérant au haut Moyen Âge — pendant des siècles. L'Europe occidentale reprenait le fil de cette conquête de la Renaissance à nos jours. La fin du deuxième millénaire — mais surtout le début de notre troisième — vit poindre l'Extrême-Orient après l'acmé occidentale du 20^e siècle.

Contrairement aux idées reçues, aucun de ces changements ne s'est fait de manière tranchée. Les Grecs furent longtemps les muses de la civilisation romaine, les Romains apprirent beaucoup aux Arabes qui illuminèrent ensuite toute la Méditerranée, inspirant l'ensemble de ce qui deviendra l'Occident.

Il n'y a pas eu une année où le Nouvel Empire égyptien s'est achevé pour céder le leadership à la dynastie Shang, il n'y a pas eu un sixième siècle romain et un septième siècle arabe.

Je ne crois pas que la pandémie du Covid 19 constitue en soi une telle impulsion historique. Il demeure qu'il est assez remarquable d'observer ce que cette immense vague planétaire vient révéler de l'état des différents ensembles géopolitiques à l'œuvre aujourd'hui dans le monde, notamment et surtout de l'état de nos démocraties occidentales.

Il demeure que les civilisations naissent, brillent et se meurent dans celles qui les succèdent, pas en un jour, pas en une fois, mais ces vagues

finissent toujours par s'échouer sur la grève.

Aujourd'hui nos démocraties occidentales s'essoufflent et l'Extrême-Orient s'ébroue, renouveau perpétuel d'un cycle civilisationnel commencé par les Sumériens il y a près de 6 500 ans.

Il n'y a pas de péril pour l'Occident, contrairement à ce qu'affirment les catastrophistes et autres tenants de la décroissance. Nous n'allons pas devenir en quelques années les nouveaux serfs d'une Chine sur-productiviste, nous ne serons pas un musée poussiéreux pour les Coréens et les Taïwanais en mal de vieilles pierres. Le grondement des civilisations résonne autrement plus longuement que la vie d'un homme.

Mais il y a des moments plus charnières que d'autres, des cataclysmes naturels, des guerres, des épidémies, qui ont marqué l'histoire des hommes et parfois constitué des impulsions pivots entre l'ascension de telle partie du monde contre le déclin de telle autre.

Je ne crois pas que la pandémie du Covid 19 constitue en soi une telle impulsion historique. Il demeure qu'il est assez remarquable d'observer ce que cette immense vague planétaire vient révéler de l'état des différents ensembles géopolitiques à l'œuvre aujourd'hui dans le monde, notamment et surtout de l'état de nos démocraties occidentales.

Il demeure que les civilisations naissent, brillent et se meurent dans celles qui les succèdent, pas en un jour, pas en une fois, mais ces vagues

Is civilizational transition inevitable?

THE CYCLES OF CIVILIZATIONS

The Roman Empire – itself the successor of the Hellenistic civilization – gave way over time to the East, which dominated the Mediterranean – the heart of the conquering world in the early Middle Ages – for centuries. Western Europe picked up the thread of this conquest from the Renaissance up to the present day. The end of the second millennium – but above all the beginning of our third millennium – saw the rise of the Far East after the heyday of Western civilization during the 20th century.

Contrary to popular belief, none of these changes happened in a clear-cut manner. The Greeks were for a long time the muses of the Roman civilization, the Romans taught the Arabs a great deal, who then illuminated the entire Mediterranean region, inspiring the whole of what was to become the West.

The New Egyptian Empire did not end during a specific year to surrender leadership to the Shang Dynasty, there was no Roman 6th century followed by an Arab 7th century. History books try to date things, to name eras, to characterise times, but the thread of humanity is much more complex.

The fact remains that civilizations are born, shine and die within those that succeed them, not in one day, not all at once, but these waves always end up breaking on the shore.

Today our Western democracies are running out of steam and the Far East is shaking itself up, in a perpetual renewal of a civilizational cycle begun by the Sumerians nearly 6,500 years ago.

There is no immediate danger for the West, contrary to what doomsayers and other proponents of degrowth say. We are not going to become in just a few years the new serfs of an over-productivist China, we are not going to be a dusty museum for the Koreans and Taiwanese in search of old stones. The rumbling of civilizations resounds over a much longer period than human lifetime.

But certain periods in time are more significant than others, such as natural disasters, wars and epidemics, and they have shaped the history of mankind and sometimes have been pivotal moments marking the rise of one part of the world versus the decline of another.

I do not believe that the Covid-19 pandemic in itself constitutes such a historic moment. The fact remains however that it is quite extraordinary to witness what this immense planet-wide wave has revealed about the state of the various geopolitical groupings at work in today's world, particularly and above all about the state of our Western democracies.

I am not going to go back here over the meaning of the term civilization, which is highly debatable – that was my whole point above – I'll leave that discussion to the cranks. The fact

Je ne reviens pas ici sur le terme de civilisation, qui est éminemment discutable — c'est tout mon propos ci-avant — je laisse la polémique aux chafouins. Il demeure que tout un chacun perçoit facilement le sens du mot.

Toutes les civilisations humaines ont un cycle de vie — un peu comme celui des hommes qui les constituent — qui démarre avec beaucoup de conquêtes, ensuite rayonne, puis décline pour enfin aller se fondre (plus ou moins brutalement selon les circonstances) dans ses successeurs.

Un des traits communs caractéristique de la période de déclin, c'est la *sophistication* des civilisations. Après la naissance, la conquête, les combats, vient la maturité, les lois, les règlements, les procédures, qui établissent un État de droit permettant l'épanouissement de la culture et de la pensée diffusée, créant ainsi une identité collective. À l'instar de la vie des hommes lorsqu'ils vieillissent, les civilisations matures se complexifient, se rigidifient, sont moins combatives, l'aversion au risque s'emparant d'elles, elles finissent par s'effondrer sous leur propre poids, précipitées ou non en cela par leurs compétiteurs.

Si l'on prend un peu de hauteur de vue, il n'y aura pas d'avant ou d'après Covid, comme nombre d'intellectuels en manque de fond et de notoriété ne cessent de nous l'asséner sur les plateaux de télévision. Il n'y aura pas d'avant et d'après car la pandémie du Covid 19 n'est qu'une anecdote minime dans l'histoire des hommes, comme la grippe de 1968, plus meurrière et complètement passée aux oubliettes en moins de quelques décennies.

CE QUE LES DÉCISIONS COVID RÉVÈLENT DE NOS CIVILISATIONS

En revanche, le traitement par nos sociétés modernes de cette pandémie, jusque-là assez mineure dans l'histoire de l'homme (nettement moins letale en taux que le SRAS ou en nombre que la grippe espagnole)

est, lui, totalement inédit dans l'histoire de l'humanité. Dans nos sociétés post-modernes sur-médiatisées, où l'opinion publique peu éclairée est reine, nos dirigeants, avec notre assentiment, ont agi de manière assez incroyable : prendre le risque très réel de remettre en question jusqu'au futur même de notre mode de vie occidental, qui repose sur le développement et la croissance économique, pour réagir à une menace somme toute presque nulle quant à la survie de nos sociétés.

Je ne me place pas du côté moral, je suis bien incapable de savoir si ce qui a été fait était juste ou non, bien ou mal, je constate factuellement l'intensité de l'irrationalité qui nous a animés ces derniers mois. Sans savoir si des mesures de confinement étaient efficaces ou non, sans mesurer objectivement qui était atteint, quelles géographies, quelle typologie de personnes, sans proposer ou comparer d'autres alternatives, la France a confiné toute sa population, sur tout son territoire, sans discernement, confinant par la même des agriculteurs sur des territoires à densité quasi nulle tout autant que les millions d'habitants d'un Paris surpeuplé, allant même jusqu'à interdire de courir dans des parcs ou des forêts ou à obliger des populations à porter des masques en extérieur sans qu'aucune de ces décisions assez improbables ne reposent sur des fondements scientifiques objectifs et indubitable.

Bonnes ou mauvaises, ces décisions ont stupéfié l'*homo economicus* que je suis et je crois que deux facteurs principaux ont permis que ces décisions parfois assez surréalistes fussent acceptées par la population :

L'aversion au risque. Cette caractéristique commune à toutes les civilisations déclinantes que j'évoquais, opère un redoutable travail de sape du socle sur lequel repose toute civilisation : son développement. Le but de toute société regroupant des organismes vivants est de se reproduire et de se développer, c'est le fondement même de l'organisation du vivant. Lorsqu'une

société mature, sophistiquée, en vient à prendre des décisions qui obèrent son propre développement, le déclin n'est pas loin car cette organisation alors ne répond plus à l'impératif premier qui a permis sa constitution, soit assurer sa pérennité.

Je ne doute pas de la vertu des intentions qui ont sous-tendu les actions de nos sociétés, je comprends que les images insupportables de patients suffocants, saturant les services de réanimation, passées en boucle par des médias sensationnalistes, aient angoissé voire révolté nos populations, mais j'observe que les décisions que nous avons prises sont essentiellement contre-productives. En effet, détruire de manière certaine des millions d'emplois, vaporiser des milliards de cash et de trésorerie, creuser jusqu'aux abysses des déficits déjà colossaux, ruiner des filières économiques, des pans absolument majeurs de nos économies (tourisme, restauration, transport, culture, etc.), pour potentiellement (la différence de mortalité entre les pays qui ont confiné et les autres est tout sauf flagrante aujourd'hui) protéger des individus dont la moyenne d'âge est supérieure à l'espérance de vie moyenne, cela est peut-être la bonne décision morale, mais évidemment une grande étrangeté quant au développement et à la survie de la société.

Les civilisations matures n'acceptent plus le risque et c'est pour cela qu'elles disparaissent. Lorsque l'on possède, on ne veut pas perdre, lorsque l'on vit dans une grande démocratie occidentale, l'État doit nous protéger. Nous sommes prêts à sacrifier le futur de nos enfants car il n'est pas acceptable qu'une maladie nouvelle vienne décimer nos anciens, la peur plutôt que l'esprit de conquête dicte la conduite des vieilles civilisations, et tout ce qui ne se développe pas disparaît inéluctablement à terme.

Le sentiment de culpabilité. Un autre sentiment dominant dans nos démocraties occidentales nous a conduits à accepter des décisions presque ini-

remains that everyone easily understands the meaning of the word.

All human civilizations have a life cycle - a little like that of the men who make them up - which starts with numerous conquests, then it spreads, declines and finally blends (more or less suddenly depending on the circumstances) into its successors.

A common feature of the period of decline is the *sophistication of civilizations*. After their birth, conquests and struggles, comes maturity, laws, regulations, procedures, all of which establish rule of law allowing culture and shared thinking to flourish, thus creating a collective identity. Just as people's lives become more complex as they grow older, mature civilizations become more rigid, less combative, with risk aversion taking hold of them, and they end up collapsing under their own weight, whether or not their competitors have driven them to.

If we take a wider perspective, there will be no before or after Covid, as many intellectuals suffering from lack of substance and recognition theorize on television. There will be no before and after, because the Covid-19 pandemic is only a minor anecdote in the history of mankind, like the 1968 flu, which was deadlier and completely forgotten in less than a few decades.

WHAT COVID-RELATED DECISIONS REVEAL ABOUT OUR CIVILIZATIONS

On the other hand, the way our modern societies are dealing with this pandemic, which has until now been a relatively minor event in the course of mankind (far less fatal in terms of rate than SARS or in terms of numbers than Spanish flu), is totally unprecedented in the history of civilization. In our over-mediatized post-modern societies, where unenlightened public opinion reigns supreme, our leaders, with our consent, have acted in a rather incredible way: they took the very real risk of questioning the very

future of our Western way of life, which is based on development and economic growth, in reaction to a negligible threat to the survival of our societies.

I'm not passing judgement, and I can't possibly know whether what was done was right or wrong, good or bad, I can just see for myself the intense irrationality of the past few months. Without knowing whether or not lockdown measures were effective, without objectively measuring who was affected, which geographic areas, which category of individuals, without proposing or comparing other alternatives, France locked down its entire population, across the country, indiscriminately, thereby confining farmers to territories with almost zero population density in the same way as the millions of inhabitants of the overpopulated city of Paris; even going so far as to prohibit running in parks or

rests or forcing people to wear masks outdoors without any of these rather improbable decisions being based on objective and unquestionable scientific evidence.

Good or bad, these decisions astounded the *homo economicus* that I am, and I believe that two main factors have allowed these sometimes quite surreal decisions to be accepted by the general public:

Risk aversion. This characteristic, which is a feature of all the fading civilizations I have already mentioned, undermines the foundations on which all civilizations are built: their development. The aim of any society that

in overwhelmed intensive care units, broadcast over and over again by sensationalist mass-media, distressed and even outraged our populations. But I see that the decisions we took are essentially counterproductive. Indeed, to destroy millions of jobs, to squander billions in cash and treasury resources, to deepen already colossal deficits, to ruin economic sectors, absolutely major parts of our economies (tourism, catering, transport, culture, etc.), to potentially protect individuals whose average age is higher than average life expectancy (potentially because in hindsight the difference in death rates between the countries that imposed lockdowns and those that didn't is far from apparent), this may be the right moral decision, but obviously a great oddity as far as the development and survival of society is concerned.

Mature civilizations no longer accept risk and that is why they are disappearing. When we possess something, we don't want to risk losing it, when we live in a major Western democracy, the state is supposed to protect us. We are ready to sacrifice the future of our children because it is not acceptable for a new disease to decimate our elderly; fear rather than the spirit of conquest dictates the conduct of ageing civilizations, and everything that does not develop inevitably disappears over time.

The feeling of guilt. Another widespread feeling in our Western democracies has led us to accept decisions that were almost unimaginable just a few months earlier; the great sense of guilt we have about our modern way of life. In fact, ever since the Law has replaced morality and religious beliefs have given way to scientific discourse, our societies have been lacking common ideological reference points. The absence of a moral line shared by the vast majority, to distinguish what is

right from what is wrong, has led our mature democracies to reinvent a common ideological line (based quite logically on ecology in the broadest

imaginables quelques mois plus tôt, le grand sentiment de culpabilité que nous entretenons quant à notre mode de vie moderne. De fait, depuis que la loi a remplacé la morale et que les croyances religieuses ont cédé le pas aux discours scientifiques, nos sociétés sont en manque de repères idéologiques collectifs. L'absence d'une ligne morale partagée par le plus grand nombre, déterminant ce qui est bien de ce qui est mal, a conduit nos démocraties matures à réinventer un tracé idéologique collectif (fondé assez logiquement sur l'écologie au sens large) ce qui a eu comme effet de bord d'accoucher d'un sentiment général négatif quant à notre mode de vie reposant sur deux grands axes : la façon dont nous vivons détruit irrémédiablement la planète, la façon dont nous vivons creuse insupportablement les inégalités, les plus pauvres sont de plus en plus pauvres et les plus riches de plus en plus riches. Nous allons donc droit dans le mur selon les canons de cette nouvelle morale collective médiatique non écrite, le politiquement correct. Alors, coupables que nous étions de vivre un consumérisme débridé, nous avons accueilli la punition du Covid 19 et regardé sans broncher les trois quarts de l'humanité s'auto-enfermer pendant des mois, ce qui ne s'était jamais produit dans l'histoire des hommes en dépit de nombreuses circonstances infiniment plus graves.

Durant cette crise du Covid 19, nous avons ainsi tous assisté, un peu interloqués, à une succession d'actions et de réactions, d'informations et de désinformation assez peu fondées sur la rationalité et le fait scientifique, mais sur la peur, le sensationalisme, la démagogie. L'émotion dicte le tempo tournant parfois, pas tout le temps, le dos à la raison, à l'analyse, à l'expression claire et intelligible du rapport risque/bénéfice.

Il me semble que tout ceci en dit long sur l'état de nos démocraties occidentales, riches et sûres d'elles, mais gangrénées par la peur du risque et le diktat des mouvements de foule, pu-

diquement appelés opinion publique, plutôt que préoccupées par leur développement et leur projection en tant qu'organisation collective à long terme.

Pendant ce temps, nos voisins d'Extrême-Orient avaient appris de leurs errements lors de l'épisode du SRAS, construit des laboratoires bien plus performants que les nôtres, testant massivement, agissant selon des critères scientifiques, ne confinant que des clusters, acceptant de fonctionner en mode essai-erreur.

Il n'y a évidemment pas d'un côté ceux qui ont eu tout bon dans la gestion et de l'autre ce qui ont eu tout faux, certainement pas. Mais si l'on regarde en termes de vitalité civилиtationnelle, ce qui est mon propos ici, le spectacle des hôpitaux de campagne gigantesques, montés en quelques jours, équipés de respirateurs, distribuant massivement des traitements (probablement expérimentaux, mais le but des médecins et de prodiguer des soins, n'est-ce pas, pas de couvrir son risque méthodologique), accueillant des dizaines de milliers de patients pendant que nous cherchions des masques ou interdisions le seul traitement proposé (efficace ou non, quand vous n'avez rien vous essayez, c'est comme cela que la science fonctionne) ou pire encore, organisant le grand essai européen Discovery, qui ne sera jamais européen et dont les résultats ne sont toujours pas publics trois mois après le déconfinement...

Je ne fais pas l'apologie de la Chine, de la Corée ou du Japon, je ne suis pas sans ignorer comme tout un chacun les singularités locales, les différences politiques, certes, mais la comparaison est objectivement peu flatteuse si nous souhaitons rester lucides.

L'Europe, assise sur son passé glo-

rieux, peut continuer à donner des leçons de tout et à tous, mais s'il est une chose patente que cette pandémie a mis en lumière, c'est que nos voisins d'Extrême-Orient sont en train de prendre le leadership scientifique et économique du monde, que le bas-

cullement civilisationnel n'a pas juste commencé, il est déjà en marche.

Est-ce une mauvaise chose? Est-ce inéluctable?

Non, bien sûr que non.

Nous vivons une ère inédite dans l'Histoire. La multipolarisation géopolitique et l'intense mondialisation rendent les affrontements civilisationnels beaucoup moins guerriers. Nos voisins sont chez nous et nous sommes chez eux. Cette grande interdépendance est une chance si nous savons l'accueillir avec lucidité et raison. Cette compétition mondiale peut et doit se transformer en « coopération » pour le bien non plus seulement d'une partie du monde contre une autre, mais pour toutes les parties. C'est utopique mais faisable, à condition de bien connaître l'autre et d'être lucides sur ce que nous sommes et où nous en sommes.

NOUS AVONS BESOIN D'UN RETOUR À LA RATIONALITÉ

Les deux vertus dont nous allons devoir faire preuve, si nos démocraties occidentales ne veulent pas inexorablement décliner, sont l'humilité et le courage.

L'humilité de comprendre d'abord, et d'accepter ensuite, que nous devons apprendre de nos voisins, que nous ne sommes pas dépositaires du savoir, de la culture et des valeurs pour tous, mais que le soleil se lève sur d'autres parties du monde dont le dynamisme, la jeunesse et le potentiel de développement sont une grande partie de notre futur. Combat difficile tant l'orgueil des vieux patriarches est malmené par cette nouvelle donne.

Beaucoup d'entre nous préférerons disparaître que de se transformer, fait irrationnel mais historiquement sans cesse répété.

Le courage de lutter contre les deux fléaux des démocraties matures, la peur du risque et la démagogie.

Le pilier conceptuel majeur de l'idée de démocratie repose sur la

sense), which has had the side-effect of giving rise to a general negative feeling about our dual way of life: the way we live is irremediably destroying the planet, the way we live is unbearably deepening inequalities, the poorest are getting poorer and the richest are getting richer. We are therefore heading straight for disaster according to the canons of this new collective unwritten media morality; in other words, the politically correct. So, guilty as we were of enjoying unbridled consumerism, we welcomed the punishment of Covid-19 and watched without flinching for months at a time as the three quarters of humanity locked itself indoors, something that had never happened in the history of mankind despite many infinitely more serious circumstances.

During this Covid-19 crisis, we all witnessed, somewhat taken aback, a succession of actions and reactions, information and disinformation based not so much on rationality and scientific evidence as on fear, sensationalism and demagogic. Emotion runs the show, sometimes, but not always, turning its back on reason, on analysis, on the clear and intelligible expression of the risk/benefit ratio.

It seems to me that all of this speaks volumes about the state of our Western democracies: rich and self-confident, but plagued by fear of risk and the diktat of crowd movements, modestly called public opinion, rather than concerned with their development and projection as a long-term collective organisation.

Meanwhile, our Far Eastern neighbours had learned from their mistakes during the SARS episode, building laboratories far more efficient than ours, testing massively, acting according to scientific evidence, confining only in clusters, accepting to operate in trial-and-error mode.

Obviously, there are not those who have got everything right in terms of management on the one hand, and on the other hand those who got everything wrong, certainly

not. But if we look in terms of the vitality of civilization, which is my point here, the image of gigantic field hospitals, assembled in a matter of days, equipped with ventilators, massively distributing treatments (probably experimental ones, but the aim of doctors is to provide care, isn't it, not to cover up its methodological risk), taking in tens of thousands of patients while we were looking for facemasks or banning the only treatment on offer (effective or not, when you have nothing you try something, that's how science works) or even worse, organising the big European Discovery trial, which will never be European and whose results are still not public three months after the lockdown ended ...

I am not glorifying China, Korea or Japan, I am aware of local singularities, political differences, of course, like everyone else, but the comparison is objectively unflattering if we wish to remain realistic.

Based on its glorious past, Europe can continue to give lessons to all and sundry, but if there is one thing that this pandemic has clearly brought to light, it is that our Far Eastern neighbours are taking over the scientific and economic leadership of the world, that the civilizational transition has not just begun, it is already under way.

Is this a bad thing? Is it inevitable? No, of course not.

We are living in an unprecedented era in history. Geopolitical multipolarisation and intense globalisation are making the clash of civilizations much less warlike. We live with our neighbours. This great interdependence is an opportunity if we know how to welcome it with clear-sightedness and reason. This global competition can and must be transformed into cooperation for the good not only

WE NEED A RETURN TO RATIONALITY

The two virtues that we are going to have to uphold, if our Western democracies do not want to fall inexorably into decline, are humility and courage.

The humility to understand first, and then to accept, that we must learn from our neighbours, that we are not custodians of knowledge, culture and values for all, but that the sun rises on other parts of the world whose energy, youth and potential for development are a large part of our future. It is a difficult fight, as the pride of the old patriarchs is being bruised and battered by this new order of things. Many of us would rather disappear than change, which is an irrational but historically repeated fact.

The courage to fight against the two curses of mature democracies, fear of risk and demagogic.

The main conceptual pillar of the concept of democracy is based on the notion of the social contract as formalised by Rousseau. Individuals abandon their state of nature to form a society. In doing so, they give up freedoms in exchange for security. To take a simple example, we accept that red lights and stop signs deprive us of the ability to cross junctions freely in exchange for the safety that is essential for us all to be able to drive together. These safety measures are determined by the Law (in this case the highway code), the law is voted by the representatives of the people, and therefore evolves along with the perception of what is ethically acceptable for society, and therefore for the individuals who make it up, and who are united as a population.

What is the best system on paper turns out to be more complex to develop over time. Indeed, the first laws of a new democracy allow it to create the conditions for its development by acquiring the security that is essential for the smooth functioning of individuals within a group. But, little by little, the division between security gains and

notion de contrat social formalisé par Rousseau. L'individu abandonne son état de nature pour constituer une société. En faisant cela, il renonce à des libertés en échange de sécurité. Pour prendre un exemple simple, nous acceptons que les feux rouges et les stops nous privent de la faculté de traverser librement chaque carrefour en échange de la sécurité indispensable pour rouler tous ensemble. Ces sécurités sont déterminées par la loi (en l'occurrence ici le code de la route), la loi est votée par les représentants du peuple, elle évolue donc avec la perception de ce qui est éthiquement acceptable par la société, donc par les individus qui la constituent, réunis en peuple.

Ce qui, sur le papier, est le meilleur des systèmes, se révèle plus complexe à évoluer dans le temps. En effet, les premières lois de la jeune démocratie lui permettent de créer les conditions de son développement par l'acquisition des sécurités indispensables au fonctionnement harmonieux des individus dans un groupe. Mais, peu à peu, la ligne de crête se resserre entre gain de sécurité et perte de liberté. L'aversion au risque prend le pas sur la recherche du fonctionnement collectif optimal et surgit le concept fatal au développement : le principe de précaution. Continuons de filer la métaphore automobile, à chaque accident de la route médiatisé, à chaque drame humain filmé sous toutes les coutures, on apporte une réponse réglementaire, une nouvelle loi, une nouvelle restriction, car le concept d'accident de voiture devient peu à peu inacceptable. Mais on ne peut prendre sa voiture sans risquer un accident, c'est impossible. On ne peut pas rouler sans risquer un accident quelle que soit la vitesse autorisée, la seule qui le permette c'est zéro kilomètre par heure. La recherche du risque zéro n'a aucun sens. Les lois qui ont permis à la jeune démocratie d'exister et de se développer vont alors devenir son fossoyeur si elles sont dictées par l'aversion au risque, le principe de précaution et

non la recherche du point d'équilibre entre risque et bénéfice. Les démocraties occidentales, dirigées par des femmes et des hommes relativement âgés, et soumises à l'humeur volatile de l'opinion publique nourrie de médias (sociaux ou non) démagogiques, ont du mal à trouver ce point d'équilibre, entre le fonctionnement optimal pour le développement de la société avec tous les risques que cela comporte et la résolution de chaque cas individuel. L'intérêt général est une notion qui dépasse l'intérêt individuel, mais lorsque l'émotionnalité l'emporte sur la rationalité, alors la démagogie vient étouffer la démocratie.

Il faut beaucoup de courage pour revenir aux lumières, à la raison, à l'exposé scientifique des faits, pour éclairer nos décisions et nos choix par une perception objective, mesurable donc partageable, du réel. Beaucoup de courage car dans nos vieilles démocraties empesées, nous avons redonné la parole à l'irrationalité, aux croyances, à l'hystérie collective de l'émotion, au sensationalisme. Celles et ceux qui se lèveront pour questionner le bien-fondé scientifique et rationnel de nos choix civilisationnels vont se heurter violemment aux démagogues, aux vendeurs d'émotions qui, se débarrassant du labeur de l'analyse, se voient investis du rôle de nouveaux prophètes, les chantres de l'immédiateté et du plus petit dénominateur commun.

Revenir aux lumières, à la raison, au débat, passera par l'éducation et la production de points de vue documentés. C'est pour cela que je me suis autant investi dans Galileo. Transmettre la compétence, l'expertise et l'esprit critique, miser sur l'audace de la jeunesse, la réveiller s'il le faut, me semblent être les meilleures armes pour lutter contre ce déclin qui n'est pas une fatalité.

Cette pandémie n'est probablement même pas une anecdote à l'échelle de l'histoire de l'humanité, mais l'incroyable façon que nous avons eue de réagir à cette agression virale

nous en apprend beaucoup sur l'état de nos démocraties. Elle doit nous forcer à repositionner le rôle de l'analyse dans nos choix et nos décisions, à regarder avec humilité ce que font nos voisins et à imposer avec courage l'austérité du temps long, de la pensée construite contre l'immédiateté de l'émotion et du sensationalisme.

Alors peut-être, si l'une des conséquences de cette crise est de porter ce questionnement essentiel à notre civilisation démocratique, si sophistiquée donc si fragile, nous pourrions en tirer un grand bénéfice, une nouvelle force, et vérifier l'adage : à chaque chose malheur est bon.

Je remercie tous les auteurs qui ont contribué à cet ouvrage, quelle que soit leur pensée, elle contribue au débat et permet dans la confrontation d'éclairer nos choix et nos décisions, nous en avons tant besoin. ●

loss of freedom narrows. Risk aversion takes precedence over the quest for optimum collective performance and the concept that is fatal to development emerges: in other words, the principle of precaution. Let's continue to spin the car metaphor. With each mediatised road accident and with each human drama filmed from each and every angle, a regulatory response, a new law, a new restriction is brought in, because the concept of the car accident is gradually becoming unacceptable. But you can't drive your car without risking an accident, it's just not possible. You can't take the wheel without risking an accident, whatever the authorised speed, unless you drive at zero kilometres per hour. The search for zero risk makes no sense. The laws that allowed the new democracy to exist and develop will then become its downfall if they are dictated by risk aversion, the principle of precaution and not by the pursuit of a balance between risk and benefit. Western democracies, governed by relatively older female and male leaders, and subject to the volatile mood of public opinion fed by populist (social or non-social) media, find it difficult to find this balance, between functioning optimally for the development of society with all the risks that this entails, and resolving each individual case. General interest is a notion that goes beyond the individual interest, but when emotions prevail over rationality, then populism stifles democracy.

You need to be very strong to want to return to the Enlightenment, to what is rational, and to the scientific demonstration of facts, in order to inform our decisions and choices with an objective, measurable and therefore shareable perception of reality. A lot of strength indeed, because in our old, stale democracies, we have given a new voice to irrationality, to beliefs, to the collective hysteria of emotion, and to sensationalism. Those who will rise up to question the scientific and rational integrity of our civilization choices will clash violently with populists, the

peddlers of emotions who, having discarded the labour of analysis, see themselves invested with the role of new prophets, the advocates of immediacy and of the lowest common denominator.

Returning to the Enlightenment, to reason, to debate, will require education and the production of informed points of view. This is why I have invested so much time and effort in Galileo. Passing on know-how, expertise and a critical spirit, counting on the boldness of youth, and awakening them if necessary, seem to me to be the best weapons to fight a decline that is anything but inevitable.

This pandemic is probably not even an anecdote on the scale of the history of humanity, but the incredible way in which we responded to this viral assault teaches us a lot about the state of our democracies. It should force us to redefine the role of analysis in our choices and decisions, to look with humility at what our neighbours are doing and to courageously impose the austerity of the long term, and of thinking built to counter the immediacy of emotion and sensationalism.

So perhaps, if one of the consequences of this crisis is to bring this fundamental form of questioning to our sophisticated and therefore fragile democratic civilization, we may be able to draw great benefit from it, a source of new strength, and therefore confirm the old saying: in every cloud there is a silver lining.

I would like to thank all the authors who have contributed to this publication, whatever their line of thinking; it adds to the debate and enables us to enlighten our choices and decisions, which is something that we very much need today. ●

A black and white photograph of a waiter wearing a mask and a striped apron, holding a sign that says "COME IN WE'RE OPEN".

L'avant et l'après

Que s'est-il passé
et où en sommes-nous ?

Covid 19 is the new big-bang ou vers une communauté de dessein

TEL UN VÉRITABLE BIG BANG, LE COVID 19 A ENGENDRÉ UN NOUVEL UNIVERS. À NOUS AUJOURD'HUI DE LE FAIRE ADVENIR PAR NOS PENSÉES RENOUVELÉES, PAR DE NOUVEAUX PLANS, MAIS SURTOUT PAR UNE NOUVELLE MÉTHODE.



Dominique Sciamma

Titulaire d'une Maîtrise de Mathématiques, d'une Maîtrise et d'un DEA d'informatique théorique, Dominique Sciamma a dirigé Strate école de design pendant 7 ans, jusqu'en septembre 2020, avant de créer et prendre la direction de CY école de design @ CY Cergy Paris Université en septembre 2020. Président de l'APCI, principale association de promotion du design, il œuvre pour la mise en place d'une politique nationale de design.

Nous vivons un moment unique dans l'histoire de l'humanité : c'est la première fois que l'intégralité de celle-ci fait non seulement face à un danger mortel pour elle-même, mais que chacun de ses membres, partout sur la planète se sent personnellement concerné et menacé au même moment. C'est la première fois que toute l'humanité a non seulement un ennemi commun mais aussi la conscience de le combattre. Il y aura, pour le monde, un avant et un après Covid 19.

UNIS COMME JAMAIS

Aucun événement, aucune cause n'avait jamais permis cela : ni les deux guerres mondiales, ni le réchauffement climatique, ni la mondialisation financière n'ont réussi à créer unanimement et synchroniquement ce sentiment d'un ennemi commun, et au bout du compte d'une communauté de destin. Nous nous trouvons exactement dans la situation de *La Guerre des mondes* d'H.G. Wells, où c'est l'humanité entière qui est menacée par un agent extérieur, un alien, qui nous réunit enfin, parce que nous avons peur

pour nous-mêmes et parce que nous espérons en nous tous à la fois.

Au-delà des nécessaires décisions et leurs conséquences opérationnelles dans notre quotidien, il nous faut saisir l'opportunité de nous questionner sur ce que cette crise révèle de nos organisations, de nos systèmes, de nos projets. Le défi n'est pas seulement de gagner cette bataille, mais aussi de ne pas laisser nos intelligences être submergées par l'urgence et le quotidien, et d'en profiter pour accélérer nos prises de consciences sur la fragilité de nos systèmes, de nos modèles, de nos sociétés, et d'en tirer les conséquences.

RENONCER ET REVENDIQUER

La mondialisation de nos échanges, la division internationale du travail, les transports low-cost, le faible coût de l'énergie, ont été un temps des ressorts de croissance, avec cette idée simple qu'elle était synonyme de progrès. Et même si des signes nombreux nous disaient depuis longtemps les limites de cette vision simpliste, nous préférions penser qu'ils n'étaient que les conséquences d'un mauvais ré-

lage de la machine, qu'il suffisait de modifier. Le réchauffement climatique, la chute de la biodiversité, les crises économiques mais aussi sociales et politiques, qui continuent de secouer le monde partout et depuis plusieurs années, nous alertaient déjà sur la nécessité de changer et de repenser le projet humain, sans renoncer pour autant à l'idée d'une société ouverte et aux désirs de développement personnel et collectif. Et il faut que cette pandémie arrive et nous menace personnellement et intimement, pour que cette nécessité s'exprime avec violence et nous oblige autant à nous protéger dans l'immédiat qu'à nous sauver à plus longue échéance.

LES SYSTÈMES SE RÉVÈLENT

Les raisons de nous distraire du réel disparaissent donc jour après jour. Il nous faut saisir cette opportunité de ne pas subir cette crise, mais bien de considérer que c'est le début d'une révolution : de nouvelles solidarités sont à inventer, des nouvelles organisations sont à créer, de nouveaux objectifs sont à définir, des nouvelles manières de décider à installer. Tous les jours, nous avons la possibilité, sous le flot continu d'information sur la pandémie qui ne ferait d'elle qu'un sujet phénoménal, d'observer le monde et de voir les réalités structurelles de nos sociétés apparaître : entre les méthodes des régimes autoritaires, et les ravages aux États-Unis, il y a d'autres chemins où nos démocraties européennes souvent qualifiées de «vieilles» démontrent malgré tout leur singularité et leur capacité à protéger les gens comme le droit.

Au-delà de sa dimension sanitaire et économique, cette crise révèle en effet les forces comme les fragilités, les promesses comme les menaces de nos modèles sociaux et politiques. Au-delà de leur mesure, c'est bien notre projection dans l'après qu'il est nécessaire sinon impératif de penser, pour nous tous, pour nos proches.

DANS LA VIE

Mais qu'est-ce qu'un proche ? Cette épidémie, de manière brutale, nous rappelle que souvent nous ne les connaissons pas, qu'ils nous aient touchés, parlés ou côtoyés. Le proche, c'est l'autre, tous les autres. Il n'aura fallu que quelques semaines pour que les deux tiers de l'humanité soient confinés, et que partout dans le monde, à chaque seconde et de manière synchrone, nous pensions à la même chose, ayons les mêmes craintes, fassions les mêmes gestes, et ne fassions qu'un. C'est la leçon ultime de cette pandémie : la société humaine est un réseau, sans centre, sans périphérie, sans nation, sans frontières. Mieux : pas la société humaine, mais le vivant, la vie. Nous sommes dans la vie. La vie, un méta-organisme, un système, où tout est relié à tout, tout dépend de tout. C'est bien le système du vivant qui se donne ainsi à voir. Cela nous impose de le penser.

QUE FAIRE ? (© LÉNINE)

Cette crise, que nous la craignons ou nous l'espérons, va avoir des effets gigantesques sur nos quotidiens, nos rituels, nos pratiques, nos organisations, là où la société humaine s'organise et se gouverne, du foyer à la planète. Tout nous montre en effet que cette crise ne sera pas qu'économique, mais bien sociale et politique. Elle sera aussi mondiale et durable, et la question est de savoir comment nous allons y répondre : en recommençant, en restaurant, en réparant, en arrêtant, en réinitialisant, en inventant ? Cette mise à l'arrêt du monde peut paradoxalement être un extraordinaire accélérateur civilisationnel et nous faire gagner des années de débats, de luttes et de drames sociaux et politiques. Il nous faut pour cela une méthode.

S'il y a une mort dans cette épidémie dont nous pourrons nous réjouir, c'est bien celle du cartésianisme et de sa propension et prétention maladive

à tout séparer, partitionner, diviser. Et à commencer par les hommes, et la société humaine, qui ne peut plus se voir comme agissant dans un décor que serait la planète et la vie qu'elle porte. Abandonner le cartésianisme pour une pensée dont un Edgar Morin aura ouvert la voie il y a plusieurs dizaines d'années, nous impose d'affronter le monde dans sa totalité et sa complexité. Mais cette méthode doit en nourrir une autre, intrinsèquement centrée sur l'humain, collaborative, pluridisciplinaire, créative, itérative, pragmatique, humble et audacieuse à la fois dans sa volonté de questionner, de problématiser, de résoudre. Une méthode qui se donne comme objectif de créer des conditions d'expériences de vie réussies, pour chacun, et pour tous. Cette méthode, cette posture a un nom : le design.

UN TEMPS LÉONARDESQUE

Directement issu de l'italien «Disegno», qui veut dire à la fois Dessin et Desein, Représentation et Projet, le Design est fondamentalement rattaché à un temps où l'art et la science n'étaient pas séparés, où ceux qui concevaient les basiliques étaient aussi ceux qui les décorent. Un temps Léonardesque. Nous voici revenu en un temps léonardesque, un temps où il faut réunir ce qui a été séparé : les savoirs, les disciplines, les enjeux, les humains. C'est donc à la politique que nous ramène cette crise, à l'impuissante nécessité de construire de nouvelles communautés de destin. Des nouvelles communautés de destin. Désignons ensemble le monde de demain.

BIBLIOGRAPHIE

1. *La Guerre des mondes*, par Herbert George Wells, (L. Vandamme & Co, 1898).

Recommencer ou Réinventer ? 5 questions pour le monde d'après

AU XIV^E SIÈCLE LA PESTE NOIRE A VIDÉ LES CAMPAGNES, CONTRAIGNANT LES SEIGNEURS À RÉMUNÉRER LES PAYSANS POUR LEUR LABEUR. 600 ANS PLUS TARD, LA GRIPPE ESPAGNOLE CONTRIBUAIT DIRECTEMENT À LA NAISSANCE D'UNE MÉDECINE SOCIALISÉE. ET VOUS, QU'ALLEZ-VOUS CONSTRUIRE DE BON POUR L'HUMANITÉ À PARTIR DE LA CATASTROPHE DU COVID 19 ?

Article de *Business Digest* n°307, Juin 2020

Si elle met à mal toute l'économie mondiale, la pandémie de Covid 19 a cependant rendu possible l'impensable : desserrement de l'étau budgétaire, remise en cause des règles du jeu, retour en grâce de l'état-providence, chute significative des émissions de gaz à effet de serre. Bien sûr nous savons que cette situation n'est que transitoire mais ne pourrions-nous pas créer collectivement les conditions nécessaires pour que ses effets bénéfiques perdurent dans le temps ? Par où commencer... Peut-être tout simplement par se poser les bonnes questions.

RENONCER AU FUTUR OU RECOMMENCER COMME AVANT ?

Pour certains, l'urgence est de relancer la machine et tout miser sur la croissance. La seule attitude raisonnable serait de faire comme si la crise

n'avait pas existé et continuer à créer de la valeur sans toucher aux règles du jeu. Mais une large majorité plaide au contraire pour un changement massif, avec des prises de position parfois surprenantes, comme celle de Patrick Artus, chef économiste de la banque Natixis qui annonce sans le moindre regret la «fin du capitalisme néolibéral». Faudrait-il donc renoncer au futur tel que nous l'imaginons ? Et pourquoi pas, tant celui-ci apparaît déjà obsolète et inadapté au monde fragile qui sera le nôtre dans les années à venir. Loin de se contenter de l'idée de décroissance, des penseurs comme l'environnementaliste Deepa Pullanikkatil ou les chercheurs de l'initiative *Closing Worlds*² proposent de désaffectionner des pans entiers de l'économie pour rediriger les capitaux vers des activités soutenables. De doux rêveurs ? Pas forcément : Ford imagine déjà un monde sans voiture tandis que Michelin travaille sur l'après-pneu. Le philosophe

Bruno Latour³ propose une trajectoire de transition jalonnées de grandes questions : quelles sont les activités que vous souhaiteriez ne pas voir redémarrer et pourquoi ? À l'inverse quelles activités jugez-vous prioritaires ? Comment la disparition des premières peut-elle favoriser l'épanouissement des secondes ? Que faut-il faire pour permettre la transition des hommes comme des flux financiers ?

RAPPELER TOUT LE MONDE AU BUREAU OU RÉ-ENCHANTER LA DISTANCE ?

Fin mai Mark Zuckerberg a annoncé que la moitié des collaborateurs de Facebook pourrait travailler de chez eux de façon permanente d'ici cinq à dix ans. Loin des regards, d'autres entreprises n'ont pas attendu la pandémie pour pousser le curseur plus loin, comme Buffer ou GitLab qui ont choisi de fonctionner 100 % à dis-

qui s'activent uniquement lorsqu'il est physiquement en compagnie de ses pairs⁵. Du pour et du contre, donc. En d'autres périodes vous auriez pu arbitrer, mais vous n'aurez peut-être pas ce choix avant plusieurs mois. D'ici là, vous aurez à trouver les bons leviers managériaux pour que le télétravail ne soit pas synonyme de souffrance ou de retrait d'engagement. Quelques pistes : résistez à la tentation du micro-management, faites preuve d'empathie, encouragez le travail en équipe, inventez de nouveaux rituels, soyez vigilant aux risques d'hyperconnexion⁶, entre autres sujets d'attention.

RÉVÉRER LES HÉROS OU REDONNER DU SENS ?

La lutte contre le Covid 19 a ancré dans les esprits une dichotomie entre activités essentielles et activités inessentielles, soulignée par un vocabulaire guerrier valorisant les «soldats en blouse blanche», les «héros du ré-

“La lutte contre le Covid 19 a ancré dans les esprits une dichotomie entre activités essentielles et activités inessentielles.»

tance. Mais pour toutes les organisations qui ont été obligées de passer au télétravail, la rupture est vertigineuse. Certes, les atouts potentiels sont alléchants : autonomie renforcée des collaborateurs, rôles mieux répartis, meilleure concentration, stress allégé, économies considérables en frais de structure... De fait, 59 % des salariés américains interrogés par Gallup affirment vouloir continuer à travailler à distance après le confinement⁴. Mais les risques sont, eux aussi, loin d'être négligeables : isolement, dissolution de l'esprit d'équipe et de la culture d'entreprise, disparition des frontières entre vie professionnelle et vie privée... Sans oublier que l'être humain est cognitivement plus performant en société, grâce à ses neurones dits «sociaux»

sions. Le premier réflexe est de remettre en perspective la raison d'être de votre entreprise : en quoi est-elle utile à ses clients et à la société, et plus spécialement dans la période actuelle ? Naturellement la définition de cette raison d'être n'est pas de votre seul ressort, c'est au contraire un exercice qui gagne à être mené à l'échelle la plus large possible. Et la distance peut avoir un vrai rôle à jouer, en facilitant la contribution de chacun avec les moyens qu'il veut : vidéo, texte, photo... Plus vos équipes pourront exprimer leur créativité, plus leurs propositions seront riches ! Vous aurez aussi tout intérêt à être à l'écoute de ceux qui veulent ne pas «repartir comme avant» en leur proposant formations, nouveaux projets, dispositifs de bénivolat⁹... Le cas échéant vous pouvez même aller jusqu'à soutenir ceux qui ont besoin d'un changement encore plus radical. Sans attendre l'épidémie de Covid, c'est ce qu'ont déjà fait certaines organisations, à l'instar de la Febelfin, fédération des banques belges, qui a signé l'an dernier une convention avec le secteur de la santé pour favoriser les reconversions de collaborateurs en état d'épuisement par... ennui (bore out)¹⁰.

RENOUER AVEC VOS PEURS OU RECONNAÎTRE VOS VULNÉRABILITÉS ?

La période actuelle bouscule les projets et malmène les croyances. Elle met aussi en relief des émotions que personne n'aime gérer, à commencer par la peur. Peut-être pensez-vous que votre devoir est d'être plus fort que cette dernière... Mais plutôt que de la nier, l'heure est aussi venue de faire la paix une fois pour toute avec la vulnérabilité : la vôtre, celle des personnes avec qui vous travaillez et celle de l'organisation qui vous rassemble. Depuis quelques mois, la société expérimente à grande échelle une vulnérabilité partagée, où tout le monde se protège en protégeant les autres. Un terrain idéal pour un leadership plus authentique !



Business Digest est un observatoire et éditeur sur les tendances et innovations en leadership et réflexion stratégique. Cet article, publié initialement en juin 2020, a été réalisé en collaboration avec Dominique Fidel qui, après des études de civilisationniste et 10 années dans la communication corporate, partage aujourd'hui sa plume entre la vulgarisation scientifique, la communication institutionnelle, les chroniques littéraires et... Business Digest ! <https://business-digest.eu>

C'est le moment de montrer que vous êtes capable de rester vous-mêmes, quoi qu'il arrive, avec vos qualités et aussi avec vos faiblesses. Un exemple avec Arne Sorenson, PDG de la chaîne hôtelière Marriott : il a envoyé une vidéo à ses équipes, évoquant sans fausse pudeur son inquiétude pour l'avenir, sa tristesse pour les salariés au chômage et sa propre situation personnelle d'homme malade du cancer. En laissant paraître vos peurs et votre fragilité vous légitimez la vulnérabilité des autres, créant un climat de solidarité et d'empathie favorable à la résilience. Cette attitude aura également des bénéfices sur le plan personnel. C'est en effet un premier pas décisif vers un meilleur ancrage, un état d'être que vous expérimenterez quand vous êtes vraiment présent dans l'instant. Dans les situations critiques, quand vous verbalisez vos émotions, vous les maîtrisez mieux, ce qui vous permet d'analyser les événements plus calmement et avec davantage d'objectivité et de prendre plus sereinement les décisions difficiles. Vous serez en outre plus enclin à être bienveillant avec vous-même et par là même plus attentif aux autres.

RÊVER À NOUVEAU?

Cette période, où la course du monde est mise entre parenthèses, est aussi, pour beaucoup, un temps de redécouverte des émotions et un temps du rêve où nous avons laissé notre esprit vagabonder vers d'autres futurs possibles. Au sens figuré mais aussi au sens propre : selon les recherches menées par plusieurs équipes de scientifiques¹¹, nombreux sont ceux qui ont fait l'expérience d'une activité onirique particulièrement intense pendant le confinement. Comme si leur inconscient avait des choses à leur dire... La philosophe Hannah Arendt considérait que toute catastrophe historique ouvrait une «brèche» à l'intérieur de laquelle l'être humain peut faire l'expérience de la liberté; mais que cette brèche pou-

vait se refermer très facilement si elle n'était pas maintenue volontairement ouverte. Il vous appartient aujourd'hui de saisir l'opportunité qui vous est offerte de contribuer à faire vivre cette liberté dans le monde d'après en faisant de la place à vos rêves, y compris dans les rouages de votre entreprise, pour imaginer les liens qui s'y nouent, les façons de travailler et sa contribution à la société et à l'humanité... Une vision trop optimiste pour une époque qui ressemble à bien des égards à un cauchemar éveillé? Peut-être, mais, c'est surtout une approche pragmatique : en 2016, une étude¹² menée par Capgemini Consulting et the Boson Project auprès de 2500 collaborateurs et de 11 entreprises, a ainsi révélé que 62% des gens pensent que rêver en entreprise est «tout simplement vital». Le coronavirus pourra-t-il être l'agent de réconciliation entre l'*homo economicus* et l'*homo oniricus*?

Un regard dans le rétro pour finir : en 2008, l'économie mondiale avait déjà tremblé sur ses fondements, frappée de plein fouet par la crise des subprimes. L'humanité s'était alors jurée de tout mettre en œuvre pour changer d'attitude à grande échelle et adopter des pratiques plus raisonnables. Que reste-t-il de ces belles promesses? Trop peu de choses. L'issue de la situation actuelle ne sera pas très différente, sauf si un grand nombre d'acteurs économiques s'engagent à tirer les leçons de la pandémie dans la durée.

À retenir

- **Désaffection :** vous voulez contribuer à édifier un monde soutenable? Pour cela vous devrez peut-être commencer par renoncer aux futurs dans lesquels vous étiez engagés.
- **Travail à distance :** stop ou encore? Nous l'avons découvert à marche forcée, il faut désormais en explorer collectivement les externalités, en termes d'opportunités comme de risques.

• **Leadership :** la crise sanitaire-économique que nous affrontons appelle un leadership authentique, en paix avec ses vulnérabilités et ouvert aux rêves.

BIBLIOGRAPHIE

1. «Le Covid-19 sonnera-t-il le glas du capitalisme?», par Pierre Rondeau, (*Slate*, 2020).
2. «Il faut renoncer aux futurs déjà obsolètes», par Alban Agnoux, Aurélien Fabre et Bastien Marchand, (*Usbek& Rica*, 2020).
3. «Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise», par Bruno Latour, (AOC, 2020).
4. «U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work», (Gallup, 2020).
5. «Social and asocial prefrontal cortex neurons : a new look at social facilitation and the social brain», de Driss Boussaoud, Marie Demolliens, Pascal Huguet, Faiçal Isbaine et Sylvain Takerkart, (Aix Marseille Université, 2017).
6. «Crisis Management : 3 Ways Strong Leaders Can Support Work-From-Home Employees», par Jan Sunny Bajaj, (*Entrepreneur*, 2020).
7. Cité dans «Avec les techniciens télécoms, "héros des réseaux"», par Sébastien Dumoulin, (*Les Echos*, 2020).
8. Cité dans «Ils font face au coronavirus», (*Stratégies*, 2020).
9. «7 best practices for supporting employees during COVID-19», par Diane Adams, (*HRExecutive*, 2020).
10. Cité dans «Un accord innovant dans le secteur des banques outre-Quiévrain», (*Les clés du social*, 2019).
11. «What pandemic dreams may come», par Colleen Walsh, (*The Harvard Gazette*, 2020).
12. *La Boîte à Rêves*, (Capgemini Consulting et The Boson Project, 2016).

Les deux grands défis pour la France et l'Europe qu'a révélés la crise sanitaire de 2020

QUAND L'ORDRE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE MONDIAL EST BOULEVERSÉ PAR LA CRISE SANITAIRE, ET QUE LA FRANCE VOIT SA PLACE DANS LE MONDE SE MODIFIER, SE DESSINENT ALORS LES CONTOURS DES DÉFIS À RELEVER POUR RENFORCER UNE SOUVERAINETÉ EN APNÉE.



**Frédéric
Encel**

est Docteur HDR en Géopolitique de l'Institut français de géopolitique (Paris VIII) et professeur à Paris School of Business, fondateur/animateur des *Rencontres internationales géopolitiques* de Trouville. Membre du comité de la Revue géopolitique «Hérodote» et du Prix du Livre géopolitique (dir : J-Y Le Drian), il est l'auteur d'une douzaine d'ouvrages dont *Mon Dictionnaire géopolitique* (PUF, 2019), et *Géopolitique de la Nation France* (PUF, 2017 avec Yves Lacoste). Prochaine parution : *La Guerre (Que Sais-Je?)* /PUF, septembre 2020.

REBÂTIR LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE DE LA FRANCE

Cet impératif de souveraineté ne signifie pas fermer les frontières et adopter une posture étroitement nationaliste qui nous entraînerait dans l'abîme. Il s'agit plutôt nous réapproprier tout ce dont nous avons besoin sur le plan sanitaire afin de pouvoir affronter sereinement la prochaine crise de cette nature. Ce «nous» inclut ceux parmi nos partenaires de l'Union Européenne qui privilégient la solidarité européenne aux juteux – mais éphémères – contrats avec Pékin... Il est aberrant que 500 millions d'Européens – très au point par ailleurs sur le plan technique – dépendent pour leur santé et leur sécurité sanitaire de matériels et de produits fabriqués dans un Etat tiers, a fortiori quand celui-ci n'est ni allié, ni même ami, et pourvu de surcroît d'un gouvernement à la fois autoritaire et interventionniste. Il conviendrait de mutualiser effica-

cement les productions de matériels nécessaires. Cela ne concerne pas seulement le sanitaire, du reste: qu'en serait-il en temps de crise géopolitique grave si l'électricité portugaise, l'activité portuaire grecque ou l'automobile italienne passaient sous contrôle chinois? Cette crise traduit le péril très concret d'une délocalisation tous azimuts.

CONSOLIDER LA DÉFENSE

La souveraineté, c'est aussi l'industrie de défense. Une longue tradition de puissance et d'indépendance d'une part, le talent pluriséculaire de nos ingénieurs d'autre part, les vicissitudes de l'histoire enfin nous ont «offert» de posséder aujourd'hui l'un des plus beaux outils de défense au monde. Il ne s'agit pas de faire assaut de chauvinisme mais, en période de crise, de savoir ce qu'il peut nous procurer. D'abord, la défense fait travailler directement ou indirectement 400 000

personnes et en nourrit donc au moins deux fois plus, ce qui est loin d'être négligeable, surtout par les temps qui courent. Ensuite, pour des raisons évidentes de sécurité, ces emplois ne sont pas pour l'essentiel délocalisables et profiteront par conséquent toujours à des travailleurs vivants, se logeant et consommant en France. Enfin les produits de défense, généralement à très forte valeur ajoutée, fixent nombre d'ingénieurs de haut niveau et génèrent des plus-values considérables. Dans un marché mondial en forte expansion, ils sont et demeureront très demandés, indépendamment de telle épidémie virale n'altérant en rien la plupart des ambitions géopolitiques. Au regard de notre situation extrêmement critique en termes d'emploi, de balance commerciale et de finances publiques, ce serait folie de négliger ces atouts.

UNE SOUVERAINETÉ POUR L'UNION EUROPÉENNE

L'Union Européenne ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion de fond, à très court terme, sur son indépendance vis-à-vis de l'extérieur.

Allons plus loin : la crise du Covid 19 est le dernier avertissement lancé à l'Europe. Comme l'a bien réaffirmé Jean-Yves Le Drian, «l'Europe doit être géopolitique», autrement dit assumer les coûts et le statut de puissance globale et non seulement ceux d'un club à vocation exclusivement commerciale, technique et culturelle. Sinon, elle disparaîtra morceau par morceau, chacun de ses membres – y compris la France – perdant peu à peu sa souveraineté au profit de la Chine ou d'autres puissances impériales.

LES CARTES DES ALLIANCES REBATTUES

Le président Trump – dont la crise sanitaire a mis une fois encore en relief tragicomique l'inconséquence et l'impétitie – cherche à casser les structures d'alliances et les équilibres mul-

tilatéraux existants avec pour rares constantes de prises de décision le nationalisme d'une part, l'obsession mercantiliste d'autre part, son bon plaisir enfin. Si on y ajoute une forte influence évangélique d'ordre électoraliste, le cocktail est tout de même explosif. Pourtant, si, là encore, l'économie doit lourdement pâtir, ne soyons pas aussi catégorique sur le

inféodant leurs partenaires, nous devrons absolument nous adapter. Avec qui nous allier alors? L'Allemagne étant durablement et profondément rétive à assumer le rôle de puissance globale, et l'Europe orientale ne jurant que par la protection états-unienne face à Moscou, il ne reste que les Britanniques avec lesquels nous partageons énormément et pourrions

“En géopolitique, alliances, ruptures d'alliances et rapports de force changent souvent à un rythme soutenu.”

fameux «déclin américain» que ceux qui l'annoncèrent à quatre reprises en moins d'un siècle et demi! Avec ou sans Covid 19, l'exceptionnelle force de frappe états-unienne sur les plans militaire, technologique, diplomatique, énergétique, financier, scientifique, démographique et universitaire est et demeurera longtemps encore, avec, cependant, moins de handicaps que n'en accuse la Chine.

En cas de réélection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, deux graves problèmes se poseront à la France. D'abord – et ce n'est pas nouveau – depuis la chute de l'URSS,

jamais l'OTAN ne s'est redéfinie dans sa vocation et ses missions, y compris en intervenant en Asie centrale, au Moyen-Orient ou au Sahel où la menace communiste se fait tout de même très discrète... Quant à la Russie actuelle, elle n'est pas l'adversaire systémique que fut l'Union soviétique. Avoir accompagné nos alliés américains dans la sauvegarde du camp démocratique face au bloc de l'Est fut une chose, hautement nécessaire; les suivre dans des aventures mal définies (*war on terror* de Bush fils) ou unilatérales et inconséquentes façon Trump en serait une autre, négative. Ensuite, on ne peut forcer un allié à le demeurer. Si les États-Unis cassent l'OTAN en proposant des alliances bilatérales

Pour conclure, face à une Chine impérialiste et sans cesse plus autoritariste, nos valeurs et libertés démocratiques fondamentales sont à terme menacées; nous devons pour les défendre renforcer nos compétences, instruments et attributs de défense et de souveraineté.



Cette note est inspirée de l'entretien réalisé par J-M Sylvestre avec l'auteur pour le compte du site «*Atlantico*», 5/2020.

Previstory

HUMANITY TODAY IS FACING A GLOBAL CRISIS TRIGGERED BY THE COVID 19 PANDEMIC, AND THIS IS PUTTING FORECASTS AND FUTURE STUDIES INTO A WHOLE NEW PERSPECTIVE. I PROPOSE TO CALL THE WAY OF LOOKING AT THE FUTURE – PREVISTORY¹, THE SCIENCE OF PREVISIONS AND FORECASTING.

In times of peace, prosperity and growth, few people think about working boldly to build the future. Designing the future is more than just making accurate predictions. Designing the future is a way of looking at possible development solutions within a certain time frame. Humans have never been able to predict the future accurately, but neither have they ever stopped imagining the future. The future is already here, but it is not evenly distributed.² Predictions, forecasts and scenarios are never easy, but when it comes to the future, being imaginative is far more important than being right.³

CHANGE SIGNALS

Signals are not trends. The future of the industry is on the horizon, on the edge of the existing market. By identifying signals we are supposed to be able to build a certain «landscape» of possibilities (drivers of change). Trends

need much more time to become mainstream and be accepted by the majority. Signals provide some basis for identifying a trend and can significantly affect the reality around us.

In the context of the future, there are always four scenarios⁴: growth, collapse, constraint and transformation. And these scenarios are not mutually exclusive. More often than not, several of them coexist, and may occur simultaneously.

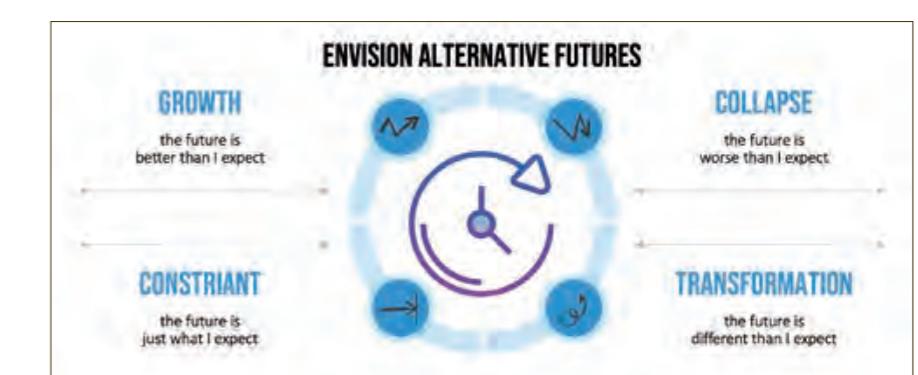
GROWTH : A FUTURE WHERE CURRENT TRENDS AND CONDITIONS, BOTH GOOD AND BAD, CONTINUE TO DEVELOP AS THEY HAVE IN THE PAST

"We should be grateful for the coronavirus, because it could be the reason for our survival as a species".⁵ That's a pretty bold and very optimistic statement. I don't think humanity is



David E.
Kalisz

PhD, Associate Professor,
Paris School of Business,
Certified Foresight
Practitioner. Expert in
foresight and future
studies. Member of the
Center of the Future
Studies. Research areas:
scenario planning,
foresight, prognosis and
forecasting, alternative
futures, competitive
strategies, new
technologies.



going to change its behavior because we're interested in the short term "here and now". People tend to look at the world in a fragmented and selective way, but "the future will be smaller, slower, but more humane...."⁶ Growth is driven by accelerating technological development, increasing automation and changing customer behavior, which results in more time spent online.

COLLAPSE : A FUTURE IN WHICH SYSTEMS ARE STRETCHED BEYOND THE BREAKING POINT, CAUSING SYSTEM COLLAPSE AND SOCIAL DISORDER

As a result of the coronavirus epidemic (Covid 19), France's GDP could decline by as much as 11.4% to 14.1% in 2020, with the largest decline likely if a second wave of infections, with new lockdowns, hits the country before the end of 2020.⁷

A collapse scenario is rarely likely. This perspective sets new priorities for personal life. The comfort of being in the presence of others could be replaced by a greater comfort of being absent. Instead of asking, «Is there a reason to do something online?», we will ask, «Is there a good reason to do something in person?» and we may need to be reminded and convinced that there is.⁸ One of the dangerous scenarios is related to global surveillance. For the first time in human history, technology makes it possible to monitor everyone all the time. We imagine the scenario where algorithms will know that you are sick before you even know it, and they will also know where you've been and who you've met.

CONTRAINTE : A FUTURE IN WHICH SCARCE RESOURCES FORCE SOCIETIES TO FACE LIMITATIONS

During the Covid 19 epidemic, we are also part of a global social experi-

ment. We limited everything - leaving home, the ability to travel, to meet loved ones, to participate in cultural life. This shows how much personal freedom we are willing to give up for a sense of security.

The world we know is based on a social contract that also has limits. All systems operating on a national scale are only effective up to a certain threshold and for a certain number of people, such as the health system or the banking system.

TRANSFORMATION : A FUTURE IN WHICH A FUNDAMENTAL CHANGE IN TECHNOLOGY AND VALUES MARKS A BREAK WITH THE PAST

Once the chaos around Covid19 has dissipated, the entire business world will be ready for rapid transformation. Each crisis is also an opportunity. The pandemic situation was an incentive to work faster. When Covid 19 erupted, it took only a few weeks for scientists to correctly identify the virus responsible for the outbreak and develop reliable tests for the disease. To understand the dangerous world we live in, the VUCA⁹ era (for volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) is also taking on new meaning in the post-pandemic world.

NEW REALITY

Which scenario will come true? That's for us to decide. It depends on our degree of awareness of the need to change our behavior and especially to identify our real needs. Life after the coronavirus brings transformation towards a new reality, because nothing will be as it was before. We will learn to live at a distance. The definition of presence will change, and we will become less physical. It is impossible to go back to what was. We will remember the world before the epidemic as a bygone era. New times are coming... ●

BIBLIOGRAPHY

1. A concept invented by Polish science-fiction writer Stanisław Lem in his book *The Futurological Congress*, by Dominique Sila with the collaboration of Anna Labedzka, (Calmann-Lévy, 1976).
2. "5 Principles for Thinking Like a Futurist" by Marina Gorbis, (*EducauseReview*, 2019).
3. *Future Shock* by Alvin Toffler, (Random House, 1970).
4. "Practical tools for foresight, insight and action", *IIFT Toolkit*, (Institute for the Future, 2020).
5. "Coronavirus offers "a blank page for a new beginning" by Li Edelkoort, (*Dezeen*, 2020).
6. *Gigantisme: De «too big to fail» vers un monde plus durable et plus humain* by Geert Noels, (Lannoo, 2019).
7. « Prévisions du taux d'évolution du produit intérieur brut (PIB) suite à l'apparition du coronavirus en France de 2019 à 2021 », by E. Moyou, (*Statista*, 2020).
8. "Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How", (*Politico*, 2020).
9. *Get There Early. Sensing the Future to Compete in the Present*, by B. Johansen, (Institute for the future, 2007).

2

Santé, vulnérabilités et résiliences

Comment faire face et rebondir?



Santé, vulnérabilités et résiliences

Comment faire face et rebondir? **introduction**



**Judith
Partouche
Sebban**

est professeur associé, responsable du département recherche Marketing Analytics and Experience Insights et titulaire de la chaire Living Health à Paris School of Business. Ses recherches portent sur le comportement du consommateur senior et la perspective de fin de vie et son influence sur la consommation.

La pandémie du Covid 19 est venue ébranler le monde entier et à ce jour, l'incertitude demeure quant au moment où nous sortirons de la crise et à la façon dont les différents écosystèmes reprendront leur activité. Il n'en reste pas moins que cette crise apparaît traumatisante pour beaucoup de pays, plus ou moins touchés, car elle met à l'épreuve nos sociétés et ses institutions publiques et privées, avec en première ligne, le système de santé.

De par son ampleur et sa rapidité, la crise a en effet révélé à la fois les points forts et les dysfonctionnements des rouages de nos systèmes de santé, que ce soit en termes d'approvisionnement en matériel, de capacité d'accueil en hospitalisation ou de mobilisation des soignants. A cela s'ajoutent les difficultés potentielles liées au manque de coopération entre le secteur privé et le secteur public. Les difficultés rencontrées invitent alors à s'interroger sur le monde d'après dans le secteur de la santé, sur les décisions à prendre en terme de gestion, d'organisation et de restructuration, impliquant des acteurs aux profils variés.

Ce chapitre s'articule autour de six contributions traitant du monde Covid 19 dans le domaine de la santé.

La crise sanitaire est venue renforcer le sentiment de vulnérabilité de chacun. Cependant, certains s'avèrent plus vulnérables que d'autres, notamment les personnes fragilisées ou instables avant la crise. Malgré tout, la vulnérabilité perçue suscite l'adoption de mécanismes de défense orientés notamment vers soi et son bien-être et la relation à l'autre.

Ainsi, même si la crise sanitaire a affecté la santé mentale et psychologique des individus et des communautés, la capacité de résilience aide à mieux comprendre la façon dont il est possible de surmonter les incertitudes et de rebondir face à la crise pour améliorer sa santé et son bien-être au quotidien. La résilience s'appréhende à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel. D'un point de vue individuel, de nombreuses innovations ont vu le jour pour soutenir les professionnels de santé. D'un point de vue organisationnel, la crise du Covid 19 fait naître des défis organisationnels et d'innovation du système de santé, associant équilibre financier et qualité des soins, afin de conserver un système de santé résilient, performant et inclusif.

La crise du Covid 19 invite également à penser la santé différemment en plaçant l'humain (patient, aidant, professionnel de santé) au cœur de l'expérience de soin, en proposant un accompagnement personnalisé, global et profondément bienveillant. Elle laisse ainsi entrevoir une nouvelle éthique du care, dans laquelle les émotions sont centrales et la responsabilité de chacun est engagée. Ainsi, d'un point de vue plus global, la crise a mis en évidence l'importance de l'éthique du care et de la valorisation de ses métiers, suggérant que le care ne se limite pas aux personnes les plus vulnérables, mais est incontestablement l'affaire de tous.

Experiencing mental issues during the Covid19 crisis: the quintessence of vulnerability before resilience

WE ARE NOT EQUAL IN THE FACE OF EVENTS. THE WORRY, STRESS AND UNCERTAINTY GENERATED BY THE COVID 19 CRISIS CAN BE PARTICULARLY TRYING FOR THOSE LIVING WITH MENTAL ILLNESS OR ADDICTIONS.



**Françoise
Passerard**

is an Assistant Professor of Marketing at Paris School of Business. With a background in Social Sciences, her research focuses on consumer vulnerability, poverty alleviation, and public health. Her work has appeared in the Journal of Marketing Management and Advances in Consumer Research.

Taboos around mental health issues and consumer vulnerability are coming more and more into the open thanks to growing coverage by researchers, especially within the stream of "Transformative Consumer Research" since the years 2000s¹. People who suffer from mental health issues often experience various forms of anxiety, especially when facing uncertainty. Since the onset of Covid 19 outbreak, citizens from all around the world have universally experienced a new kind of uncertainty. While mentally healthy people mostly had to readapt or reinvent their wellbeing while under lockdown, mentally ill citizens add a

new trait of uncertainty to their previously existing one, making it from now on plural.

AN OVERVIEW OF MENTAL HEALTH ISSUES

Many people who suffer from depression or social anxiety disorder spontaneously tend to self-isolate. They may have found the lockdown time sort of comfortable, whereas they do struggle coming back to their previous life once it's over. People who suffer from addictions or psychic disorders who need to have access to moments of full freedom have deeply suffered under lockdown. People who

“Mentally ill citizens add a new trait of uncertainty to their previously existing one, making it from now on plural.”

suffer from bipolar disorder have experienced overwhelming symptoms. All in all, new anxieties worsen or exacerbate existing anxiety issues.

Being contemporary to emerging epidemics induces stress and anxiety. New diseases like AIDS, Ebola, SARS, MERS, Zika, Covid 19 create a tangible sense of end of the world, raising awareness among citizens and pushing them to develop new coping strategies. Anticipating a crisis, avoiding a disease, or experiencing it drives citizens and consumers to a necessary emotional adaptation, making many of them enter a phase of vulnerability.

BIBLIOGRAPHY

1. "Meaning and Mattering Through Transformative Consumer Research" by Mick, D. G., (*Advances in Consumer Research*, 2006).
2. "Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability" by Baker, S. M., Gentry, J. W., & Rittenburg, T. L., (*Journal of Macromarketing*, 2005).
3. "Traditional Culture: Let's Hear No More about it" by Douglas M., (*Stanford University Press*, 2004).
4. «Neither passive nor powerless: reframing economic vulnerability via resilient pathways» by Hutton, M., (*Journal of Marketing Management*, 2016).
5. "Resilience Is About How You Recharge, Not How You Endure" by Achor, S., Gielan M., (*Harvard Business Review*, 2016).
- "Transformative service research: An agenda for the future" by Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S. W., Rosenbaum, M. S., Shirahada, K., & Williams, J. D., (*Journal of Business Research*, 2013).
- "Toward a process theory of consumer vulnerability and resilience: Illuminating its transformative potential" by Baker, S. M. & Mason, M., (*Transformative Consumer Research: For Personal and Collective Well-Being*, 2012).
- "The role of time in the action of the consumer" by Bergadaà, M. (*Journal of Consumer Research*, 1990).

UNDERSTANDING CONSUMER VULNERABILITY

Consumer vulnerability is a concept at crossroads between the disciplines of Marketing and Public Policy. Its seminal definition is threefold:

- 1) "Consumer vulnerability is a state of powerlessness that arises from an imbalance in marketplace interactions or from the consumption of marketing messages and products."

2) "It occurs when control is not in an individual's hands, creating a dependence on external factors to create fairness in the marketplace."

3) "The actual vulnerability arises from the interaction of individual states, individual characteristics, and external conditions within a context where consumption goals may be hindered and the experience affects personal and social perceptions of self."¹

We can thus understand the extent to which consumer vulnerability, even though experienced at the very individual level, is rooted into a wider systemic issue which is shaped by several internal as well as external factors. Since it is a state, possibly transitory, and not a condition, the notions of time and temporality play a major role on the road to resilience.

For instance, anticipation brings a continuum into individuals' lives, integrating uncertainty in a world of new

tailor-made possibilities. Anticipating requires an ability to suspend time, keeping certain distance with the context, to find out how the future may evolve. Experiencing a state of vulnerability, be it transitory or long-term, deeply impacts the way mentally ill people anticipate time pertaining to individuals' difficulty to envision themselves on the path towards a better situation.

FROM APATHY TO RESILIENCE

In parallel with the concept of consumer vulnerability, the cultural theory of apathy is a long-lasting state of being which emerges when the freedom to choose is suppressed, when socialization networks are destroyed, and when despair is stronger than hope².

Threats to the viability of a culture include uncertainty about justice, loss of motivation, global disorientation, destruction of trust and confidence, and loss of authority. A culture of apathy makes any development project unlikely to be successful because people are desperate and the view to escape is obscured. However, while apathy stalls, culture is dynamic and therefore, a culture of apathy is changeable.³

A way out of this dead end of apathy occurs when vulnerable consumers build the project of creating new social links through consumption practice. Projects are a privileged coping strategy driven by the need for anticipation, synonymous with the ability to create and make change happen. Vulnerable people are oftentimes without, or aside, any sort of project because their daily constraints restrain their sense of anticipation, or hope for a better, more consistent future. As vulnerable consumers, they are recognized as developing resilient pathways including self-care practices and relational coping. All in all, "resilience is about how you recharge, not how you endure"³

Rebondir après la crise : résilience et santé mentale

L'INQUIÉTUDE SUSCITÉE PAR LA CRISE SANITAIRE DU COVID 19 AFFECTE LA SANTÉ MENTALE ET PSYCHOLOGIQUE DE CHACUN. IL S'AGIT ALORS DE SURMONTER SES INCERTITUDES ET DE REBONDIR FACE À LA CRISE. MOTEUR DE CET OBJECTIF, LA NOTION DE RÉSILIENCE PARTICIPE À LA DÉTERMINATION DE CHACUN POUR UN MEILLEUR BIEN ÊTRE AU QUOTIDIEN.



Judith Partouche-Sebban

est professeur associé, responsable du département recherche Marketing Analytics and Experience Insights et titulaire de la chaire Living Health à Paris School of Business. Ses recherches portent sur le comportement du consommateur senior et la perspective de fin de vie et son influence sur la consommation.

Saeedeh Rezaee Vessel

est professeur associé à Paris School of Business et titulaire d'un doctorat de l'Université de Grenoble. Ses recherches portent sur les antécédents et les conséquences de la consommation de produits de luxe, ainsi que sur l'expérience du cancer et le bien-être des patients.

Ces dernières années, la gestion des crises devenue d'un intérêt majeur pour les chercheurs et les praticiens. Les catastrophes naturelles, les attaques terroristes, les épidémies, la récession économique représentent des menaces imprévisibles, génératrices de stress et susceptibles d'affecter la continuité des individus et des organisations. Comment les individus peuvent-ils surmonter ces épisodes anxiogènes pour retrouver un équilibre psychologique? La question se pose tant pour les personnes que pour les organisations. Les mécanismes d'adaptation et de reconstruction, applicables aux deux donc, sont au cœur de l'idée de résilience.

LE CONCEPT DE RÉSILIENCE

La résilience individuelle se définit comme la capacité d'un individu à s'adapter à des circonstances traumatisantes et à atteindre des résultats positifs et souvent inattendus². Elle apparaît davantage comme un processus complexe et dynamique³. Sans être un trait de personnalité, il existe certains facteurs endogènes (i.e. traits de personnalité, tempérament positif, acceptation de l'événement) et exogènes (i.e. environnement social et familial aimant et sécurisant) susceptibles de faciliter le développement de mécanismes de défense face à l'adversité⁴. La littérature montre bien le lien qui existe entre la résilience individuelle et le stress post-traumatique, la dépression et l'anxiété⁵.

“ Les déterminants de la résilience individuelle et organisationnelle mis en évidence démontrent l’importance d’appréhender la résilience à plusieurs niveaux, i.e. intra-individuel, inter-individuel et collectif. ”

RÉSILIENCE DE L'ORGANISATION ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. "Enterprise resilience: managing risk in the networked economy" par Starr, R., Newfrock, J., et Delurey, M., (*Strategy and Business*, 2003).

2. "Risk, protection, and resilience: Toward a conceptual framework for social work practice" par Fraser, M. W., Richman, J. M., et Galinsky, M., (*Social Work Research*, 1999).

3. "A resilience framework for promoting stable remission from depression" par Waugh, C. E., et Koster, E. H. W. (*Clinical Psychology Review*, 2014).

4. "The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work" par Luthar, S., Cicchetti, D., and Becker, B. (*Child Development*, 2000).

5. "Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model" par Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., and Hegney, D., (*Frontiers in psychology*, 2015).

6. "Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions" par Annarelli, A. et Nonino, F. (*Omega*, 2016).

7. "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management." par Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., et Lengnick-Hall, M. L. (*Human Resource Management Review*, 2011).

et à survivre à ses conséquences, en développant parfois des nouvelles compétences⁶. La littérature souligne le fait que la résilience individuelle (i.e. des employés) contribue à la résilience organisationnelle qui se définit selon trois aspects :

 1. la capacité à interpréter et à donner du sens à l'épreuve;
 2. la capacité à mobiliser des ressources afin trouver de trouver des réponses à l'épreuve;
 3. les relations entretenues par l'organisation qui permettent d'agir rapidement face à une situation difficile⁷.

ÉTUDES QUANTITATIVES : LES DÉTERMINANTS DE LA RÉSILIENCE

Deux études quantitatives ont été réalisées en mai 2020, l'une axée sur les déterminants de la résilience individuelle et l'autre sur les déterminants de la résilience organisationnelle face au Covid 19.

La première étude a été menée auprès de 358 répondants français (129 hommes, 229 femmes, moyenne d'âge=48 ans) et a permis de mettre en évidence quatre résultats principaux.

 1. La confiance en soi et le sentiment d'auto-efficacité expliquent une plus

2. La régulation des émotions, et notamment l'attention portée aux émotions et la capacité à se distancer des émotions négatives pour retrouver les émotions positives sont des déterminants fondamentaux de la résilience.

3. L'attention portée à l'autre et le sentiment d'être lié à l'autre renforcent la résilience individuelle, prouvant ainsi sa dimension sociale

4. Le rapport à la mort est un déterminant de la résilience : une forte anxiété face à la mort et la tendance à

La peur de la mort et la tendance à chercher à l'éviter ont un effet négatif sur la capacité de résilience.

Dans le domaine des sciences de gestion, la résilience organisationnelle

est la capacité d'une organisation à surmonter un événement inattendu

et à survivre à ses conséquences, en développant parfois des nouvelles compétences⁶. La littérature souligne le fait que la résilience individuelle (i.e. des employés) contribue à la résilience organisationnelle qui se définit selon trois aspects :

1. la capacité à interpréter et à donner du sens à l'épreuve;
2. la capacité à mobiliser des ressources afin trouver de trouver des réponses à l'épreuve;

3. les relations entretenues par l'organisation qui permettent d'agir rapidement face à une situation difficile⁷.

ÉTUDES QUANTITATIVES :

LES DÉTERMINANTS DE LA RÉSILIENCE

Deux études quantitatives ont été réalisées en mai 2020, l'une axée sur les déterminants de la résilience individuelle et l'autre sur les déterminants de la résilience organisationnelle face au Covid 19.

La première étude a été menée auprès de 358 répondants français (129 hommes, 229 femmes, moyenne d'âge=48 ans) et a permis de mettre en évidence quatre résultats principaux.

1. La confiance en soi et le sentiment d'auto-efficacité expliquent une plus

*Institut Rafaël, maison de l'après cancer basé à
_evallois-Perret.

User innovation at the time of Covid 19: Some evidence and thoughts

IN RESPONSE TO THE HEALTH CRISIS LINKED TO COVID 19, USERS HAVE BECOME THE ACTORS OF INNOVATION. AND FAR FROM SLOWING DOWN ITS GROWTH, THIS UNPRECEDENTED PERIOD PARTICIPATES IN ITS DEVELOPMENT IN A SPECTACULAR WAY.

The Coronavirus pandemic generated a terrible crisis for almost all healthcare systems worldwide. To date, one of the most interesting outcomes of such a crisis has been user innovation¹⁻². This phenomenon occurs when users of products and services, be they user firms or consumers, develop innovations for their own benefit³. This paper details two illustrative examples of user-centered innovations that emerged at the height of the pandemic in a healthcare environment in Italy, one of the European countries worst hit. It also suggests highly beneficial ways for companies to improve user innovation.

patients. User innovation is one of the main sources of innovation.⁵ This phenomenon is promoted by lead users, which are able to face in advance needs that will be general in a marketplace and benefit significantly by obtaining a solution to those needs¹. User innovation can be implemented by intermediate users (user-firms) or end-users, which can be single individuals or communities of users.^{3,6} Key antecedents of user innovation are a low perceived effort in the development of innovation, high perceived benefits, social influence and a moderate level of experience of the user⁷. User innovation in healthcare is a well-known phenomenon that is widely do-

Various online magazines and virtual communities⁴ almost everyday are reporting stories of doctors, nurses or simple citizens that innovate new devices or adjust existing medical equipment in order to improve the performance and quality of care for Covid 19 cumented (see Schiavone for a recent review and analysis⁵). Physicians have been long recognized as the most active and prolific category of health user innovators. A well-known example of user-generated innovation in medicine is the stethoscope, invented by the

“User innovation is one of the main sources of innovation.”

French doctor René Laennec (1781–1826) more than two centuries ago.

ILLUSTRATIONS OF USER INNOVATIONS AT THE TIME OF CORONAVIRUS

The present section reports two short illustrative examples of user-centered innovations developed during the most intensive weeks of the Coronavirus pandemic in Italy. In those weeks many have used their knowledge and skills for innovating under pressure.

A snorkelling mask as a respirator

The first illustration refers to the use of a snorkelling mask as a respirator. Thanks to Dr. Renato Favero, head physician of the Gardone Valtrompia Hospital in Italy this is now a reality that is saving the lives of hundreds of patients. He contacted Isinnova, a start-up company in Scientific Research and Development services located in Brescia, Italy, to help solve the shortage of hospital C-PAP masks for sub-intensive patients. His idea was to use a snorkelling mask and convert it into a ventilator mask. Isinnova soon after talking with Dr. Favero and analyzing his proposal, contacted Decathlon, a well-known sports supply company to ask them to cooperate in the project. Decathlon did not hesitate and provided them with the mask drawing so they could better design and adapt the mask to their needs. It was decided that an extra valve was needed in order to connect the mask to a ventilator, this new piece was named "Charlotte valve". They quickly began 3D printing it and began testing the prototype in the Chiari Hospital, a hospital Isinnova was already providing emergency valves using 3D printing. The masks are now being used in at least 10 hospitals nationwide. Neither the mask or the valve are certified but efficiently help relieve the lack of official medical devices in a time of need. They

were both urgently filed for patents because they wanted it to be free to use. Their only intention is to help in a time of crisis, and they are not interested in any kind of profit.

The “doubled” ventilator for Intensive Care Units

Another great innovation that is helping relieve respirator shortage was created by Dr. Marco Ranieri, Italian professor at the Department of Medicine and Surgery in the University of Bologna. He is currently doing research on the effectiveness of mechanical ventilation and extra-body circulation, as well as mechanisms of mechanical ventilation damage. Together with the help of his colleague Dr. Antonio Pesenti and Intersurgical, a biomedical company from Mirandola, Italy they created a circuit that was able to connect two patients to one single respirator. They both got the idea from other hospitals abroad and tried to come up with a similar solution to solve the Italian crisis.

Intersurgical promptly responded and in 72 hours they had already created a prototype that was not only well designed but also worked effectively. It was first tested at the Policlinico Sant'Orsola and is now available for other countries to copy. This double circuit helps double the number of beds in Intensive Care Units (ICU) that decide to use it.

Covid 19 is a viral illness frequently associated with great shortness of breath and pneumonia. This in turn increased the likelihood of admission to the intensive care units and the need for respirators. The ensuing huge shortage of supplies, especially in Italy, forces users to come up with creative solutions to meet the demand for respirators and the like.

For industrial buyers, consider identifying the lead users early and giving them more say in the innovation process, as they, not necessarily administrative staff sitting in the office, will be highly incentivized to sal-

vage the emergency situations. For industrial sellers, a right amount of charitable acts during a pandemic could boost a positive image and save huge costs to get into a procurement system, especially hospitals that are not market oriented. Be prepared for shrinking market share in the territories any company is familiar with or excel at because of the disruption to logistics.

BIBLIOGRAPHY

1. “Lead users: A source of novel product concepts” by Von Hippel, E., (*Management Science*, 1986).
2. *Free Innovation* by Von Hippel, E., (The MIT Press, 2017).
3. «Users as innovators: A review, critique, and future research directions» by Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B., (*Journal of Management*, 2010).
4. Patient innovation website – innovative solutions to help us all cope with Covid 19 .
5. *Strategic management of technological innovation* by Schilling, M. A., (McGraw-Hill Education, 2017).
6. *User innovation in healthcare. How patients and caregivers react creatively to illness* by Schiavone, F., (Springer, 2022).
7. “A reasoned action perspective of user innovation: Model and empirical test”, by Bin, G., (*Industrial Marketing Management*, 2013).

Les défis organisationnels et d’innovation du système de santé

LA LOGIQUE ÉCONOMIQUE COMMANDANT L’ORGANISATION DU SOIN DEPUIS PRÈS DE 30 ANS MET EN CONCURRENCE ÉQUILIBRE FINANCIER DE L’ASSURANCE MALADIE ET QUALITÉ DES SOINS. OR LA CRISE SANITAIRE LIÉE AU COVID 19 A MIS EN ÉVIDENCE LA FAIBLESSSE DE CE SYSTÈME DE GESTION. COMMENT CONSERVER UN SYSTÈME DE SANTÉ RÉSILIENT, PERFORMANT ET INCLUSIF? DEUX SÉRIES DE RÉFLEXIONS PEUVENT ÊTRE MISES EN LUMIÈRE AVEC CET ÉPISODE PANDÉMIQUE.



**Alexandra
Le Chaffotec**

est professeur associé à Paris School of Business. Ses recherches portent principalement sur les questions organisationnelles. Elle travaille sur des sujets tels que l’innovation organisationnelle, l’arbitrage entre les modes de gouvernance, la performance organisationnelle, la création et le transfert de connaissances au sein des réseaux. Elle applique ces questions principalement à des cas du secteur de la santé.

D epuis plusieurs années, les personnels des hôpitaux publics expriment leur détresse face au manque de ressources de leurs établissements. Durant la crise du Covid 19 l’opinion publique s’est sensibilisée à ces problèmes car dans ce contexte, la probabilité de devenir victime de la congestion des urgences était accrue. La pénurie de consommables médicaux de protection a cristallisé cette prise de conscience face aux pouvoirs publics, comptables de la gestion d’une crise sanitaire. Pourtant, il est possible d’assurer un service de santé performant et inclusif, en allant au-delà des logiques financières afin de créer un véritable écosystème de santé qui donne toute sa place à l’innovation.

ROMPRE AVEC UNE LOGIQUE FINANCIÈRE DU SYSTÈME DE SANTÉ

Les hôpitaux publics sont gouvernés par une logique de performance, inspirée du New public management. Le mécanisme d’allocation, la T2A, est souvent critiqué : ce schéma incitatif a introduit des arbitrages opportunistes sur les activités médicales délivrées par les hôpitaux², une gestion contrainte du personnel qui a accentué la polarisation entre les secteurs publics et privés³ ou le recours à l’emploi temporaire inflationniste⁴, au mépris de l’efficacité productive qu’il est censé encourager. Ces dérives ont découragé une gestion transversale

“L'amélioration de la qualité et le progrès médical peuvent mobiliser davantage les soignants que les logiques de gestion des coûts. »

au sein des établissements et une approche coopérative entre les services en concurrence sur l'utilisation des plateaux techniques⁵. durant la crise du Covid 19, on a vu une résurgence de la mutualisation des ressources se mettre en place au sein d'un même établissement, comme entre établissements du secteur public ou privé : personnel et lits ont été réaffectés aux services de réanimation.

Il existe d'autres leviers que l'imperatif économique pour maîtriser les coûts. L'amélioration des connaissances comme la coordination entre les services médicaux permettent d'éviter la redondance d'actes et de réduire la durée des séjours : la médecine ambulatoire, la prise en charge globale du patient plutôt que découpée en symptômes, en fournissent une bonne illustration⁶. L'amélioration de la qualité et le progrès médical peuvent mobiliser davantage les soignants que les logiques de gestion des coûts⁷. Le recours au «système D» durant l'épisode du Covid 19 a démontré que la créativité pouvait être fertile à toutes les strates des fonctions hospitalières. Le progrès médical doit impliquer la participation de l'ensemble des personnels médicaux et paramédicaux. Cette créativité dépasse les frontières de l'hôpital.

CRÉER DU LIEN ENTRE LE SYSTÈME DE SANTÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

L'ampleur que le phénomène «makers» a pris pendant l'épidémie, pour pallier la rupture de la chaîne de production industrielle, est remarquable. Il témoigne de la capacité de la société civile à s'emparer d'un

problème sociétal. Si la solution qu'ils ont offerte de produire des visières de protection ou des respirateurs, ne pouvait être que temporaire, car ils ne peuvent remplacer une échelle de production industrielle, cela questionne le rôle structurel qu'ils peuvent avoir dans le progrès technologique des dispositifs médicaux⁸.

Les travaux de la chaire NewPIC de Paris School of Business ont décrit les caractéristiques des *open labs*⁹. Les «*living labs* santé et autonomie» reproduisent des conditions de vie réelle pour tester et améliorer les dispositifs médicaux à partir de l'expérience de l'usager, proposant une solution médicale adaptée aux besoins et capacités de l'usager. Ils travaillent selon une méthode d'innovation centrée usagers¹⁰, qui reconnaît au patient un savoir expérientiel, complémentaire du savoir médical (le patient est expert de ses symptômes).

Les *living labs* participent de la dynamique de l'écosystème local : Allegro, au CHU d'Angers, co-développe en partenariat avec la French Tech angevine, des dispositifs médicaux pour améliorer le soin en gérontologie, des objets connectés tels que des chaussures détectant les chutes des patients. Agissant selon une logique d'*open innovation*, ces espaces, comme les makerspaces, peuvent devenir des bureaux de R&D, permettant des améliorations de concepts apportées par d'autres contributeurs et l'industrie. Les *living labs* jouent le rôle d'intermédiaire d'innovation, faisant le pont entre différents acteurs, et accompagnant les projets dans les étapes du processus d'innovation : idéation, prototypage, expérimentation, certification du dispositif médical¹¹. Avec I-Care Cluster, la start-up Avalun a développé un laboratoire «de poche» qui optimise le circuit d'information médicale en obtenant une réponse de mesure biologique immédiate et qui promet d'améliorer l'efficacité de la prise en charge des patients.

Le changement de paradigme vers un modèle d'innovation centrée usagers démontre ses avantages, complémentaire au modèle *techno-push* : il est inclusif, impliquant toutes les parties prenantes à un projet innovant, et propice à susciter la motivation des participants. Ces innovations résolvent la nécessité de performance et les difficultés organisationnelles : en baissant les coûts de production d'un acte médical, il est possible de dégager des ressources pour fournir plus de moyens humains et techniques. Elles améliorent l'expérience patient au sein du système de santé grâce à des dispositifs médicaux plus adaptés. C'est l'axe de recherche de la chaire *Living Health* de Paris School of Business et l'Institut Rafaël.

BIBLIOGRAPHIE

1. «Le Fiasco des masques face au COVID-19» par Yann Philippin, Antton Rouget et Marine Turchi, (*Mediapart*, 2020).
2. «Le financement des établissements de santé par la Tarification à l'Activité : impasses et pistes de solutions» par Hirtzlin, I., (*Journal de gestion et d'économie médicales*, 2017).
3. Ressources humaines et tarification à l'activité. Entretiens avec des membres des directions des hôpitaux, par Gheorghiu, M.D., Guillemot, D., Moatty F., (Rapport du Centre d'études de l'emploi, 2014).
4. Hôpital cherche médecin coûte que coûte, essor et dérives du marché de l'emploi médical temporaire à l'hôpital public, par Véran, O. (Rapport parlementaire, 2013).
5. *Manifeste pour une santé égalitaire et solidaire* par Grimaldi, A., Tabuteau, D., Bourdillon, F., Pierru, F., Lyon-Caen, O., (Odile Jacob, 2012).
6. «Trajectoires de soins et facteurs sociodémographiques : l'exemple des maladies rares en France» par Le Chaffotec, A., (*Journal de gestion et d'économie médicales*, 2014).
7. «L'impact de la T2A sur la gestion des établissements publics de santé» par Burnel, P. (*Journal de gestion et d'économie médicales*, 2017).
8. *Comment les makers ont créé une usine géante en une semaine contre le covid* par Monsieur Bidouille (Youtube, 2020)
9. *Le Livre Blanc des Open Labs, Quelles pratiques, Quels changements en France ?* par Merindol, V., Versailles, DW., Capdevilla I., Aubouin N., Le Chaffotec A., (Futuris-ANRT-NewPIC, 2016).
10. «Democratizing Innovation : The Evolving Phenomenon of User Innovation» par Von Hippel, E., (*International Journal of Innovation Science*, 2009).
11. «Répondre aux défis du management de l'innovation en santé. Le rôle des dispositifs d'intermédiation en France» par Merindol, V., Versailles, DW., Le Chaffotec A., (Rapport d'étude Genopole-Bpifrance-NewPIC, 2019).

La Santé différemment après le Covid 19

LE TEMPS D'UN PRINTEMPS CONFINÉ, CHACUN S'EST SENTI PATIENT DU COVID 19, OU AU MINIMUM, PATIENT POTENTIEL. C'EST L'OCCASION RÊVÉE DE DONNER DU SENS À L'EXPÉRIENCE PATIENT ET DE RÊVER LA SANTÉ DIFFÉREMMENT AFIN DE CONSIDÉRER CHACUN DE FAÇON SINGULIÈRE, AU-DELÀ DES MALADIES QU'IL PEUT RENCONTRER.



**Docteur
Alain
Toledano**

est cancérologue radiothérapeute, président du conseil médical de l'Institut d'Oncologie des Hauts de Seine et directeur médical de l'institut de cancérologie Hartmann. Chevallier de l'Ordre National du Mérite, il est aussi investi dans la vie civile qu'associative, et a fondé de multiples associations comme l'Association Esthétique & Cancer, Sport pour Vaincre le Cancer, ou encore l'Association Franco Africaine de Cancérologie. Le Dr Alain Toledano préside l'Institut Rafael-Maison de l'Après Cancer, qui repense la réhabilitation en combattant la fragilité et la rupture psychosociale induite par le cancer.

Durant ces derniers mois, la France confinée a vécu au rythme des capacités du système sanitaire à enrayer la pandémie. Cela a contribué à l'émergence d'une conscience collective de la santé et d'attentes qualitatives vis-à-vis de notre propre système de soins. Le message a pu être brouillé par la peur, puisque sauver des vies a été la priorité, mais ne suffit pas à satisfaire pleinement nos attentes. Soigner chaque patient est au moins aussi important que d'en prendre soin.

L'EXPÉRIENCE PATIENT : UNE HUMANISATION DU SOIN

Des dizaines de milliers de personnes et leur famille plantées devant leur téléphone, ont attendu une visite médicale ou des nouvelles, et tout cela au gré des organisations de circonstance. L'expérience patient à l'hôpital ou en ville, autant que l'expérience client en entreprise, doit être un des piliers de la reconstruction de notre système sanitaire en post Covid 19. Son champ regroupe l'ensemble des interactions entre le patient et les établissements de soins d'une part, mais également entre le patient et le corps soignant, médical et paramé-

dical, d'autre part. Si le patient d'hier était essentiellement sensible aux liens qu'il tissait avec ses médecins, celui d'aujourd'hui l'est également aux liens créés avec les infirmières, les aides-soignantes, les ambulanciers et les hôtesses d'accueil. Les patients du Covid 19, autrement dit la société dans son ensemble, attendent une humanisation du système de soins autant que sa performance en termes de service médical rendu.

Pendant cette épreuve, la multiplicité des informations relayées dans les médias et les réseaux sociaux, a mis en exergue la confusion entre croire et savoir. Or, «la conviction tirée de la confiance est plus forte que toutes les assurances appuyées sur les preuves» disait Claire de La Mirande. Nos établissements de soins sont certainement plus que des lieux de science, ils sont aussi des lieux de vie, d'expériences vécues, où l'on doit autant soigner les croyances que les savoirs. Nous ne devons pas choisir entre le rationnel et l'affectif. Le choix des traitements aux patients se fait médicalement par une évaluation du rapport bénéfice/risque. L'expérience des patients, elle, s'appréhende par une dimension cognitive de l'offre de services, ou encore par une dimension affective de l'offre,

comme par exemple le sentiment de réassurance provoquée par un rappel téléphonique du lendemain de la sortie, pour prendre des nouvelles. Il convient d'y ajouter également une dimension conative s'intéressant aux comportements conscients du patient.

VERS UNE VISION GLOBALE DE LA SANTÉ

La personnalisation de la prise en charge de chaque patient est la clé de voûte de l'expérience patient. Considérer la santé de manière globale et pas seulement comme l'absence de maladie. Pour être en bonne santé, il faut agir sur la santé sociale, la santé psychologique, la santé émotionnelle, et la santé sexuelle. La différenciation expérimentuelle de l'offre sanitaire passera autant par de l'ingéniosité matérielle, comme le développement du numérique, que par de l'offre de services humains. La confiance d'un patient envers un établissement ou des soignants passe par son écoute, le temps qu'on lui accorde, et sa prise en considération dans son processus d'accompagnement. La création d'expériences positives pour chaque patient fragilisé par la maladie doit être un but commun. La bienveillance, l'intégrité, l'habileté et les affinités créées avec chaque patient, sont une affaire d'expérience patient autant qu'un art de soigner.

Pour que chacun soit partie prenante de son parcours de santé, les soignants autant que les soignés, le système sanitaire doit en permanence se remettre en question. Animé par des valeurs de solidarité, le système de soins français a connu des heures de gloire bien qu'il ait traversé cette crise. Si les investissements technologiques coûteux et les infrastructures modernes sont plébiscités par le plus grand nombre pour symboliser le développement sanitaire, les activités de soins ont été socialement et moralement dévalorisées pendant des décennies, la dévalorisation tou-

chant aussi tous ces soignants qui s'accusent vertueusement de leurs tâches.

L'ÉTHIQUE DU CARE : UNE VÉRITABLE PHILOSOPHIE CENTRÉE SUR LE PROJET DE VIE DE L'INDIVIDU

L'éthique du Care, comme la transformation sociale qui en découle, pourrait permettre à notre système sanitaire de franchir une étape décisive dans la personnalisation de l'approche thérapeutique et dans la progression morale de notre société par la même occasion. Plus qu'une attention et un comportement altruiste, le Care n'est pas seulement le moteur de travailleurs et de soignants, mais une véritable philosophie et une éthique, voire même une politique à mener à bien. En 1998, des centaines de milliers de citoyens participaient aux états généraux français de la santé et tentaient de repositionner la voix des patients. Enfin en 2002, la loi Kouchner consacrait le droit des patients d'une magnifique manière. Toutes ces avancées tangibles ont installé dans la conscience collective la nécessité d'un système sanitaire considérant les patients, sans pour autant aller bien au-delà qu'une représentation utile mais insuffisante. Malgré ces avancées qu'on qualifie de démocratie sanitaire, la médecine est encore centrée sur la maladie et ses traitements et non sur l'individu et son projet de vie. C'est précisément ce changement de paradigme, porté par une éthique nouvelle, qui pourrait permettre de combler l'écart entre les attentes immenses et justifiées de la population vis-à-vis de son système de santé, et les soignants au sein de leurs structures sanitaires à réformer.

Chez Hegel, l'éthique est ce qui concerne l'organisation des rapports sociaux, par opposition à la moralité qui énonce les principes de l'action individuelle autour du bien et du mal. La réflexion éthique est un consensus autour de valeurs collectivement

admises, de critères d'humanité alors que la morale définit des devoirs face à l'humain. L'éthique du Care cherche à faire entendre une voix différente en morale que celle de la justice : celle de l'attention aux situations particulières, de la disponibilité affective, de la responsabilité dans des situations relationnelles. La philosophie du Care place des données d'apparence ordinaire au centre de la morale, une nouvelle reconnaissance d'une morale basée sur l'intelligence émotionnelle, le soi relationnel et le cerveau sensible, qui y ont toutes leur place.

Considérer l'hétérogénéité des relations humaines, la diversité des situations de dépendance et de vulnérabilité, est aussi importants que de diffuser le nouveau sens éthique de l'autre, permettant d'élargir la morale et de repositionner de façon centrale l'éthique du Care.

Nous avons autant besoin d'un nouveau mouvement philosophique que des développements technologiques en vogue pour porter les espoirs de rénovation tant attendue de notre système de santé. Notre société vit sur des acquis sociaux, matériels mais également idéologiques. Aimer et reconnaître son prochain comme soi-même, même s'il est affaibli et amoindri par la maladie, est un enjeu moral plus qu'un commandement biblique : ce serait un des enjeux fondamentaux de transformation éthique et sociale de notre système sanitaire. Cette éthique de l'autre pourrait aussi autoriser de nouvelles méthodes managériales des équipes soignantes, en recréant plus de profondeur dans les relations soignants-soignés ainsi que celles entre soignants. Nous en appelons à l'intelligence collective des organisations. Le Care n'est donc pas uniquement le souci des autres mais le sens des autres, un sens moral. ●

La crise sanitaire remettra-t-elle le « care » sur le devant de la scène ?

LA CRISE ET LE CONFINEMENT NOUS ONT CONDUITS À UNE REMISE EN QUESTION PROFONDE. L'ORGANISATION DE NOS VIES QUOTIDIENNES, NOTRE PERCEPTION DU TRAVAIL DES SOIGNANTS ET DES ENSEIGNANTS, OU ENCORE NOTRE RAPPORT À LA VULNÉRABILITÉ ONT CHANGÉ. DANS CE CONTEXTE, LE « CARE », PREND ALORS TOUTE SA DIMENSION.



**Fabrice
Periac**

est professeur associé à Paris School Business. Il a obtenu un Doctorat en Economie en 2014. Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat et l'innovation, et plus précisément sur le rôle que joue ces phénomènes sur le développement durable. Ancien basketteur professionnel (1998-2010), il est aussi impliqué dans des projets d'entrepreneuriat social qui mobilisent le sport et le jeu à des fins sociales et éducatives. Il a ainsi fondé en 2013 l'association S-Team Ta Ville (jeux pour l'inclusion sociale en banlieue parisienne), et en 2017 l'entreprise S-Team Expérience (jeux pédagogiques à propos du développement durable).

Ce concept qui englobe non seulement le soin stricto sensu, mais plus généralement la sollicitude envers l'autre a jusqu'ici été dévalorisé dans l'économie de marché. Aujourd'hui, il mérite de prendre sa place en tant que pivot central de l'organisation sociale. Lors de la crise du Covid 19, le nombre de personnes atteintes par le virus et le caractère relativement aléatoire des personnes touchées a rebattu les cartes. Pendant un temps, la vulnérabilité n'a plus été l'histoire que d'une poignée de « malchanceux » ou de « fragiles », elle est redevenue l'affaire de tous, un aspect fondamental de notre condition humaine. Ainsi, la crise sanitaire aura au moins eu pour vertu de remettre le care sur le devant de la scène de différentes manières.

QU'EST-CE QUE LE CARE?

D'origine anglophone, le terme care est utilisé tel quel dans le monde fran-

cophone depuis plusieurs décennies, faute d'équivalent satisfaisant dans notre langue. Il désigne en effet aussi bien la notion générale de soin que celle de sollicitude. Il peut être pratiqué dans le cadre familial non-marchand. On parle alors de care domestique. Mais il est également pratiqué dans le cadre d'activités de service à la personne rémunérées. On parle alors de care professionnel. Comme l'explique Joan Tronto¹, qu'il soit domestique ou professionnel, le « bon » care implique quatre phases : l'attention portée à l'autre et à ses besoins (*caring about*), la prise de responsabilité dans la prise en charge (*taking care of*), la compétence dans le travail effectif du soin (*care-giving*), et la capacité du bénéficiaire à recevoir ces soins (*care-receiving*).

Pourquoi regrouper sous un même chapeau tant de choses assez différentes? Tout d'abord, toutes ces activités ont en commun d'être très mal

valorisées par les mécanismes de marché (fixation des prix par l'offre et la demande). Dans des économies de marché comme les nôtres, ceci a pour conséquence une faible reconnaissance sociale des personnes qui pratiquent le plus ces activités de care, et par suite, une faible incitation sociétale à les pratiquer. Deuxièmement, ces activités ont également en commun d'être en grande majorité pratiquées par des femmes. Pour Joan Tronto, ceci s'explique par la domination masculine persistante dans nos sociétés qui maintient en place un statu quo au sein duquel les femmes sont désignées d'offices comme responsables et garantes de la bonne tenue de ces activités peu valorisées. Avec l'émergence de la théorie du care, la mise en place d'un ensemble de transformations institutionnelles à mettre en œuvre pour réhabiliter et revaloriser le care, est apparu comme un enjeu sociétal majeur de préservation des solidarités inter- et intragénérationnelles.

La réflexion sur la « politique du care », se heurte cependant à deux grands obstacles : d'une part, elle requiert un large consensus sur la caractère primordial des activités de care, ce qui est encore loin d'être le cas; d'autre part, le choix des changements institutionnels concrets à mettre en œuvre pour revaloriser les activités de care demeure une question complexe.

CE QUE LA CRISE SANITAIRE A MIS EN LUMIÈRE À PROPOS DU CARE

La crise et ses changements ont contribué à faire évoluer notre regard sur le care. La vie quotidienne tout d'abord : En temps normal, le quotidien des familles est rythmé par une organisation des activités de care : lavage des enfants, préparation des repas, nettoyage de la maison, etc. Or, comme évoqué plus haut, l'organisation de ces activités de care « domestique » est généralement dévolue aux femmes, et elle est jugée sans grande valeur ajoutée ni complexité. Par ailleurs cette organisation fait souvent intervenir différents « pourvoyeurs de care » professionnels : instituteurs, assistantes maternelles, coachs sportifs, agent d'entretien, etc. Pendant le confinement, tout ceci a été largement chamboulé, chacun étant directement confronté à l'organisation des activités de care de bout en bout. Cet état de fait a amené beaucoup de personnes à mieux réaliser la complexité de ces activités de care et de leur orchestration harmonieuse. Autre changement notable : le regard porté sur les soignants et leurs difficiles conditions de travail a clairement évolué. Enfin, dernier changement à souligner : notre rapport à la vulnérabilité. L'éthique du care ne se limite pas aux personnes les plus vulnérables. Elle s'attache plus largement à nous rappeler que nous sommes tous interdépendants, et que même les plus puissants ne seraient rien sans care.

VERS UNE POLITIQUE DU CARE

Traditionnellement, les défenseurs d'une politique du care ont mis l'accent sur les moyens à accorder à l'hôpital et à l'éducation², et sur l'importance d'éviter la tendance « managérialiste » dans les services publics de santé et du social³. En mettant un coup de projecteur sur les conditions de travail des soignants et sur les conséquences de ces conditions en termes de traitement des patients, la crise sanitaire a redonné toute leur légitimité aux arguments en faveur d'une éthique du care dans la gestion des services publics.

Au-delà du service public, de nouveaux instruments sont apparus ou se sont diffusés au fil des dernières décennies, qui ont le potentiel de servir une politique du care tout en étant intégrés au marché : le développement des circuits courts, de l'économie du partage, et plus généralement de l'économie sociale et solidaire (ESS), illustrent bien cette tendance. En effet, pour une organisation opérant dans le secteur du travail social ou de la santé, le statut spécifique d'une ESUS ou

d'une SCOP par exemple (deux formes d'entreprises qui font partie de l'ESS), limitent volontairement la lucrativité et intègrent les salariés dans la prise de décision stratégique. Ceci implique nécessairement que la question des conditions de travail de ces salariés et de l'arbitrage entre maximisation des profits et qualité du service fourni auront plus de chance d'être traitées de manière à privilégier les conditions d'émergence de « bon » actes de care que dans une entreprise privée commerciale classique. Dès lors une politique du care devrait également s'appuyer sur un développement massif de l'ESS : incitations fiscales au financement de l'ESS, incubateurs et accélérateurs dédiés à l'accompagnement de l'ESS, TVA allégée pour les entreprises de l'ESS... les outils en la matière ne manquent pas et une grande créativité se manifeste à cet égard aux quatre coins du monde.

BIBLIOGRAPHIE

1. *Moral Boundaries : A Political Argument for an Ethic of Care* par Tronto, J. C., (Psychology Press, 1993).
2. *Pour une théorie générale du « care »* par Brugère, F., (La Découverte, 2009).
3. *"Modernising Social Work and the Ethics of Care"* par Meagher, G., (Social Work & Society, 2004).

3

Travail et éducation

L'enjeu d'une digitalisation
humaine et durable

Travail et éducation

L'enjeu d'une digitalisation humaine et durable
introduction



Héger Gabteni

est docteur en Sciences de Gestion de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Professeur associé et directrice académique de Paris School of Business. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, la communication et l'information financière ainsi que la gouvernance d'entreprise.

«L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité.»

Peter Drucker

Les mois qui viennent de s'écouler marqueront à jamais le futur de nos sociétés contemporaines tant le Covid 19 aura généré dans son sillage nombre de questionnements et de réflexions autour de nos pratiques et de nos comportements personnels et professionnels. Le monde de l'éducation n'échappe pas à ce phénomène dans un contexte de crise sanitaire qui induit désormais une accélération de la mutation de la pratique pédagogique ainsi que de la pratique managériale. En effet, le Covid 19 se pose aujourd'hui en accélérateur des mutations pédagogiques et professionnelles qui commençaient timidement à s'opérer au sein des établissements d'enseignement et des entreprises depuis quelques années. Le contexte épidémique que nous traversons actuellement a en effet amené les acteurs de l'éducation à se questionner, à la fois sur la forme de leur pratique pédagogique à travers les méthodes pédagogiques jusqu'alors déployées, mais également sur le contenu enseigné et désormais challengé par un contexte inédit, venant renouveler le socle de compétences dont chacun doit désormais disposer, afin d'évoluer au sein d'un environnement de plus en plus incertain et volatile.

Le présent chapitre s'articule autour de cinq articles dont l'ambition est de mettre en lumière les conséquences de la pandémie sur le secteur de l'éducation mais également au sein du monde professionnel. En effet, le Covid 19 est aujourd'hui présenté comme un catalyseur de la transformation digitale des entreprises ainsi que des établissements d'enseignement. La transformation digitale, devenant ainsi une figure imposée permettant d'assurer la continuité de l'activité, a été rendue possible principalement grâce au télétravail, pour lequel de nombreuses entreprises avaient des réticences fortes. Perçu comme un élément central de la poursuite de l'activité, le télétravail n'en demeure pas moins une pratique professionnelle certes agile, mais dont les limites ne doivent pas être sous-estimées, s'agissant notamment du bien-être des salariés et du sentiment d'isolement qu'il peut potentiellement générer.

Ainsi, des transformations fortes, tant professionnelles que pédagogiques sont induites par le contexte pandémique actuel; transformations que le présent chapitre vient souligner et questionner à travers, entre autres, les résultats d'une étude menée auprès d'enseignants afin de recueillir leur perception de l'enseignement à distance ainsi que les facteurs clés de succès de ce dernier.

Les analyses menées au sein de ce chapitre permettent ainsi de mieux appréhender les enjeux structurels et d'innovation auxquels le monde de l'éducation devra faire face au cours des prochains mois.

Bonne lecture.

Enseignement à distance en contexte Covid 19 : Levier d'innovation pédagogique ?

FACE À LA PANDÉMIE DE COVID 19, LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR S'ACCÉLÈRE. DANS UN TEL CONTEXTE, COMMENT LES ENSEIGNANTS PERÇOIVENT ILS L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE ? PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES QUI PARTICIPENT À LA RÉUSSITE DE CETTE MODALITÉ PÉDAGOGIQUE.



Armand Derhy

Président du Conseil d'administration de Paris School of Business & Direction des projets stratégiques Galileo Global Education. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, la désinformation, et l'hybridation.



Karim Errajaa

est docteur en Sciences de Gestion, professeur-chercheur à Paris School of Business, il est également en charge des mémoires de recherche. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, le marketing expérientiel et sensoriel, le comportement du consommateur et les méthodes de recherche



Héger Gabteni

est docteur en Sciences de Gestion de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Professeur associé et directrice académique de Paris School of Business. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, la communication et l'information financière ainsi que la gouvernance d'entreprise.

À l'instar de nombreux secteurs de la société, l'enseignement supérieur n'a pas été épargné par l'onde de choc provoquée par le Covid 19. Ainsi, l'institution académique a dû faire preuve d'agilité afin de permettre à la continuité pédagogique d'être plus qu'un vœu pieux et de devenir une réalité à travers la transition des enseignements présentiels en modalité distancielle. D'aucuns prétendent qu'à l'instar de ce qui a été observé dans de nombreux secteurs, le Covid 19 est parvenue en moins de quelques semaines à faire ce que plus de dix années de projets de digitalisation n'étaient alors pas parvenus à réaliser.

L'enseignement à distance, jusqu'alors réservé à quelques initiés, est ainsi devenu le principal levier d'implémentation de la continuité pédagogique. Les Zoom, Blackboard, Teams, Moodle, Canvas n'auront jamais été autant sollicités que durant cette pandémie. Le PDG de Microsoft a ainsi an-

“L'étude révèle que 71,7% des enseignants ont une opinion positive de l'enseignement à distance.»

noncé début mai 2020 que «l'application de collaboration d'équipe a vu son nombre d'utilisateurs augmenter de plus de 30 millions en un mois pour atteindre plus de 75 millions d'utilisateurs actifs quotidiens, soit un bond de 70%». Zoom n'est pas en reste avec «300 millions de participants quotidiens aux réunions Zoom».

Les enseignants ont été les figures de proue de cette transition. Comment ont-ils perçu cette aventure pédagogique inédite? Jusqu'alors, les contraintes techniques, l'absence de véritable conduite du changement ou encore la résistance à ce dernier si bien illustrée par la célèbre métaphore du crayon venaient ralentir les initiatives innovantes ainsi que les projets de digitalisation. Le Covid 19 a accéléré, à marche forcée, le processus de digitalisation en faisant certes basculer en ligne 100% des enseignements mais surtout, en suscitant des questions de fond sur les modèles pédagogiques actuels¹ majoritairement conventionnels.

Ainsi, Paris School of Business a mené en juin 2020 une étude auprès d'un échantillon de 113 enseignants en questionnant leur perception de l'enseignement digital. Les résultats obtenus ont permis de valider la pertinence et l'efficacité du dispositif de digitalisation et de classe inversée mis en place pendant la période de confinement mais également durant les grèves de décembre 2019 liées à la crise sociale des gilets jaunes. En effet, d'après les résultats de l'étude, les enseignements dispensés au sein des écoles de management sont parfaitement réalisables selon un format digital, contrairement aux enseignements dispensés au sein des écoles d'art et de design qui nécessitent davantage une activité pédagogique en présentiel.

PERCEPTION GLOBALE DE L'EXPÉRIENCE D'ENSEIGNEMENT À DISTANCE

L'étude révèle que 71,7% des enseignants ont une opinion positive de l'enseignement à distance, que 75,2% d'entre eux estiment que cette modalité d'enseignement modifie leurs méthodes pédagogiques et que 82,3% d'entre eux considèrent qu'elle modifie les modalités d'apprentissages des étudiants. La perception majoritairement positive de l'enseignement à distance par les enseignants^{*} laisse présager de leur capacité et de celles des écoles à relever le défi majeur de la continuité pédagogique en temps de crise et plus largement de l'engagement et de la capacité des enseignants à migrer d'un enseignement conventionnel à un enseignement renouvelé, adapté au contexte incertain dans lequel se trouve aujourd'hui le monde de l'éducation.

Les enseignants ont également été interrogés sur les mots clés qu'ils associeraient spontanément à l'expérience d'enseignement à distance.

Les verbatims avancés par ces derniers dénotent une perception positive de l'enseignement en ligne : *innovation, efficacité, challenge, défi, continuité pédagogique, autonomie, blended learning, positivité, simplicité, flexibilité, organisation, plaisir*. Certains verbatims moins enjoués ont également été avancés tels que *l'exigence, le manque d'interaction, la déception, la frustration, la fatigue ou encore la difficulté*. À l'aune de ce réseau sémantique, nous pouvons avancer l'idée selon laquelle bien que l'enseignement à distance soit majoritairement accepté par les enseignants interrogés, il n'en demeure pas moins que ces derniers

souhaiteraient davantage le maîtriser. En effet, la question de l'interaction pédagogique prend davantage d'ampleur en distanciel du fait de l'absence d'interactions non-verbales.

UNE PERCEPTION DE L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE PAR LES ENSEIGNANTS À APPRÉCIER DANS LE TEMPS

Les résultats obtenus mettent en évidence un effet-temps dans la perception de l'enseignement à distance par les enseignants. En effet, si 48% des enseignants avaient une opinion positive de l'enseignement à distance avant la crise du Covid 19, ce taux passe à 71,7% à l'issue de la crise sanitaire. Dans le même temps, le pourcentage d'enseignants ayant une opinion négative est passé de 33,6% avant le Covid à 15,9% en période post-Covid. Parmi les inquiétudes avancées, l'absence d'interactivité : 76,1% des enseignants redoutaient l'absence d'interactivité avant la crise du Covid 19. L'expérience pédagogique vécue les conforte puisqu'ils sont toujours 65% à constater cette absence d'interactivité en période post-Covid.

En revanche et concernant les dysfonctionnements techniques, alors qu'ils étaient 49,6% à les craindre ils ne sont plus que 37,2% en juin 2020.

L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE COMME PROPULSEUR D'INNOVATION PÉDAGOGIQUE?

La question de la continuité pédagogique au cours des prochains mois demeure naturellement importante : si 70% des enseignants se disent prêts à poursuivre l'enseignement à distance, ils sont 71% à souhaiter poursuivre l'expérience en mode *blended Learning*. Ce résultat traduit la dynamique dans laquelle se trouvent un certain nombre d'enseignants ; dynamique que les établissements doivent accompagner

afin de permettre aux enseignants d'innover et de faire émerger de nouvelles pratiques pédagogiques, adaptées à la génération Z. Ce renouveau pédagogique est notamment évoqué par Béjean et Monthubert² au sein du rapport de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur (Stranes).

Aussi, la présente étude a permis d'identifier 4 facteurs clés de succès de l'enseignement à distance au premier rang desquels nous retrouvons la technique et la mise à disposition d'une plateforme fiable, interactive et intuitive.^{**} La motivation et l'implication des apprenants sont présentées par 51,3% des enseignants comme un facteur clé de réussite de l'enseignement à distance, suivis par la motivation et l'implication des enseignants, considérés par 41,6% d'entre eux comme un élément essentiel avec notamment la nécessité pour les enseignants de repenser leur pédagogie. Enfin, 37% des enseignants évoquent un besoin de formations aux outils afin de basculer efficacement vers l'enseignement en ligne.

L'étude ainsi menée a mis en évidence une évolution de la perception de l'enseignement à distance par les enseignants qui, avant la crise du Covid 19 ne l'avaient majoritairement pas expérimenté. Bien que l'enseignement à distance soit anxiogène pour un certain nombre d'enseignants, ces derniers se déclarent relativement satisfaits une fois la première expérience passée. Ces premiers résultats mettent ainsi en exergue la dynamique amorcée au cours de la crise sanitaire en matière d'innovation des pratiques pédagogiques, dynamique qu'il convient désormais d'accompagner afin d'en favoriser le développement.

La présente contribution visait à questionner la perception par les enseignants de l'enseignement à distance et de la classe inversée, mis en œuvre au sein du plan de continuité pédagogique durant les périodes de confinement et de crise sociale des gilets jaunes. Elle a révélé le regard

positif des enseignants sur l'efficacité du dispositif de l'enseignement en ligne et de classe inversée. Les résultats de cette étude laissent entrevoir des perspectives d'études prometteuses et qui méritent d'être explorées à l'avenir. Ces pistes de réflexion sont utiles pour la pratique et la recherche pédagogique dans un contexte éducatif incertain. Il serait intéressant de repliquer cette étude au sein des établissements de formation afin de vérifier la stabilité des résultats.

En outre, la présente étude devrait être complétée à la fois par l'étude de la perception étudiante de l'enseignement à distance mais également par une étude nationale et internationale qui permettrait, ainsi, d'intégrer la perception des enseignants d'autres établissements, ayant pour certains des spécificités culturelles fortes. Il serait pertinent de mesurer, à travers une enquête portant sur un échantillon significatif d'étudiants, l'impact de l'implémentation du dispositif d'enseignement à distance et de classe inversée sur la qualité de l'apprentissage des étudiants. Dans ce cadre, nous pourrions envisager une étude qui évaluerait la qualité des résultats pédagogiques obtenus grâce au dispositif d'enseignement à distance et une autre étude pour comparer les résultats pédagogiques des étudiants selon le dispositif d'enseignement à distance et présentiel.

Si cette étude s'est intéressée à l'enseignement à distance en général, il serait pertinent de mener une étude, auprès des étudiants et des enseignants, sur l'impact des ressources pédagogiques déployées à distance (ex : Blackboard) sur l'efficacité pédagogique.

* 90,3% des enseignants estiment que Paris School of Business a réussi le challenge de la continuité pédagogique via l'enseignement à distance.

** 80,5% des enseignants, la maîtrise des aspects techniques grâce à la mise à disposition d'une plateforme fiable, interactive et intuitive constitue le 1^{er} critère.

BIBLIOGRAPHIE

1. « La révolution pédagogique de l'enseignement supérieur, une universalité géographique et paradigmatic », par Lalle, Philippe et Bonnaous, Simone. (*Revue internationale d'éducation de Sèvres* n°80, 2019).

2. Pour une société apprenante - propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur, rapport au président de la république, Paris par Béjean S. et Monthubert B. (Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2015).

La gestion de la continuité pédagogique à l'épreuve du Covid 19 : le rôle du *digital learning*

LA QUESTION ESSENTIELLE DE L'IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID 19 SUR L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE TROUVE SA RÉPONSE DANS UNE STRATÉGIE DIGITALE PLUS QUE PERFORMANTE : UNE INNOVATION PÉDAGOGIQUE BASÉE SUR LE *DIGITAL LEARNING*.



Karim Errajaa
est Docteur en Sciences de Gestion, Professeur-Chercheur et Responsable du Département des mémoires de recherche à Paris School of Business. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, le marketing expérientiel et sensoriel, le comportement du consommateur et les méthodes de recherche.

Imen Safranou
est Docteur en Sciences de Gestion, Professeure associée à l'IPAG Business School. Ses centres d'intérêts portent sur les seniors, les théories du vieillissement, le comportement du consommateur et la communication.

UNE RÉINVENTION – EN PARTIE FORCÉE – DE LA PÉDAGOGIE

Il est indubitable que la pandémie de Covid 19 a provoqué une crise inédite. Cette dernière a engendré partout des effets systémiques majeurs, tant sur le plan social qu'économique et sanitaire. La pédagogie n'a pas été non plus épargnée tant les activités d'apprentissage ont été bousculées. Ainsi, nous proposons de centrer notre propos sur la question fondamentale de l'impact de la pandémie de Covid 19 sur l'innovation pédagogique, abordée ici dans son prisme digital. En d'autres termes, comment les institutions de formation ont-elles agi pendant la pandémie afin d'assurer la continuité pédagogique ? Comment ont-elles réinventé leur stratégie pédagogique ? La performance pédagogique a-t-elle été négativement impactée durant

cette crise au moment où l'enseignement en présentiel n'était plus réalisable pour des raisons préventives évidentes ? Cette crise a-t-elle modifié le rapport des acteurs pédagogiques, des apprenants, des partenaires (familles, entreprises...) avec la donne pédagogique ? Quid de la valeur ajoutée de l'innovation pédagogique basée sur le *digital learning* dans ce contexte singulier ? Quels sont les facteurs-clés de succès du *digital learning* dans des situations de pressions et de tensions violentes comme celui de la crise du Covid 19 ?

GARANTIR LA CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE

Historiquement, face à l'évolution rapide et risquée de l'épidémie, l'État a fait le choix humaniste de placer la santé au-dessus des autres impératifs. Pour autant, il n'était pas question de suspendre totalement les activités

essentielles telle que l'enseignement. C'est ainsi que l'innovation pédagogique, définie comme « une activité délibérée qui tend à introduire de la nouveauté dans un contexte donné et à améliorer substantiellement les apprentissages des étudiants en situation d'interactions et d'interactivités »¹, était indispensable pour garantir à distance la prolongation pédagogique et l'apprentissage. Les acteurs pédagogiques ont travaillé d'arrache-pied en mobilisant les ressorts et les ressources nécessaires. Si certains établissements avaient déjà expérimenté la digitalisation dans des contextes naturels ou de pressions antérieures, d'autres institutions devaient basculer, de façon inédite, vers la digitalisation. En effet, le *digital learning* est considéré dans la littérature spécialisée comme une des solutions pédagogiques originales, interactives, actives, immersives et expérientielles². Il constitue le corolaire des « nouvelles pressions » qui pèsent désormais sur les enseignants² et les institutions. Ces nouvelles pressions ne sont pas forcément négatives.

UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉE À LA GÉNÉRATION DES DIGITAL NATIVES

Qu'il s'inscrive dans le dispositif plus global du *blended learning* (combinaison de l'enseignement en présentiel et en distanciel)³ ou déployé exclusivement en distanciel, le *digital learning* peut favoriser un apprentissage plus dynamique, expérientiel, interactif, ludique et exhaustif. Au-delà de ses atouts, il reste adapté à la génération actuelle des étudiants « *digital natives* », réputée pour être hyperconnectée, pragmatique, innovante, active⁴ et exigeante. Il garantit un équilibrage des rôles des acteurs de par son côté actif⁵ : d'une part, l'étudiant devient un acteur de son apprentissage en s'appropriant les savoirs, les ressources, les objets

techniques, les outils informationnels, en interagissant avec ses pairs ou avec des tiers durant l'apprentissage en ligne et en étant autonome ; d'autre part, l'enseignant endosse le statut de l'animateur et du facilitateur de l'apprentissage. Les étudiants et les familles qui pouvaient redou-

“ Le *digital learning* peut favoriser un apprentissage plus dynamique, expérientiel, interactif, ludique et exhaustif. ”

ter la digitalisation² et s'estimer lésés quant à la promesse d'une formation en présentiel ou a *minima* en *blended learning*, étaient *in fine* convaincus de l'intérêt majeur de cette innovation pédagogique. La performance du *digital learning* a été confirmée comme l'attestent les observations, les témoignages des apprenants, des enseignants et des responsables pédagogiques. Les résultats positifs en termes d'acquisitions des connaissances et des compétences l'attestent également.

LES FACTEURS DU SUCCÈS

Comment alors expliquer cette performance ? Plusieurs facteurs-clés de succès, analysés dans la littérature spécialisée et observés sur le terrain, peuvent être mentionnés. Il faut une mobilisation entière des ressources humaines, financières, logistiques, intellectuelles, technologiques et organisationnelles. Sur le plan organisationnel, la culture de l'institution doit favoriser l'agilité, la créativité, l'adaptabilité, l'innovation dans la façon de penser la pédagogie. L'implication des différents acteurs (e.g. étudiants, enseignants, direction, services dits de supports, partenaires professionnels, familles) et la communication autour du *digital learning* sont fonda-

mentales. En matière pédagogique, le succès du *digital learning* appelle une grande fluidité dans l'élaboration et la scénarisation des programmes, la mise en œuvre d'une pédagogie intégrative, la capacité et l'engagement des équipes pédagogiques, la compétence des équipes pédagogiques et une bonne scénarisation des parcours pédagogiques. Du point de vue technique, l'implémentation des TIC dans la vision stratégique des établissements est, elle aussi, une condition majeure. Aussi, il faut porter une attention particulière à la gestion et au contrôle de la qualité de la plate-forme du *digital learning* (e.g. technologies ERP appropriées, facilité de navigation, qualité de l'information, la fiabilité, le design, suivi des réclamations, collaboration entre pairs, discussion et échanges de bonnes pratiques...) pour offrir aux apprenants et aux enseignants des services essentiels et de qualité. Cette dimension de qualité de services est essentielle à une stratégie efficiente⁶ et performante, *a fortiori*, dans la digitalisation pédagogique.

●

BIBLIOGRAPHIE

1. « Développement des innovations pédagogiques en milieu universitaire : un cas d'apprentissage organisationnel » par Béchard, J. P., & Pelletier, P. (*Nouveaux espaces de développement professionnel et organisationnel*, 2001).
2. « Enseignement supérieur : mythes et réalités de la révolution digitale ». (*Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2016).
3. « Apprendre en présence et à distance » par Charlier, B., Deschryver, N., & Peraya, D (*Distances et savoirs*, 2006).
4. « Educating digital natives for the future : accounting educators' evaluation of the accounting curriculum » par Al-Htaybat, K., Alberti-Alhtaybat, L. V., & Alhatabat, Z., (*Accounting Education*, 2018).
5. « La pédagogie dans l'enseignement supérieur : tendances et enjeux » par Lemaître, D., & Thépaut, A., (*Enseignement et recherche*, 2015).
6. « Service Quality Delivery through Web Sites : A Critical Review of Extant Knowledge » par Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A., (*Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002).
- « Understanding the online consumer : A typology of online relational norms and behavior » par Mathwick, C. (*Journal of Interactive Marketing*, 2002).

UN BUDGET NON NÉGLIGEABLE

Sur le plan financier, la question du financement de l'innovation pédagogique demeure centrale et stratégique⁷. Précisément, le déploiement de *digital learning* requiert un budget important pour couvrir les besoins en ressources (e.g. acquisition ou construction de la plate-forme du *digital learning*, accompagnement par un prestataire externe, rémunération des enseignants, des techniciens). L'expérience du Covid 19 nous amène en réalité à questionner notre rapport à la pédagogie et l'apprentissage. La multimodalité de l'apprentissage (association de l'apprentissage en ligne et en présentiel) est justement l'une des questions majeures qu'il faudra résoudre. Elle peut être un nouveau paradigme pédagogique très utile au moment où le modèle de transmis-

sion des connaissances en présentiel devient insuffisant, moins agile, magistral, *top-down*, statistique où l'apprenant est relégué au statut de spectateur passif. Elle peut favoriser un apprentissage plus expérientiel, dynamique et participatif. Elle doit être appréhendée comme une volonté d'améliorer la qualité pédagogique plus qu'un simple gadget ou moyen de légitimation. Cependant, sa mise en œuvre n'est pas évidente car elle nécessite d'importantes ressources précitées.

Covid 19 et renouveau Pédagogique : Lorsque la forme questionne le fond !

L'ÉDUCATION : UN SECTEUR PROFONDÉMENT BOUSCULÉ PAR LE COVID 19. QUELLES SERONT LES PRINCIPALES MUTATIONS PÉDAGOGIQUES INDUITES PAR LA PANDÉMIE ? SANS OUBLIER LES ENJEUX STRUCTURELS AUXQUELS LE MONDE DE L'ÉDUCATION DEVRA RÉPONDRE DANS LES PROCHAINS MOIS.



**Héger
Gabteni**

est docteur en Sciences de Gestion de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Professeur associé et directrice académique de Paris School of Business. Ses centres d'intérêts portent sur l'innovation pédagogique, la communication et l'information financière ainsi que la gouvernance d'entreprise.

Les mois qui viennent de s'écouler auront sans doute été les plus marquants de ces dernières décennies tant la pandémie de Covid 19 aura frappé sans aucune distinction les populations, les pays ainsi que les différents secteurs de l'économie avec les conséquences économiques et sociales que nous connaissons à l'heure actuelle... le secteur de l'éducation n'aura lui non plus pas été épargné.

La communauté éducative a dû, non sans mal, organiser en un temps record ce qui est communément appelée la continuité pédagogique... mais que se cache véritablement derrière cette terminologie aujourd'hui galvaudée tant elle a été usitée ?

UNE SOLUTION PÉRENNE POUR GARANTIR L'ENSEIGNEMENT

Qu'entend-t-on véritablement par continuité pédagogique ? Doit-on se satisfaire de la poursuite de l'activité pédagogique que nous avions l'habi-

tude de dispenser en présentiel selon une modalité désormais virtuelle, digitale, en ligne ? La réponse est évidemment positive et unanime, les performances et les efforts consentis par le monde académique afin de permettre aux élèves et étudiants de la maternelle à l'enseignement supérieur de poursuivre leur scolarité doivent évidemment être salués. Pour autant, bien que ces réalisations doivent être soulignées et reconnues, la communauté éducative ne peut se contenter d'avoir réussi à transposer en virtuel ce qui était jusqu'alors dispensé en présentiel. Plus précisément, il convient désormais de poser la question de la qualité de cette transposition pédagogique et de son adéquation avec les attentes des principaux utilisateurs. Aussi, et en d'autres termes, il est désormais de la responsabilité des autorités de tutelle et des établissements d'enseignement de questionner la performance pédagogique des dispositifs de formation à distance et d'interroger plus largement les mé-

thodes pédagogiques déployables afin de faire de l'enseignement à distance non plus une solution d'urgence subie mais une solution pérenne choisie pour ses vertus pédagogiques éprouvées et approuvées.

FORMER LES ENSEIGNANTS POUR ADAPTER L'ENSEIGNEMENT AU DISTANCIEL

Les enseignants interrogés à la suite de l'expérience d'enseignement à distance en contexte Covid 19 témoignent de leur besoin d'accompagnement et de formation au redesign de leurs enseignements afin non plus

“La situation d'urgence passée, il appartient désormais aux établissements, sous l'impulsion de leurs autorités de tutelle, de bâtir et de proposer aux enseignants des programmes de formation spécifiques. »

uniquement de les transposer au distanciel mais de les concevoir pour le distanciel. La situation d'urgence passée, il appartient désormais aux établissements, sous l'impulsion de leurs autorités de tutelle, de bâtir et de proposer aux enseignants des programmes de formation spécifiques leur permettant de maîtriser les fondamentaux de l'enseignement à distance, qu'il s'agisse de la scénarisation pédagogique de l'enseignement à distance en lui-même, du travail relatif à l'interaction pédagogique en ligne ou encore de la question de l'évaluation des connaissances et des compétences.

Les ingénieurs pédagogiques n'auront jamais été autant sollicités que ces derniers mois, ce qui témoigne à la fois du besoin en expertises pédagogiques afin d'accompagner le corps enseignant dans cette transition, vécue pour nombre d'entre eux, comme une mutation profonde de leurs pratiques pédagogiques mais également

de l'engouement généré par le Covid 19 pour la pédagogie et l'innovation pédagogique.

METTRE LES ÉTUDIANTS AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE

Le Covid 19 se pose ainsi désormais, à la fois en catalyseur et en accélérateur du mouvement d'innovation pédagogique amorcé de manière inégale en fonction des établissements et par les enseignants depuis déjà plusieurs années. En effet, la modification de la forme de la transmission pédagogique passée du présentiel au distanciel, a fait émerger parmi les enseignants de véritables interrogations de fond quant à la structuration du contenu pédagogique mis à disposition des étudiants et au changement de posture qu'il convient désormais d'opérer afin de mettre davantage les étudiants au cœur du dispositif d'apprentissage et de les rendre d'autant plus actifs et captifs dans un contexte d'enseignement distant. L'étude de Duget et Morlaix¹ témoigne du fait que plus les enseignants utilisent les TIC en cours, plus ils auront recours à des pédagogies actives mettant l'étudiant au centre du processus d'apprentissage.

LES SOFT SKILLS DE PLUS EN PLUS INDISPENSABLES

La crise ainsi que l'après-crise que nous traversons actuellement nous amènent à nous questionner à la fois sur les canaux de transmission pédagogique des savoirs et des compétences, mais également sur les savoirs et compétences véritablement transmis. En effet, au-delà de questionner la forme de la transmission pédagogique, le Covid 19 questionne le contenu transmis et plus largement la répartition entre *hard skills* et *soft skills*. L'agilité déployée dans tous les secteurs de l'économie afin de permettre la poursuite de l'activité constitue un formidable cas d'école pour nos étu-

dants et montre à quel point les *soft skills* et leur enseignement doivent désormais occuper une place prépondérante dans les programmes de formation des écoles de management entre autres. En effet, jamais les soft skills des collaborateurs n'auront été à ce point mis à l'épreuve au sein même des entreprises, qu'il s'agisse de collaboration, de communication, de créativité ou encore d'agilité. L'expérience récente vécue par les entreprises et ce, quel que soit le secteur d'activité, regorge d'exemples à destination de nos étudiants qui auront désormais à évoluer au sein d'un environnement mouvant également qualifié de VUCA world^{*}.

REPENSER LE RAPPORT AU TEMPS

C'est au sein de ce même environnement VUCA que les managers d'aujourd'hui et de demain doivent questionner leur rapport au temps. En effet, le Covid 19 aura également mis en lumière l'importance de la question temporelle avec le temps de la crise, assimilé au temps de l'urgence pendant lequel il a fallu penser les solutions à apporter aux problématiques urgentes et immédiates. Malgré cette « temporalité de l'urgence », il est absolument nécessaire de penser les actions à mener dans un temps plus long afin de permettre aux managers et aux entreprises d'être également dans une démarche prospective de développement.

Le Covid 19 traduit ainsi l'impérieuse nécessité de penser (voire de panser) l'urgence des situations induites par une crise telle que celle que nous traversons actuellement, tout en réfléchissant quasi simultanément aux actions de long terme à mener et en lien avec les orientations stratégiques à conduire dans un environnement pour le moins volatile et incertain. Ainsi, c'est fondamentalement la question temporelle qui est posée par la crise actuelle ainsi que la responsabilité qui est la nôtre de for-

mer nos étudiants, futurs managers à l'importance de maintenir un équilibre entre stratégie de court-terme et de long terme.

Le Covid 19 se pose ainsi en accélérateur du mouvement d'innovation pédagogique initié depuis plusieurs années au sein des établissements d'enseignement supérieur, en questionnant certes la forme de la transmission pédagogique mais également le fond de ce qui est transmis en mettant en lumière l'importance des *soft skills* et du rapport au temps pour les managers et les entreprises.

* Le monde VUCA traduit un environnement empreint de volatilité (Volatility), Incertitude (Uncertainty), complexité (Complexity), ambiguïté (Ambiguity). Ce concept initialement appliqué au domaine militaire a été transposé dans les années 1980 à la stratégie d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

1. « Utilisation du numérique par les enseignants à l'université : description et analyse des facteurs explicatifs » par Duguet, A., Morlaix, S., & Pérez, W. (*Lien social et Politiques*, 2018).
- « What VUCA Really Means for You » par Bennett, Nathan, and G. James Lemoine, (*Harvard Business Review*, 2014).
- « Le défi des dirigeants à l'ère du Covid-19 : savoir agir vite tout en pensant le temps long » par Thomas Gauthier, Tessa Melkonian, (*The Conversation*, 2020).

The Sustainability of Remote Work is Under Trouble: Here's Why Managers Reconsider Unforeseen Challenges after Covid 19

HAVING BECOME A NEW STANDARD FOR A SIGNIFICANT NUMBER OF EMPLOYEES, REMOTE WORKING HAS ITS ADVANTAGES AND LIMITATIONS. AN OPERATING MODE THAT THE HEALTH CRISIS HAS IMPOSED AND WHOSE PROSPECTS FOR SOCIAL ISOLATION ARE MATCHED ONLY BY THE CHALLENGES ASSOCIATED WITH IT.



**Mehmet A.
Orhan**

is an Associate Professor of Management at Paris School of Business since 2018. He is also a faculty member at the University of Liverpool where he supervises doctoral students in management, organizational behavior, and information technologies. He received his doctoral degree from Tilburg University in the Netherlands. He also holds an MBA from DePaul University in Chicago and an MSc from the Solvay Business school of Vrije Universiteit Brussel. His research interests include organizational communication, behavioral dynamics in technology-intensive organizations, and alternative work arrangements.

The future of work has inevitably marked by an event that no one could have ever imagined before the Covid 19 crisis. The global pandemic, which hit all countries about the same period, forced almost all organizations to take certain measures that would typically require a significant amount of effort for change management processes and endless planning activities under normal circumstances. However, with the unexpected nature of the outbreak, remote work (also known as virtual work, telework, telecommuting) has become a must overnight for the jobs that could be managed on a distant basis.

Researchers in the fields of management, organizational psychology, information systems have been actively investigating both benefits and challenges of virtual and remote settings of organizational arrangements in the past few decades. Even

though the implications of remote work at the team and organizational levels are widely studied, the individual responses are rather overlooked in the literature, as the remote work was usually considered as a privilege for knowledge workers who work in corporate skyscrapers. The Covid 19 crisis has demonstrated that a significant portion of work can be reorganized remotely, whether or not an employee is a member of a virtual team or part of a virtual corporate organization. Therefore, today, it is more than relevant to understand what remote work means for all of us. The future trends are difficult to forecast, but it can be asserted that the impact of the Covid 19 crisis on remote work will be permanent. Thus, there is a need for a better understanding of the implications and challenges of remote work forced by circumstances like global pandemics.

As a researcher in organizational behavior and information management fields, I had been looking for answers on what makes remote work more complicated, in particular in terms of individual feelings faced during work in isolation. Are virtual team workers the only group that has to deal with remote contacts, or can we say that remote work can be for anyone? Are virtual team members the only ones who interact via information and communication technology (ICT) tools or are we all heavily dependent on technology for communication? Is a virtual team the only form of organizational setting where the non-verbal cues are missing? If not, what are the implications?

OUT OF SIGHT, OUT OF MIND: PHYSICAL, SOCIAL, INFORMATIONAL ISOLATION

In an earlier paper I published, I discussed that virtual teamwork is only one aspect in the entire job design in organizations, and if we want to understand the implications of virtual work, we need to analyze task interdependencies and the extent of non-face-to-face communication with all parties involved in task processes. What this means is that any employee can have a virtual task structure, if tasks performed depend on non-face-to-face contacts that are interacted, collaborated via electronic communication tools; not only virtual team members. On the other hand, a virtual team member can have a less virtual work, if the team interdependence is limited within a team structure. This indicated that virtual work can be a challenge for anyone who can work on a remote basis.

In another study I published with my co-authors John Rijsman and Gerda van Dijk, we asked employees to indicate how much they rely on information technologies for communication. At the same time, we also investigated the amount of face-to-

face contact they have with all parties including clients, team members, co-workers, suppliers that they work, and interact with. Besides these measures, we also asked how isolated they feel and perceive while they perform their work. Our results indicated that virtual team members are not necessarily the ones who experience higher physical, social and informational isolation. In fact, if a person lacks face-to-face contact with other parties including clients, co-workers, etc, they experience more isolation while working which also influences the satisfaction levels.

ASSOCIATED FURTHER CHALLENGES

With the Covid 19 crisis, there were further challenges beyond isolation with regard to remote work. Previous studies¹ also cited employee concerns about lack of visibility, the potential of unfair rewarding, and promotion mechanisms that could not accurately assess remote performance, and lack of training and learning opportunities among major limitations of remote work. In a very recent article², Rudolph and colleagues argued that remote work during pandemics can be a source of stress. When remote becomes an obligation for employees, especially in extreme physical and social isolation conditions, these challenges multiply.

Moreover, traditional workplaces, either company-provided spaces or co-working spaces, not only allow socialization but also provide standardized ergonomic and logistic opportunities. However, in remote working conditions, inequalities and disparities also matter. The disparities in connection speeds, chair/desk comfort, ergonomics, home conditions including size, temperature, illumination, feelings of lagging behind due to logistical and ergonomic issues also bring additional stress arising from these disparities, not only the stress from ambiguity and uncertainties caused by Covid 19.

In conclusion, remote work, despite its benefits, comes with significant difficulties and complications from the employee perspective, and it's a complicated subject for managers, as well as for researchers. While we could only observe the short-term challenges so far, the long-term impacts are also worth considering. ●

BIBLIOGRAPHY

1. "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment" by Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J., (*The Quarterly Journal of Economics*, 2015).
2. "Individual Differences and Changes in Subjective Wellbeing during the Early Stages of the COVID-19 Pandemic" by Zacher H., and Rudolph C.W., (*American Psychologist*, 2020).
- "Extending the individual level of virtuality: implications of task virtuality in virtual and traditional settings" by Orhan, M. A., (*Administrative Sciences*, 2014).
- "Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes" by Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M., (*Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016).
- "Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology" by Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnenstag, S., & Zacher, H., (*Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2020).

Covid 19: Moving Towards Digitalization

HOW HAVE DIGITAL TOOLS HELPED OVERCOME DAY TO DAY CHALLENGES CREATED BY THE DEADLY COVID 19 VIRUS? AND WILL THE GLOBAL PANDEMIC BE A CATALYST TO THE DIGITAL TRANSFORMATION? FOCUS ON THE MAIN PLAYER IN TACKLING THE VIRUS AND HAS BECOME THE NUMBER ONE SOLUTION TO MAINTAIN BUSINESS AND LIFE CONTINUITY.



**Yosra
Ghabri**
is currently an Assistant Professor at the University of Tunis Carthage. Her research focuses on Corporate Governance, Portfolio Management and Market Microstructure.

**Khaled
Guesmi**
is a professor of finance at the Paris School of Business. He is Director of the Center for Research on Energy and Climate Change (CRECC) and Director of the Research, Economics and Energy Department at Paris School of Business. His areas of research are Energy Economics, Financialization of raw materials, Energy and Climate Change.

The growing coronavirus pandemic forced governments around the globe to move quickly into online channels and take advantages of digitalization that has become the primary driver to productivity and agile working. In less than 90 days, the pandemic accelerated the pace of digitization speeding up the digital transformation. The global Covid 19 pandemic is changing the way of learning. The rapid move to e-learning may change the future of education.

The Covid 19 crisis is fundamentally changing our way of working and living¹. The spread of the global pandemic has accelerated the digital uptake, forcing companies, offices and employees to adopt new ways of working based on digital tools and platforms^{2,3}. Furthermore, schools are driven to apply distance learning methods to limit physical interaction and maintain life continuity⁴. In the context of the Covid 19 pandemic and its socio-economic implications, this brief communication analyses how much digital tools helped to overcome day to

day challenges created by the deadly coronavirus, and whether the global pandemic could be a catalyst to the digital transformation.

Since the announcement of Covid 19 as a global pandemic, countries worldwide are affected by schools and companies closures⁵. To contain the growing spread of the pandemic and limit the severe damages to the global economy and human lives, decision makers worldwide have moved rapidly to digital channels, which have become the primary tool of interaction.

DIGITAL PLATFORMS AND TELEWORKING

The Covid 19 crisis has boosted digital transformation and teleworking. Even with some technical struggles, telework is on the rise. More and more firms, employees and administrations across the world are currently working from home, meeting via video conferences using digital platforms such as Microsoft Teams, Google meet, Skype and Zoom. Digital tools have huge potential to improve work processes, al-

lowing networking, e-government, online shopping, e-commerce and home schooling to develop.

COVID 19 AND THE ACCELERATED NEED FOR DIGITAL TRANSFORMATION

The global pandemic accelerated the pace of digitization speeding up the digital transformation in less than 90 days. Many sectors have moved quickly into digital and online channels to limit physical interaction and contain the spread of the disease. The global crisis gives the opportunity to many countries to take advantage of digitalization and explore its services and solutions to maintain business and life continuity. Coronavirus is pushing everyone to use digital technologies, making 2020 the year of digital transformation.

To control the effect of the pandemic, new uses of digital technologies have been developed around the world^{2,6}. In South Korea, a digital tracking system for citizens has been put in place to control the spread of the virus. Digital is at the heart of the strategy carried out in China. A panoply of technologies has been deployed to contain Covid 19. Drones for the detection of suspicious cases, Artificial Intelligence to map the pandemic, connected electronic bracelets, robots, etc...

TRANSITION TOWARDS NEW METHODS OF LEARNING

Since the outbreak of Covid 19, our way of working and living is changing continuously, every day. The coronavirus has changed education enabling the rise of e-learning. Schools and universities were closed across the world and teachers are applying methods of distance learning, delivering online courses on digital platforms to ensure continuity of training and education activities. The adoption of education

technology and online learning enables students to attend classes via online platforms. The rapid move to e-learning may change the future of the education sector and a new model of learning can emerge with the integration of digital tools in education. Covid 19 is changing the way of learning, allowing students to attend courses and communicate with their teachers more efficiently through video meetings, chat groups, live webinars, and document sharing taking less time and increasing retention of information. Compared to traditional classroom, students retain more materials when learning online, and students can re-read and go back using the recordings at their own pace. With "Blended learning" and "flipped classroom", teachers drive the instructions and are still available for support and face-to-face consultation. Students can upload content individually and learn the basic knowledge before class. Encouraging individualized education, online learning can be more flexible, interactive and effective. Yuval Noah Harari (2018) outlines in his book "21 Lessons for the 21st Century" the importance of including critical thinking and adaptability skills in education and how schools continue to focus on rote learning and traditional academic skills. The move to online learning could be the catalyst to the transition towards new methods of learning.

With this significant growth in usage and adoption of digital tools and cloud technologies in many parts of the globe, some are wondering how the adoption of online learning and teleworking will impact the future of businesses and learning and whether the digital transformation will continue after the pandemic.

The rapid move to digital tools and services and their significant surge in usage during the global pandemic may be an opportunity to accelerate the pace of digitalization speeding up the digital transformation. However, the benefits of digitalization are not

the same across countries, especially for disadvantaged areas. Digitalization of services requires robust digital infrastructure to improve global accessibility to general interest services and make universal digital access. Thus, targeted investment in digital transformation may be a driving force during the next years.

BIBLIOGRAPHY

- "World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus" (COVID-19) by Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., (*International Journal of Surgery*, 2020).
 - "Digital adoption through COVID-19 and Beyond" by Aamer Baig, Bryce Hall, Paul Jenkins, Eric Lamarre, and Brian McCarthy, (*McKinsey Digital*, 2020).
 - "COVID-19: Accelerate Digitization to Increase Resilience" (Deloitte, 2020).
 - "Social and economic impact of school closure resulting from pandemic influenza A/H1N1", (*Journal of Infection*, 2020).
 - "The staggering economic impact of the coronavirus pandemic. Data for Progress" by Swasey, C., Winter, E., & Sheyman, I. (*Dataforprogress*, 2020).
 - "Fighting COVID-19 through Digital Innovation and Transformation", (UNESCO, 2020).
- 21 Lessons for the 21st Century*, by Yuval Noah Harari (Spiegel & Grau, 2018).

4

L'économie à l'épreuve du Covid

Un regard sectoriel



L'économie à l'épreuve du Covid

Un regard sectoriel

introduction nouveaux modèles d'affaires : éthique sociétale et création de valeur



Benjamin Kedad
est professeur HDR à Paris School of Business. Ses recherches portent sur l'économie et la finance internationale avec un focus particulier sur l'Asie.

L'épisode du Covid 19 a totalement bouleversé l'ensemble des activités économiques. Des secteurs auparavant prospères comme l'industrie pétrolière se sont littéralement effondrés en quelques heures alors que d'autres, relativement sinistrés, comme l'industrie pharmaceutique où l'innovation faisait défaut, se sont imposés sur la scène internationale provoquant une émulation scientifique incomparable depuis ces trente dernières années.

Une nouvelle page se tourne pour le capitalisme mondialisé. Les décideurs du monde économique doivent reconstruire leur stratégie, redéfinir une éthique et réinterpréter les besoins des marchés. Tout ceci doit s'inscrire dans une politique globale et une approche solidaire doit s'imposer. En ce sens, l'épidémie de Covid 19 représente une invitation à réfléchir à des modèles d'affaires dans lesquels la création de valeur pour certaines parties prenantes n'entraîne pas la destruction de valeur chez d'autres. Cette crise nous amènera certainement à remettre en question le lien entre éthique sociétale et création de valeur.

Par ailleurs, les investisseurs auront un rôle important à jouer dans cette transition. Ils doivent continuer à investir et être rémunérés à la hauteur de leur prise de risque. Ils devront être attentifs à l'évolution des marchés afin d'identifier les nouveaux secteurs prometteurs, financer l'émergence de nouveaux besoins et participer à la relance de la demande des entreprises.

Les investissements et les stratégies de développement doivent converger vers une reprise de l'activité et cette reprise ne pourra être que systémique. Néanmoins de nombreux secteurs seront à privilégier et d'autres devront se restructurer. Le secteur culturel est un cas intéressant, car la crise y a mis en lumière des opportunités en termes de transformation autour du numérique. Le tourisme, en tant que secteur parmi les plus affectés, risque de vivre une convalescence encore très longue, avec un impact structurel qui amènera sans doute les professionnels du secteur à rationaliser leur activité et à se réinventer.

Enfin, différents secteurs de pointe, comme les biotechnologies ou l'intelligence artificielle, vont propulser l'économie mondiale vers une nouvelle ère, amorcée dans les années 2010, et dont le Covid 19 représentera un accélérateur fondamental créateur d'opportunités.

Dans ce chapitre, les auteurs explorent plusieurs de ces questions et dressent les enjeux auxquels sont confrontés différents acteurs économiques dans le contexte actuel de la crise sanitaire. Nuno Santos examine l'impact du Covid 19 sur le secteur touristique.

Antoine Roland et Nicolas Aubouin s'intéressent aux transformations numériques dans les institutions culturelles. Amélie Martin aborde le sujet de la création de valeur dans des situations de risque sanitaire. Rebecca Benais Chemama explore la question du gel des dividendes. Enfin, David Kalisz discute la notion de «Rinochéros gris» et notre attitude face aux risques et à leurs probabilités.

The tourism economy and the coronavirus pandemic: challenges and prospects

THE COVID 19 PANDEMIC HAS THROWN THE TOURISM ECONOMY INTO AN UNPRECEDENTED CRISIS. TODAY, THREE SCENARIOS ARE POSSIBLE FOR ITS FUTURE RECOVERY. ANALYSIS AND PERSPECTIVE OF THE DATA AVAILABLE FROM THE WORLD TOURISM ORGANIZATION.



Nuno Santos
graduated with a MBA and Masters in Hospitality Management from Glion Institute of Higher Education. Developments of projects in the fields of Hospitality and Marketing. Teacher at Paris School of Business and program director of the MSC in Hospitality and Tourism Management.

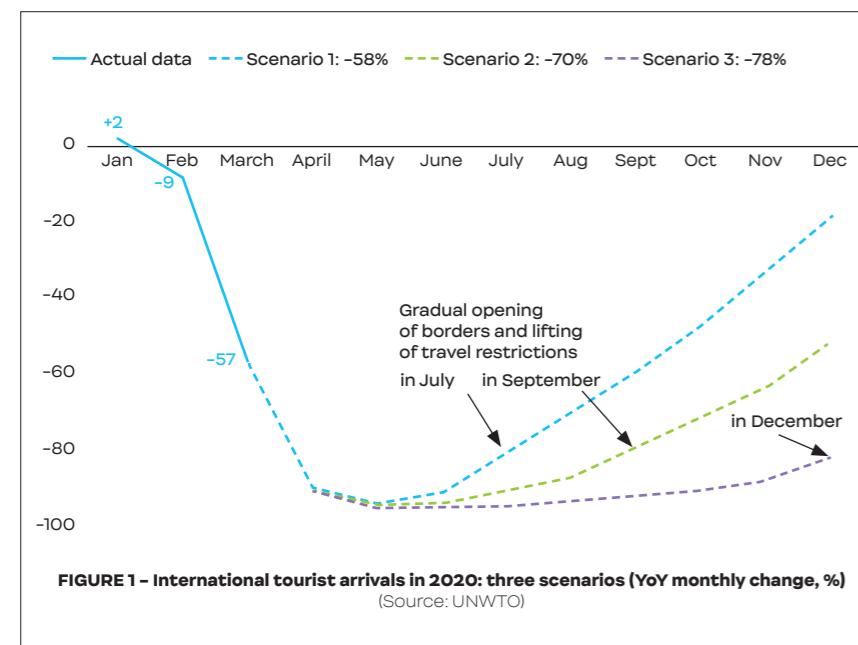
IMPACT OF COVID-19

According to the UN World Tourism Organization (UNWTO)^{1,2} travel and tourism is one of the industries most affected by Covid 19: after a 10-year period of sustained growth the tourism industry faces a decline not experienced since 1950. With international tourist arrivals declining by an unprecedented 22% in Q1 of 2020 and the most recent data showing a drop of 57% for March 2020 many forecasts for the future were changed several times in the past weeks. This decline is estimated to have resulted in a loss of 67 million international arrivals and 80 billion USD in income for the industry.

Figure 1. The UNWTO^{1,2} has developed three scenarios for the recovery of tourism worldwide. This recovery is based on the number of international arrivals, a key indicator used to measure the health of the tourism industry. The three scenarios are based on the analysis of one variable, the gra-

dual opening of borders. The most optimistic case is the opening of borders in July 2020 which estimates predict would create a decline of 58% of international arrivals as compared to 2019. In scenario two, borders would gradually open in September 2020 and this would translate into a decline of international arrivals for 2020 of 70% compared to 2019. Finally, in scenario three the opening of borders would happen in December 2020 and this would result in a decline of tourism of 78% compared to 2019.³

It is hard to predict which one of the three scenarios is the most realistic since so many factors are still unknowns. Many jobs worldwide are dependent on borders being open to tourist flows, but this creates prime conditions for the spread of the virus. The potential second wave of cases in such a situation would be catastrophic in terms of loss of human lives. At the same time, an extended lockdown of borders results in the loss of inco-



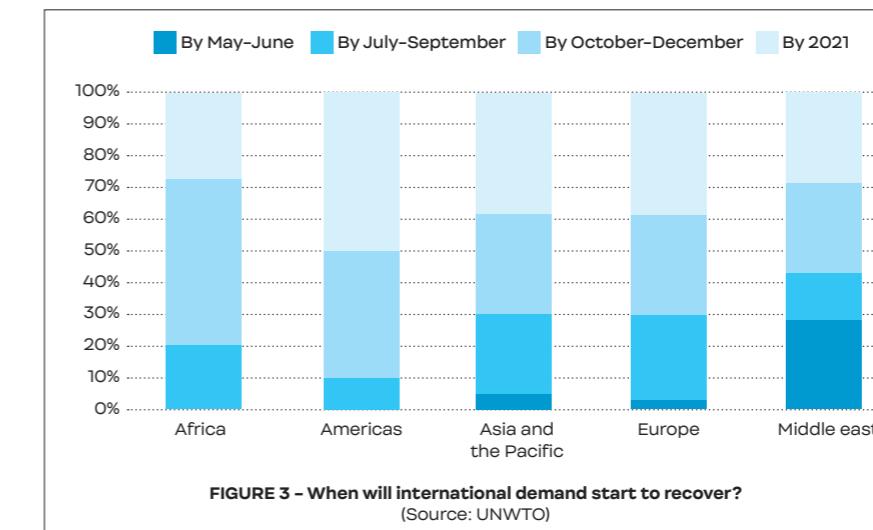
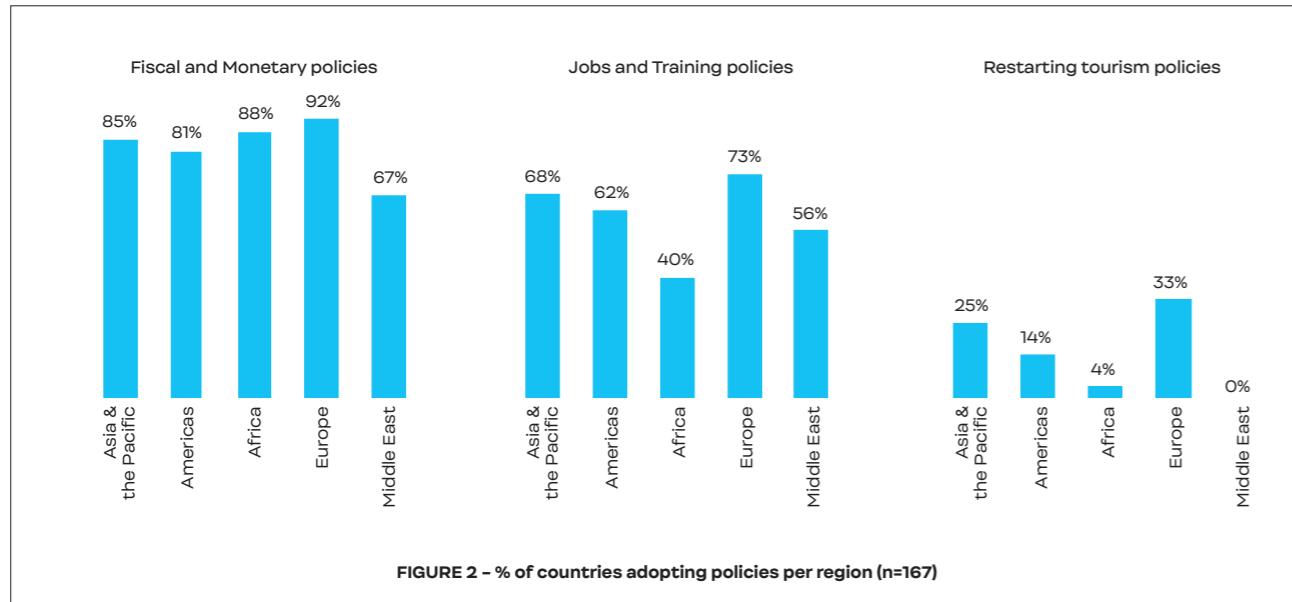
me for many businesses and families, and with a high percentage of small businesses in the tourism industry many families and individuals have lost all forms of income. So far, I believe that the most realistic scenario is the opening of borders in September for a large number of countries, but even this will depend on the measures that individual countries are taking to contain and control the spread of Covid 19 domestically. Countries such as the US and Brazil might keep their borders closed until much later than September 2020.

WHAT ARE COUNTRIES DOING TO HELP THE TOURISM INDUSTRY RECOVER?

Figure 2. According to the UNWTO^{1,2} countries are currently implementing many initiatives to try to restart the tourism industry. The top three categories of policies being implemented are fiscal and monetary policies (in the form of economic relief, exemption of taxes, loan payments, etc.), jobs and training policies (covering insurance payments, unem-

ployment funds, training funds, etc.) and policies to restart tourism (such as new safety certifications, reopening of borders to countries with similar risk profiles, opening of countries to neighbor travelers, etc.). As seen in figure 2 most countries in the five regions of the world have created local fiscal and monetary incentives for tourism, but such policies have come with different degrees of commitment and potential benefits. Currently many of the incentives created have not yet generated data to allow an analysis of their effectiveness. (McCarthy, 2020)⁴

The initial strategy that many countries have employed to restart tourism has been the gradual opening of borders to countries with similar risk levels and the implementation of health and safety protocols aiming at increasing the safety perception of tourists. But one of the strategies that countries are trying to carry out as quickly as possible is the promotion of domestic tourism. This strategy has been implemented in some countries throughout the world and even with data being quite limited at the time, the perception is optimistic. National tourism will be the first step that many countries will take to test if the current policies implemented in each country are received positively by tourists and generate



income to alleviate the impact of the crisis on the tourism industry.

WHEN WILL TOURISM BE BACK TO PRE-COVID 19 LEVELS?

Figure 3. After this analysis it is not surprising to see that many experts are not optimistic about the recovery of tourism for the year 2020. In figure 3 the UNWTO has asked experts to create an estimate of when would their regions start to recover in terms of tourism, the data presented is therefore a collection of expert judgments. Even with its limitation it is quite clear that the vast majority of experts don't expect the industry to get better before Q4 of 2020 and a significant number of these experts don't believe that the industry would start to recover before 2021.

It is hard to make a forecast for such an unprecedented situation in the tourism industry, but in my opinion there are many factors that support recovery of the tourism within the last quarter of 2020, such as:

1. Many countries are dependent upon the income generated by the tourism industry to support their populations and therefore this will generate pressure to reopen borders, even gradually.
2. The tourism industry has some powerful brands that have a lot of impact on government policies, such

companies may lobby for an opening of borders in order to sustain their operations.

But all this could easily change if the prospect of a second wave of cases becomes a reality and in such cases we might only see a recovery of tourism by Q2 of 2021.

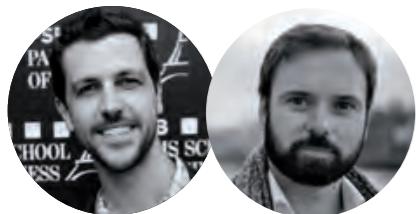
BIBLIOGRAPHY

1. How are countries supporting tourism recovery? (UNWTO, 2020).
2. UNWTO World Tourism Barometer May 2020, (UNWTO, 2020).
3. "The Coronavirus's Effect on Tourism Will Carry Into 2021, Experts Say", by Ekstein, N. (Bloomberg, 2020).
4. "COVID-19's Impact On Tourism: Which Countries Are the Most Vulnerable?" by McCarthy, N. (Forbes Magazine, 2020).

Les mondes de l'art de demain ? Ombres et lumières sur les transformations numériques dans les institutions culturelles

DANS UN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE, L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX FORMATS OU DE NOUVEAUX CANAUX DE DIFFUSION POUR RÉPONDRE À NOTRE BESOIN PROFOND DE CULTURE, ENCOURAGE UN RAPPORT AU PUBLIC DIFFÉRENT.

UNE SITUATION RELEVÉE AVEC BRIO GRÂCE AU NUMÉRIQUE.



Nicolas Aubouin

Docteur en sciences de gestion. Enseignant chercheur à Paris School of Business et chercheur associé à Mines ParisTech sur les thèmes du management de l'art, de la créativité et de l'innovation.

Antoine Roland

Après 7 ans dans le conseil en stratégie dans le secteur des télécommunications et des services financiers, il crée « Correspondances Digitales » en 2012. « Correspondances Digitales » est une agence dédiée à l'accompagnement des musées et acteurs culturels dans leurs stratégies d'innovation et de communication. En parallèle de cette activité, passionné par les transformations numériques du secteur culturel, il intervient au CELSA, à l'Ecole du Louvre ou à la Burgundy School of Business.

La crise du Covid 19 a révélé la grande fragilité des mondes de l'art, qui représentent 47,5 milliards d'Euros de chiffre d'affaires (autant que l'industrie agroalimentaire) et comptent près de 1,5 millions d'emplois directs et indirects¹. Puis le confinement et les mesures de protection sanitaire qui ont suivi ont mis en lumière tout à la fois, un véritable bouleversement des secteurs culturels, et des sillons possibles de transformation autour du numérique.

D'UNE PLATEFORMISATION DES CONTENUS EXISTANTS À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX FORMATS

Une première dynamique pendant cette période a été la réutilisation par les institutions culturelles de contenus numériques déjà existants mais avec une couverture médiatique nationale hors du commun². Avec l'initiative #Culturecheznous, pérennisée depuis

sur un site web dédié, le ministère de la Culture a centralisé l'ensemble des contenus produits depuis quelques années par les acteurs sous sa tutelle. Ainsi devenu « la plateforme des plateformes », le site web du ministère a clarifié et organisé l'offre culturelle de manière beaucoup « plus désirable ». La chaîne Youtube de l'Opéra national du Rhin, les podcasts du musée d'Orsay, les jeux vidéos de la Bnf, les rediffusions de spectacles d'Arte Concert... autant de propositions qui ont favorisé une diffusion interdisciplinaire et plus large grâce à un « effet réseau », au-delà des communautés des établissements culturels à l'origine de ces contenus. Une deuxième tendance, apanage des institutions culturelles ayant maintenu des équipes et des moyens opérationnels pendant cette période, a consisté à créer des contenus numériques ex *nihilo* durant le confinement. Ces contenus furent, par exemple, l'occasion d'utiliser les espaces socio-numériques comme

lieux de production et de diffusion en substitution aux lieux physiques. À titre illustratif, l'engouement des publics pour les visites virtuelles en début du confinement souligne cet élan : visites 360° proposées par Google Art & Culture, ressources transmedia mises à disposition pour l'exposition Pompeï, etc. Le spectacle vivant ne fut pas en reste avec l'utilisation « facétieuse » d'outils collaboratifs pour proposer des opérations participatives spectaculaires telles que le concert de Radio France Viva l'orchestre ou le ballet des danseurs de l'Opéra de Paris en visio-conférence. Ces différentes initiatives marquent plus largement le développement de nouveaux services et expériences en ligne : expériences artistiques et culturelles virtuelles, contenus ludico-éducatifs, activités créatives... qui peuvent changer le rapport des publics à l'art et la culture.

DE NOUVEAUX CONTENUS À DE NOUVEAUX RAPPORTS AUX PUBLICS

L'évolution des formats semble en effet participer à la recomposition des missions d'animation des lieux culturels vers un accompagnement de leurs publics à la créativité et à la création individuelle. Ce fut le cas, par exemple, de l'opération #Fenêtresurl'autre (Maison Européenne de la Photographie, Forum des Images et Maison de la poésie) qui, par le biais de ce défi participatif, inversa l'injonction à la créativité auxquelles font face ces institutions au profit de leurs publics. Ce type de proposition contribue ainsi à la re-matérialisation de liens entre organisations culturelles et publics grâce à une implication physique de cette audience. Plus encore, la pandémie dans ses implications écosystémiques (économiques, sociales, sociétales, environnementales) a ravivé un ensemble de questionnements sur les missions et les engagements des ins-

titutions culturelles dans la société. A titre d'exemple, en période de déconfinement, un ensemble de voix s'élève sur la non-neutralité des musées, débat déjà ouvert par la tentative de re-

“ L'évolution des formats semble en effet participer à la recomposition des missions d'animation des lieux culturels vers un accompagnement de leurs publics à la créativité et à la création individuelle. »

définition des musées proposée récemment par l'ICOM. La mutation des missions des organisations culturelles vers une implication sociale et sociétale plus forte s'accompagne aussi d'un questionnement sur les métiers des institutions et la place de ceux dédiés au numérique.

QUELLE PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LES INSTITUTIONS CULTURELLES DE DEMAIN ?

Jusqu'à présent les institutions culturelles, selon leurs activités, investissaient très diversement dans le numérique. Par exemple plus de 50% des musées dépensaient moins de 10% de leur budget en numérique, 18,3% n'ont pas de personnel dédié à ces activités et 55,7% n'en disposent pas à temps plein (tableau ci-après). Si dans 46% des cas, la gestion du site web d'un musée est opérée par un service rattaché à la communication, la grande majorité des professionnels se charge de cette animation sans spécialisation spécifique : plus de la moitié occupe une autre fonction au sein de l'institution³.

Suite à la fermeture des lieux culturels physiques, le basculement vers une activité intégralement en ligne a fait passer les métiers et compétences liées au numérique au centre du fonctionnement de ces or-

Personnel et budget consacrés aux activités numériques
(d'après les données ICOM, 2020)

Disposez-vous d'un personnel dédié aux activités numériques ?	
Non	18,3 %
Oui, mais ce n'est pas le principal domaine d'activité / ils n'y travaillent pas à plein temps	55,7 %
Oui, et ils y travaillent à plein temps	26,1 %
Quel pourcentage de votre budget global est consacré à la communication et aux activités numériques ?	
10 % et moins	52,6 %
Plus de 10 %	11,8 %
Pas de données	35 %

ganisations. Pierre angulaire de la gestion des projets de production et de diffusion, ces professionnels ont bénéficié d'un surcroît de légitimité et d'attention pour faciliter leur travail de coordination. Pour autant, la situation de travail dans ce contexte de crise n'a pas été forcément aisée. À titre d'exemple, 16 % des professionnels muséaux étaient en congés obligatoires durant le confinement⁴. Le travail accompli, les résultats d'audience obtenus, la crainte d'autres épisodes de fermeture inciteront peut-être les organisations culturelles à reconstruire leurs investissements et leurs infrastructures. Cependant ces tendances sont intimement liées à la nécessité de développer de nouveaux modèles économiques autour de la présence en ligne des institutions culturelles. En effet, la crise profonde vécue par le secteur artistique et culturel durant le confinement et ses répercussions nécessitent selon certains acteurs culturels que les institutions apportent «une contribution volontariste en partageant le plus possible les ressources dont elles disposent : locaux de travail, équipes, matériels, sites internet, réseaux sociaux et les quelques financements qu'il leur

reste pour accueillir les artistes qui auront besoin de ces moyens»⁵. Cette solidarité, qui s'est manifestée durant le confinement entre organisations culturelles et entreprises, pourrait être l'occasion d'accroître les logiques de clusterisation, de collaboration et de mutualisation entre pairs et acteurs territoriaux pour bénéficier d'un «effet réseau» plus horizontal que celui opérable avec leurs tutelles.

BIBLIOGRAPHIE

1. «Le poids économique direct de la culture en 2017» par Turner, L., (Département des études, de la prospective et des statistiques, Ministère de la Culture et de la Communication, 2019).
2. «Du confinement au big bang culturel» par Serrel M., (France Culture, 2020).
3. «Les professionnels.i.e.s en charge du numérique dans les établissements patrimoniaux», par Couillard, N. (Les publics *in situ* et *en ligne*, Culture et recherche N° 134, 2017).
4. «Musées, professionnels des musées et Covid-19» (ICOM, Conseil international des musées, 2020).
5. «Les acteurs culturels doivent inventer une voie nouvelle», par Lungheretti, P., (Libération, 2020).

Remettre en perspective la création de valeur en marketing à l'aune de la pandémie

FACE AUX DÉFIS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX INDUITS PAR LA CRISE DU COVID 19, IL SERAIT OPPORTUN DE REDÉFINIR LA NOTION DE VALEUR EN MARKETING À UN NIVEAU SOCIÉTAL.

Les exemples d'entreprises épinglees pour avoir placé dans des situations de risques sanitaires leurs employés afin de perpétuer leur activité économique ont été nombreux depuis les débuts du confinement en France le 16 mars 2020. Le focus actuel porté sur la création de valeur pour le client est par trop réducteur et doit être repensé afin d'inclure des parties prenantes complémentaires. Que vaut enfin la création de valeur pour le client si, pour l'atteindre, l'entreprise s'engage parallèlement dans des activités destructrices de valeur pour d'autres parties prenantes (leurs employés, dont la santé est mise en danger) voire la société dans son ensemble (participation à la dissémination de l'épidémie et à l'engorgement des hôpitaux)?



Amélie Martin
Assistant Professeure en Marketing à Paris School of Business. Amélie Martin poursuit une thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Paris-Dauphine. Ses recherches portent sur le management de l'expérience client et la gouvernance des parties prenantes impliquées.

L'ANCIEN MONDE : UNE VISION DOMINANTE DE LA CRÉATION DE VALEUR RESTREINTE AU CLIENT FINAL

En marketing, la valeur est un thème central, très tôt mis en avant comme étant la justification même de toute ac-

BIBLIOGRAPHIE

1. *Marketing Management* (1st edition) par Kotler, P., (Prentice Hall, 1967).
2. "Against the implicit politics of service-dominant logic" par Hietanen, J., Andéhn, M., & Bradshaw, A. (*Marketing Theory*, 2018).
3. "Why do we need research on value co-destruction", par Plé, L. (*Journal of Creating Value*, 2017).
4. « Coronavirus pandemic leaves gig economy workers exposed" par Braun, E., Kayali, L. & Tamma, P. (*Politico*, 2020).
5. "Value in marketing: Toward sociocultural perspectives" par Karababa, E., & Kjeldgaard, D. (*Marketing Theory*, 2014).
6. « Amazon condamné en appel à protéger les salariés de ses entrepôts» par Israel, D., (*Mediapart*, 2020).
7. « Uber Eats, Deliveroo : quel bilan de l'épidémie chez les livreurs à vélo » par Garcin-Berson, V., (*Le Figaro*, 2020).
8. « Le gouvernement ouvre la porte à un statut spécifique des travailleurs des plates-formes » par Fagot, V. (*Le Monde*, 2020).
9. « À Mulhouse, entre couvre-feu et fermetures, les livreurs Deliveroo patientent dans le vide. » par Gasser K., (*Rue89 Strasbourg*, 2020).
10. « Le confinement, un accélérateur pour la livraison de repas à domicile? » par Corot, L. (*L'Usine Digitale*, 2020).
11. « Deliveroo : l'addition pourra être arrondie pour les restaurateurs » par AFP, (*Le Figaro*, 2020).
12. "Further evolving the new dominant logic of marketing: From services to the social construction of markets" par Peñaloza, L., & Venkatesh, A. (*Marketing Theory*, 2006).
13. "The end of capitalism (as we knew it): a feminist critique of political economy." par Gibson-graham, J. K. (University of Minnesota Press, 2006).
- "Alternative Economies as Marketing Systems? The Role of Value Creation and the Criticism of Economic Growth." par Haase, M., Becker, I., & Pick, D., (*Journal of Macromarketing*, 2018).
- "Rudiments of a value praxeology." par Arnould, E. J. (*Marketing Theory*, 2014).

conséquemment un certain niveau de satisfaction client. Les travaux sur la co-destruction de valeur permettent de déconstruire l'idée que la création de valeur est un processus à l'issue nécessairement positive³. La co-destruction de valeur peut prendre place lorsqu'un acteur (par exemple, un consommateur) intégrant ses ressources avec celles d'un autre acteur (par exemple, une entreprise) voit son bien-être diminuer. Considérons le cas de l'entreprise de livraison à vélo Deliveroo. Le client intègre ses ressources financières (le prix du repas et de sa livraison) aux ressources humaines et technologiques de l'entreprise. L'expérience de consommation en résultant est créatrice de valeur. Considérons à présent la situation du livreur. Le client intègre toujours ses ressources à celles de l'entreprise, mais dans le contexte sanitaire du coronavirus, le livreur se trouve exposé au risque d'infection ce qui peut occasionner une baisse de son bien-être psychologique et même physique en cas de contamination⁴.

UN NOUVEAU PARADIGME À EMBRASSER : UNE PERSPECTIVE MULTI PARTIES-PRENANTES DE LA VALEUR

La crise sanitaire actuelle met au jour les interrelations entre les parties prenantes constitutives de nos sociétés et la nécessité de leur prise en compte. Sur un plan théorique, une conceptualisation socio-culturelle de la valeur permet d'interroger son caractère subjectif, contextuel, complexe et interrelié⁵. Elle permet de déconstruire les dogmes capitalistes et de replacer le bien-être d'un maximum de parties prenantes au centre de préoccupations communes (voir Figure 1). Adoptons cette perspective multi-parties prenantes afin de saisir les externalités négatives de l'activité économique d'Amazon, Uber Eats et Deliveroo durant la crise du coronavirus. Dans le cas d'Amazon, la première est la mise en danger des salariés en raison du risque sanitaire existant dans ses entre-

pôts, et son corollaire la participation de l'entreprise à la propagation de l'épidémie de Covid 19 et de facto à l'engorgement des services d'urgences⁶. Enfin, soulignons que toute livraison met à risque le livreur sous-traitant en ayant la charge. Dans le cas d'Uber Eats et de Deliveroo, les livreurs à vélo font face à un risque sanitaire dans les restaurants où ils récupèrent les commandes ainsi que chez les particuliers où elles terminent leur course⁷. Les coursiers précarisés⁸ ne bénéficient pas d'une indemnisation automatique en cas de suspicion de Covid. Cela peut les prévenir de s'auto-confiner, augmentant ainsi la possible propagation du virus et là encore l'engorgement des services d'urgence⁹. Face au marasme économique engendré par la fermeture des cafés et restaurants, les commissions prises par les plateformes (25% à 30%) pèsent particulièrement sur les restaurateurs en cette période¹⁰. Deliveroo entend répondre à leurs difficultés en demandant au client de pratiquer l'arrondi supérieur sur son addition ou bien d'y ajouter un pourboire¹¹. La destruction de valeur est ici double puisqu'elle touche restaurateurs et clients.

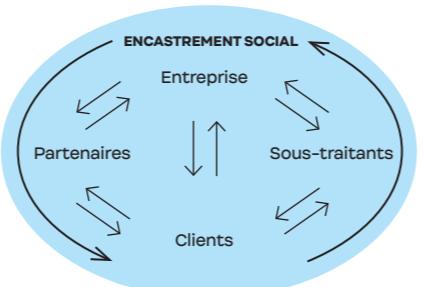


FIGURE 1

Les marchés sont des constructions sociales que nous, chercheurs, mais aussi marketeurs, fournisseurs, partenaires, consommateurs... participons à construire notamment au travers du langage que nous employons à leur endroit¹². Penser l'alternative, au sens de Gibson-Graham¹³ doit alors se faire en dehors du langage économique néo-classique. Il est grand temps de créer un langage sociétal et environnemental de la valeur afin que la recherche en marketing permette elle aussi de penser l'alternative. ●

Pourquoi les actionnaires doivent-ils renoncer à leurs dividendes suite au Covid 19 ?

OBLIGÉ DE S'ADAPTER AU CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE PROVOQUÉE PAR LE COVID 19, L'ETAT FRANÇAIS A MIS EN PLACE DIFFÉRENTES MESURES POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES FRANÇAISES, NOTAMMENT DES PLANS D'AIDES SOUS CONDITIONS DE GEL DE DIVIDENDES POUR LES ACTIONNAIRES. MAIS POURQUOI Y RENONCERAIENT-ILS ET QUEL SERA L'IMPACT SUR LEURS FUTURS INVESTISSEMENTS ?



**Rebecca
Benais Chemama**

est diplômée d'un master en finance à l'université Paris Dauphine en 2007. Consultante en actuariat chez KPMG pendant 7 ans. Doctorat en sciences de gestion en finalisation. Enseignante / chercheuse à Paris School of Business en finance, mathématiques et comptabilité depuis 2 ans.

RENONCER À SES DIVIDENDES PARTICIPE D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE D'ENCOURAGEMENT À L'INVESTISSEMENT

La finance dans son ensemble doit concourir à une reprise globale de l'activité économique et non plus servir les intérêts privés d'une minorité d'investisseurs. Cette phrase qui pourrait en quelque sorte résumer la volonté du Conseil des ministres de l'économie européenne suggère que l'accent doit être mis sur une citoyenneté de l'investissement.

Devant les difficultés incommensurables liées à la crise du coronavirus, les politiques publiques de nombreux pays de par le monde, dont l'Union Européenne et la Chine, aspirent à

conjurer leurs efforts pour relancer l'économie. Cette relance ne peut intervenir que dans un cadre systémique où une politique globale et mondialisée doit être mise en place pour soutenir les secteurs sinistrés et montrer l'exemple d'une vision long termiste de l'économie afin d'éviter un effondrement des marchés identique à celui du crack de 1929.

Finance et sagesse, termes empathiques mais ô combien répétés tout au long de cette crise, tendent à fusionner afin d'éviter une crise sans précédent dans l'histoire de l'humanité. La finance, dont la définition pourrait s'articuler autour de produits techniques et de stratégies compliquées et érudites, commence à faire place à une nouvelle définition, celle orientée plus autour d'une politique générale que d'une science visant à maxi-

ser ses profits. Les politiques menées par les différents gouvernements du monde entier semblent désormais imprégner les secteurs de la finance substituant aux méthodologies d'investissement une politique d'action et d'encouragement des investisseurs afin de construire une nouvelle éthique.

Ethique rimant avec morale peuvent résumer ce qu'est en train de devenir le monde de la finance aujourd'hui. En effet, cette finance autrefois cantonnée au derniers bastions de la microéconomie entame une ascension macroéconomique : ses axiomes passent de l'intérêt personnel à l'intérêt collectif.

“Cette finance autrefois cantonnée au derniers bastions de la microéconomie entame une ascension macroéconomique : ses axiomes passent de l'intérêt personnel à l'intérêt collectif. »

D'après les réflexions diverses des différents gouvernements de par le monde, c'est la seule et unique façon de ne pas provoquer l'effondrement systémique des différents acteurs de marché. C'est ainsi que la renonciation aux dividendes des investisseurs relève non plus d'un sujet personnel mais d'une politique générale qui risque de s'associer à une politique visant à encourager l'investissement et non plus le dégagement d'argent aux profits des intérêts particuliers des investisseurs.

La renonciation des dividendes, question jadis relevée au moment d'une crise où le dépourvu emballait les marchés, n'est actuellement plus de mise aujourd'hui. Les politiques gouvernementales des différentes nations dans le monde convergent vers une unité de vue pour tenter d'empêcher la prise de dividende au profit de l'investissement dans les secteurs sinistrés.

SECTORISATION DES INVESTISSEMENTS

L'épanouissement des sociétés de biotechnologie pendant cette crise du Covid 19 est très révélatrice des secteurs en pointe de la révolution commerciale à laquelle nous allons assister. Des sociétés comme Sanofi, Genzyme, ou AB sciences ont vu leur cotation progresser de 80% à 300% en l'espace de quelques jours. Les secteurs financiers voient une véritable révolution sur leurs investissements.

Autrefois (monde d'avant la crise du coronavirus), les secteurs privilégiés étaient orientés autour de l'agroalimentaire et parfois des technologies comme l'aéronautique. Mais les biotechnologies bien que techniquement en avance sur les autres secteurs étaient lésés au profit des secteurs traditionnels d'investissement. Les contraintes légales de mise sur le marché d'un médicament ou d'une solution thérapeutique étaient trop exigeants pour qu'un investisseur voit son retour sans risque dans un temps raisonnable. Désormais les cartes sont rebattues et le milieu des Venture Capitalists (VC) a complètement changé de cap, pour intégrer le milieu des biotechnologies.

D'un point de vue microéconomique, il est très difficile d'établir un pronostic fiable sur l'ensemble des secteurs qui bénéficieront de la crise et ceux qui au contraire trépasseront.

Cependant, il semble qu'un modèle linéaire tendant vers une exponentiation des investissements dans les biotechnologies se dessine progressivement.

Statistiquement, il paraît raisonnable d'affirmer que sur une échelle moyenne de temps, les incertitudes concernent l'ensemble du monde économico-financier à l'exception des sociétés de biotechnologie et nano-technologie.

UNE AMPLIEUR D'AJUSTEMENT TRÈS DIFFÉRENCIÉE SELON LES SECTEURS

Secteurs les plus directement impactés	Tourisme, hôtellerie / restauration / événementiel, culture, divertissement, vie sociale. Transport aérien, transport maritime, transport ferroviaire.
Secteurs industriels indirectement impactés (perturbation des chaînes de valeur), baisse de la demande mondiale	Automobile, chimie, biens d'équipement, luxe. L'aéronautique pourrait être impactée à terme, par la crise du transport aérien, notamment si cette dernière entraîne des changements de comportement plus durables. Mais à court terme, les carnets de commande représentent plusieurs années de production et rendent ce secteur a-cyclique.
Secteurs suiveurs, dont l'activité est corrélée à celle de l'industrie	Services spécialisés aux entreprises Services administratifs et de soutien aux entreprises Utilities Commerce spécialisé.
Construction : dynamique incertaine	La construction est généralement pro-cyclique. Mais l'effet refuge sur la qualité et le contexte de taux zéro peuvent induire une dynamique atypique à court terme.
Secteurs soumis à des effets contradictoires ou positifs	Commerce de détail généraliste alimentaire (repli sur la vente en ligne, drive-in, achat de stockage, moindre fréquentation des restaurants etc.), chimie, pharmacie.
Secteurs abrités	Services « administrés » : santé, hébergement, action sociale, éducation, administration publique.
Secteurs fragilisés à moyen terme	Banque, assurance : hausse des crédits de trésorerie et de l'affacturage à court terme mais : <ul style="list-style-type: none"> - Déterioration des bilans : hausse des créances douteuses (faillites) - Risque d'embolie du marché interbancaire. - Risque de crise de la dette souveraine - Baisse supplémentaire de la marge d'intérêt...

BIBLIOGRAPHIE

- « Covid-19 : faut-il verser des dividendes aux actionnaires ? » (La Finance pour tous, 2020).
- « Impacts du Covid-19 en matière de distribution de dividendes » par Florence Cotillon et Audrey Scheibel, (La Revue, 2020).
- « Crise du COVID19 et suppression des dividendes en 2020 : à quoi s'attendre ? » par Caroline de Francqueville, (bforbank, 2020).
- « Historique : en chute libre aux États-Unis, le baril de pétrole est passé sous la barre de zéro dollar » par Armelle Bohineust et Fabrice Nodé-Langlois, (Le Figaro, 2020).
- « Dividendes : face à la crise du Covid-19, des grandes entreprises suspendent les versements aux actionnaires » par Mathilde Durand, (Le Journal du dimanche, 2020).
- « Covid-19 : les entreprises bénéficiant de l'aide d'Etat ont interdiction de verser des dividendes » par Fanny Conquy, (Public sénat, 2020).
- « Distribution de dividendes et intérêt social face à la pandémie Covid-19 » par Armand W. Grumberg, (Le club des juristes, 2020).
- « L'impact de la crise sur le comportement des investisseurs décrypté scientifiquement par des chercheurs de tbs » (Monde des grandes écoles, 2014).

Unicorns in danger! “Grey Rhinos” on the hunt...

WHAT ANIMAL METAPHOR SHOULD BE USED TO DESCRIBE THE CORONAVIRUS CRISIS? IN RECENT WEEKS, THE HEADLINES ON COVID 19 HAVE BEEN FILLED WITH EXPERTS DESCRIBING THE PANDEMIC AS A BLACK SWAN, A METAPHOR FOR AN EXTREMELY RARE, UNFORESEEN EVENT WITH ENORMOUS IMPACT.

A BETTER METAPHOR FOR THE CRISIS WOULD BE A “GREY RHINO”, WHICH REFERS TO HIGHLY PROBABLE BUT NEGLECTED THREATS THAT HAVE A HUGE IMPACT...

INCLUDING ON THE MOST MYSTIC CREATURE – THE UNICORN.



**David
Kalisz**

PhD, Associate Professor, Paris School of Business, Certified Foresight Practitioner. Expert in foresight and future studies. Member of the Center of the Future Studies. Research areas: scenario planning, foresight, prognosis and forecasting, alternative futures, competitive strategies, new technologies.

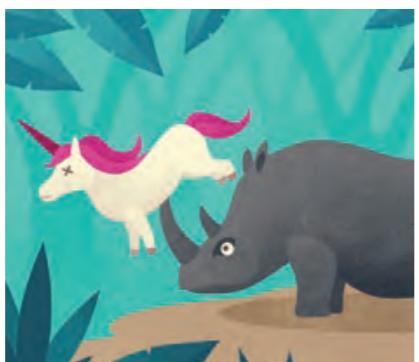


Illustration Radosław Jakubczak ©D.R.

BLACK SWANS AND GREY RHINOS

The concept of Black Swan¹ was created by Nassim Nicholas Taleb in 2007, who drew inspiration from a 2nd-century Roman poet who assumed that such birds did not exist. Taleb stated that the pandemic was not a black swan. It was neither unpredictable nor improbable².

Since the coronavirus was first reported by Chinese authorities to the

World Health Organization, the term has been widely used in articles, with Black Swan and coronavirus Google searches generating more than 200,000 results. Black Swan events, unpredictable risks, appear suddenly and with enormous impact (the 2008 global financial crisis or September 11). Black swans are unknown events that are not obvious to most investors. What makes them problematic is the fact that they are unknown unknowns³ and can have a considerable impact on investment portfolios. By definition, you cannot predict these events, even though you know they are possible.

A good metaphor for the crisis is a “grey rhino”, which refers to highly probable but neglected threats that have a huge impact. Michele Wucker, a political analyst, coined the term after the Greek financial crisis of 2012. The term “grey rhino” is used to describe risks that politicians, markets and investors are aware of, and whose potential devastating impact they understand, but

which they simply choose not to act upon. Climate change is a common example of grey rhino⁴.

THE SIGNS WERE THERE

Regarding the current Covid 19 crisis, Mr. Wucker wrote: Given what we know about pandemics and their increasing likelihood, epidemics are highly probable and have a high impact. I coined the term ‘grey rhino’ to describe exactly such events: obvious, visible, coming right at you, with a high potential impact and highly probable consequences⁵. A recent CityWire⁶ publication featured the grey rhino theory on the cover entitled *The Signs Were There*. It’s very true: everyone knows that Grey Rhinos exist, but we simply ignore them. Perhaps that’s why Covid 19 analyses mentioning “Grey Rhinos” in their titles have a simple message: Don’t say we weren’t warned⁷.

Both concepts have their roots in the category of knowns and unknowns. In February 2002, Donald Rumsfeld, the then US Secretary of State for Defence, stated at a Defence Department briefing^{*}:

*There are known knowns; there are things we know we know.
We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know.
But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don’t know.*

There is a significant difference between the two approaches with respect to the external hazard in the environment. The concept of the grey rhino is relatively less explored in the business world than that of the black swan⁸.

UNICORNS IN GREAT DANGER

A unicorn is a privately held startup company valued at over \$1 billion⁹. The term was coined in 2013 by venture capitalist Aileen Lee, choosing

the mythical animal to represent the statistical rarity of such successful ventures. Grey rhinos are very dangerous creatures. They’re big and obvious. You’ll see them coming, but often we choose to ignore the risks they pose. We underestimate their size and speed. That is why, in the current situation, unicorns are in great danger. The number of new unicorns peaked in the fourth quarter, with 23 unicorn births. Since then, the number of unicorns has tended to decrease. After the outbreak of Covid 19 in 2020, only 12 new unicorns were born in the first quarter.

It is interesting to note that the overall assessment of unicorns also declined, although 12 new unicorns were created during the quarter and the total number of United States-based unicorns reached a record high of 204. United States unicorns as a whole were valued at \$624 billion in the first quarter 2020, down from \$634 billion in the previous quarter and an all-time high of \$639 billion in the third quarter in 2019.

The latest research shows⁷ that 15 of our unicorns may go bankrupt because of the Covid 19 crisis. In Europe, the situation for fast-growing startups is no better. One third of EU start-ups are vulnerable to the Covid 19 crisis⁸. Because of the known but ignored grey rhinoceros, unicorns had fallen into the trap of the ‘Coronavirus Valley’. The common problem is that grey rhinos are enormous in size and tend to appear at very high speed. This shows that transformation and market analysis related to flexibility and agility is one of the most important elements of doing business in the 21st century.

Many founders of start-ups who had previously favored growth over profitability are now forced to review their business strategy, as Covid 19 has had a huge impact on unicorns. Many unicorns have laid off employees, not to mention cutting salaries to save money after revenue has dropped.

SILVER LINING

There’s a silver lining. Although Covid 19 will cause an economic downturn, it will also provide fertile ground for innovation and change through breakthrough technologies. Habits and behaviors have changed radically, and there is no turning back. Unicorns must be aware of the imminent danger.

Technology and business solutions are more advanced than ever, but the fundamental problem of business remains the same. We can never ignore the danger... because grey rhinos, although very rare and on the verge of extinction and disappearing forever from the horizon, they are still on the hunt! ●

* Donald Rumsfeld, United States Secretary of Defense, 2002.

BIBLIOGRAPHY

1. *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, by N.N. Taleb, (Random House, 2007).
2. “The Pandemic Isn’t a Black Swan but a Portent of a More Fragile Global System” by B. Avishai, (*The New Yorker*, 2020).
3. “Stop Calling the Coronavirus Outbreak a Black Swan” by M. Wucker, (*Grey Rhino & Company*, 2020).
4. *The Signs Were There. New Model Adviser*, by W. Robins, (City Wire, 2020).
5. « Les “rhinos gris” représentent-ils une menace plus grande que les cygnes noirs? », (Apeas, 2019).
6. “Stealth research: Lack of peer-reviewed evidence from healthcare unicorns” by Cristea, Ioana A.; Cahan, Eli M.; Ioannidis, John P.A., (*European Journal of Clinical Investigation*, 2019).
7. “15 of our unicorns can go bankrupt due to COVID-19 crisis: SoftBank”, (CNBC, 2020).
8. “A third of EU startups are vulnerable to the COVID-19 crisis”, (Maddyness, 2020).

5

L'agir éthique

Assiste-t-on
à un renouveau?



L'agir éthique

Assiste-t-on
à un renouveau?

introduction



**Géraldine
Paring**

est professeure associée à Paris School of Business et responsable du département Collaborative Strategies and Disruptive Environments. Elle a obtenu sa thèse à l'université Paris-Dauphine, Paris Sciences & Lettres (PSL) Research University, en 2019 et a obtenu une mention spéciale lors du prix de thèse 2020 en SHS de la fondation PSL. Ses recherches portent sur l'éthique organisationnelle et sur les organisations comme lieux de politique et de pouvoir. Elle a auparavant travaillé pendant 20 ans en banque d'investissement.

BIBLIOGRAPHY

1. *Totalité et Infini*
par Emmanuel Levinas
(Livre de Poche, 1971).

« Protégez-vous et protégez-les autres » est le principal message éthico-sanitaire que l'on a entendu et lu en permanence et partout depuis le surgissement de la crise. Toute perte de vie humaine due au Covid 19 a semblé intolérable à la société, comme l'a montré la désormais célèbre une du *New York Times* publiant le nom des personnes décédées au passage du cap des 100 000 morts aux États-Unis (numéro du 24 mai 2020). Enfin, de nombreux gouvernements, en décrétant le confinement généralisé, ont semble-t-il fait passer la santé avant l'économie, ce qui ne s'était jamais produit auparavant dans l'histoire.

La crise signe-t-elle un basculement moral de la société? Les chercheurs et chercheuses de ce chapitre ouvrent le débat. Manlio Del Giudice et Véronica Scuotto appellent les entrepreneurs à faire vivre les valeurs retrouvées selon eux de solidarité, responsabilité et réciprocité dans les affaires, enterrées par des années d'égoïsme. Daniel Maa et Judith Partouche Sebban nous livrent une analyse de la montée en puissance de l'éthique de la responsabilité sur les consommateurs. Patrice Cailleba s'appuie quant à lui sur Michel Foucault pour nous rappeler que la gestion de la pandémie peut être vue comme une «biopolitique» intimement liée au néolibéralisme moderne. Et à l'heure où il n'est pratiquement plus question dans les médias des causes éthico-écologiques de la pandémie, Nathalie Bitbol-Saba corrige le tir. Elle nous invite dans la pensée éco-féministe pour inspirer de nouvelles pratiques RSE, car celle-ci n'exclut pas la nature du domaine moral et lie sa destruction à l'injustice et à l'oppression, en particulier celle subie par les femmes.

Pour Emmanuel Levinas, l'un des penseurs majeurs de philosophie morale du 20^e siècle, la source de l'éthique, ce n'est pas la raison, mais l'autre. Dans ce face-à-face, l'autre m'appelle dans sa nudité et sa fragilité, et me rend responsable de lui, que je le veuille ou non.¹ Ce face-à-face pourrait donc être celui de chacun de nous face à une personne à risque ou malade, qui nous engage et nous ordonne de tout faire pour la sauver. Pour autant, Emmanuel Levinas n'a pas omis qu'il fallait aussi intégrer dans l'éthique la justice envers tous les autres. Ainsi, je ne peux totalement répondre de manière inconditionnelle à l'appel d'autrui, car je crée immédiatement une injustice. Et de fait, la gestion éthico-sanitaire de la pandémie a créé, mis en lumière, et accéléré de nombreuses injustices, à l'égard des enfants par exemple, en les déscolarisant. Et alors que ces injustices sont souvent dénoncées ou déplorées, elles semblent toujours risquer de passer au second plan dès que les courbes de propagation du virus se mettent à grimper.

Ce chapitre, je l'espère, montrera qu'à l'heure où de nouvelles conventions morales parfois simplistes s'imposent, on a plus que jamais besoin d'éthique, de cette recherche difficile et toujours en tension de la vie bonne, de la bonne relation aux autres et d'une société de justice.

Covid 19: it's time to re-build a new legacy. This calls for business ethics.

THE SHOCK GENERATED BY COVID 19 CAN BE CONVERTED INTO AN OPPORTUNITY. BUT ARE ENTREPRENEURS READY TO EXPLORE AND EXPLOIT THIS OPPORTUNITY?



Veronica Scuotto

(PhD, FHEA, MBA, BA-Honour) after working at the University of the West of Scotland and then at the Pôle Universitaire Léonard de Vinci as an Associate Professor in Entrepreneurship and Innovation, she joined the University of Turin. Her research interests are focused on SMEs, entrepreneurship and digital technologies. Her work has been featured in several peer to peer international journals and books. She is Editorial Assistant of the Journal of Intellectual capital and editorial board of journal of knowledge management.



Manlio Del Giudice

Full Professor of Management at the University of Rome "Link Campus", where he serves as Deputy Chancellor of the Campus of Naples. He holds a PhD in Marketing and Management at the University of Milano-Bicocca and he is affiliated at the Paris School of Business, in Paris (France), and at the HSE in Moscow (Russia). He serves as Director for Research and Scholarly Relations within the Euromed Business Research Institute, where he is Senior Fellow as well. He is the author of more than 100 international scientific publications (including 12 monographs). Prof. Del Giudice is the Editor in Chief of the Journal of Knowledge Management.

In the realm of arrogance and egoism, the Covid 19 outbreak has provoked a rejuvenation of individual values based on solidarity, responsibility, and mutual action. Entrepreneurs are embracing the sense of responsibility along with the virtual proximity. The beauty of the new legacy recalls the past and the awareness of reciprocal obligation. Even in the literature the past meets the present as the growth theory of Penrose¹ relies on firms' mutual action which is remarked in the modern concept of capitalism by Collier.² Hence, highlighting the relevance of responsibility and business ethics in modern society, we give a new outlook to entrepreneurs and managers to get through the current exogenous shock. Driven by serendipity and deliberation an entrepreneur forges a legacy through trust, identification and reciprocal obligation which are relevant for valuable business ethics.

COVID 19 CHANGES AND OPPORTUNITIES

- For many years individual lives have relied on the legacy that forebears built after the Second World War. The Covid 19 has changed the way people live, communicate, and learn. Students are experiencing e-learning approaches, professors are getting accustomed to distance teaching and researching, employees are becoming familiar with a smart working approach, and so entrepreneurs are reviewing their way of leading their teams. For instance, employees need to be evaluated remotely, fixing monthly and annually key performance indicators (KPIs). Entrepreneurs, founders of both small-to medium-sized enterprises and big corporations, need to be responsible for their employees and their clients. This embraces the concept of capitalism by Stern³ who affirms that capitalism concerns the way we look after people that we do not know. The matter is how in a society driven mainly by egoism and constrained by uncertainty and volatility, the solidarity and ethics surrounded by love and altruism can start playing a determinant role in a business life. The idea of being encouraged by social motives induces companies, and especially SMEs, to play a crucial role in their local community. Social reasons are driving business growth and helping SMEs overcome the paucity of financial resources.⁴ Besides, this has raised some concerns regarding the involvement of social problems and the welfare state of overall communities.⁵ "From this perspective, local governments become facilitators, rather than providers, of social practices".⁶ In those defections, new opportunities can be emerged, an entrepreneur needs deliberation and serendipity to be proactive.⁷

THE ETHICS REMEDY

Aristotle was the first philosopher to discuss ethics, highlighting the value of being in two people for suc-

cessful achievements. Nowadays, American philosopher John Rawls⁸ introduced his ideas of mutual respect based on moral beings. Yet, in the book "The Future of Capitalism"², strong emphasis is placed on the concept of responsibility and altruism. Moving away from the general meaning of capitalism, Collier talks about "reciprocal obligation" relying on co-creation, collaboration, green business, and responsibility. An ethical remedy can be adopted inducing an extensive reciprocal obligation: from local to global institutions. For instance, the European Commission's members are still struggling to deliver an action to support the recovery of the economy which was hard hit by the Covid 19 outbreak. They are facing difficulties in identifying a common way to act due to the fact that the pandemic's effects have been worse in some countries than others. In this sense, an emergent mutual proactivity is required and the basic values of the European Union should be put at the fore. Therefore, in the world of arrogance and egotism, this pandemic is inducing a renewal of individual values based on solidarity, responsibility, and mutual action. The beauty of the current legacy recalls the past and the awareness of reciprocal obligation. This has highlighted the crucial role that responsibility and business ethics are assuming today. In fact a company grows when a mutual action occurs (see Penrose's theory of growth)¹ which reflects the concept of modern capitalism by Collier.² Collier deems that capitalism is based on trust, identification and reciprocal obligation which are relevant for attaining valuable business ethics. The Covid 19 outbreak has challenged companies with a new vision showing collective perspective to reach a new common goal.

BIBLIOGRAPHY

1. *The theory of the growth of the firm*, by Penrose, E. (John Wiley & Sons, 1959).
2. *The future of capitalism: Facing the new anxieties*, by Collier, P., (Penguin 2018).
3. Combating climate change, by the books: *Why are we waiting? The logic, urgency, and promise of tackling climate change*, by Ackerman, F. (*Climate Policy*, 2017).
4. "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", by Mair, J., & Marti, I. (*Journal of world business*, 2006).
5. "Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries", by Del Giudice, M., Garcia-Perez, A., Scuotto, V., & Orlando, B. (*Technological Forecasting and Social Change*, 2019).
6. "New hope or false dawn? Voluntary codes of conduct, labour regulation and social policy in a globalizing world", by Pearson, R., & Seyfang, G., (*Global Social Policy*, 2001).
7. "Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action" by Alvarez, S. A., & Barney, J. (*Strategic entrepreneurship journal*, 2007).
8. *A theory of justice*, by Rawls, J. (Harvard university press, 2009).
- "International social SMEs in emerging countries: Do governments support their international growth?" by Scuotto, V., Tarba S., Messina Petruzzelli A., & Chang V., (*Journal of World Business*, 2019).

Consommation post-Covid : vers des achats plus responsables et engagés ?

ALORS QUE LA CONSOMMATION FRANÇAISE EST DE PLUS EN PLUS AXÉE SUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE ET ENGAGÉE, CETTE TENDANCE DE CONSOMMATION A-T-ELLE ÉTÉ RENFORCÉE PAR LA CRISE DU COVID 19 ?



Daniel Maar

est professeur associé à Paris School of Business et est titulaire d'un doctorat de l'Université de Passau. Ses recherches portent sur l'analyse des principaux défis liés aux interactions avec les clients, aussi bien sur les réseaux sociaux que dans les relations clientèles traditionnelles.

Judith Partouche-Sebban

est professeur associé, responsable du département recherche Marketing Analytics and Experience Insights et titulaire de la chaire Living Health à Paris School of Business. Ses recherches portent sur le comportement du consommateur senior et la perspective de fin de vie et son influence sur la consommation.

La crise sanitaire a en effet générée une réelle prise de conscience des responsabilités de chacun, modifiant ainsi la perception des priorités et le sens qui leur est attribué, notamment dans le domaine de la consommation¹. De plus, l'anxiété liée à la crise a suscité la mise en place de mécanismes de défense pour l'atténuer, réduire le sentiment de vulnérabilité, regagner un contrôle sur son existence et atteindre une forme d'immortalité symbolique.² En étant une consommation engagée, significative et durable, la consommation socialement responsable (CSR) peut s'inscrire dans ce processus.

LES VALEURS ÉTHIQUES ET LA CSR

Dans notre société actuelle on assiste incontestablement à une montée en puissance des valeurs éthiques, que celles-ci soient justi-

“ Afin de mettre à l'épreuve l'hypothèse d'une consommation plus responsable après l'épreuve du Covid, une étude quantitative a été réalisée en ligne auprès de 185 Français. »

ou collectifs, comme l'achat auprès d'entreprises responsables ou l'achat de produits issus du commerce équitable ou du commerce local.⁴

COVID, ANXIÉTÉ EXISTENTIELLE ET MÉCANISMES DE DÉFENSE

La crise du Covid est venue renforcer le sentiment de vulnérabilité de l'être humain, ébranler le sens et le contrôle de l'existence, et générer ainsi une anxiété existentielle. Plus spécifiquement, en étant une menace à la santé, elle génère une anxiété fondamentale qui sous-tend toutes les autres : l'anxiété face à la

mort. Cette idée est centrale dans la théorie de la gestion de la terreur⁵ qui suggère que le besoin inné de préservation de soi associé à la conscience de l'inévitabilité de la mort serait susceptible de susciter une anxiété existentielle propre à l'homme. La crise du Covid a ainsi réactivé la conscience de l'imprévisibilité et de l'inévitabilité de la mort. L'intensité de cette anxiété peut néanmoins varier selon les individus. En cause notamment la signification que chacun donne à la crise du Covid selon la gravité et, pour aller plus loin, la signification que chacun donne à la mort. Afin de réduire cette anxiété, la littérature suggère spécifiquement deux mécanismes de

défense, la valorisation de l'estime de soi et la défense des valeurs culturelles⁶, qui expliquent alors l'adoption de comportements de consommation spécifiques.

UNE ÉTUDE QUANTITATIVE : LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

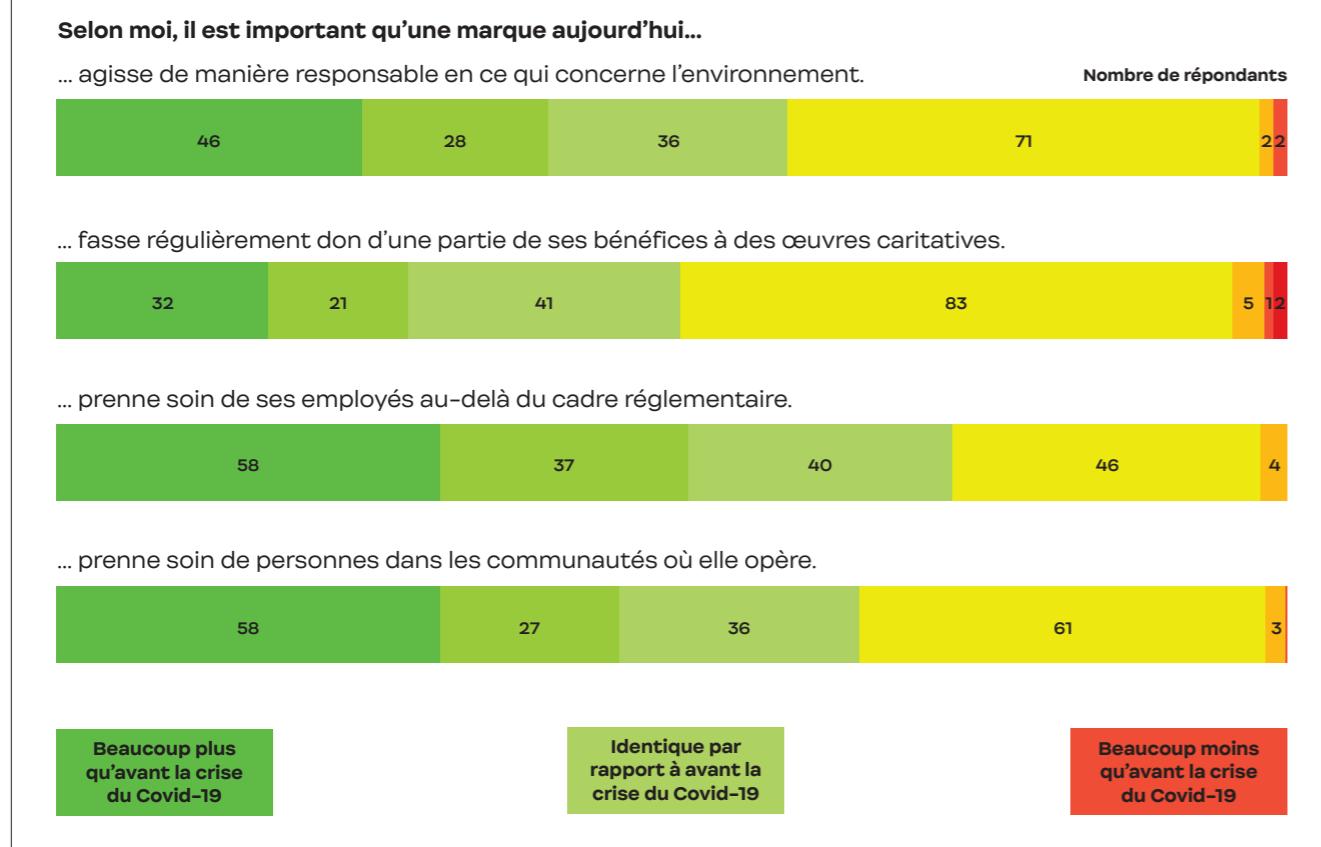
Afin de mettre à l'épreuve l'hypothèse d'une consommation plus responsable après l'épreuve du Covid, une étude quantitative a été réalisée en ligne auprès de 185 Français (89 hommes, 96 femmes; moyenne d'âge=33 ans) en mai 2020. Outre les mesures liées au profil socio-démographique du répondant, les outils de mesure ont notamment permis d'évaluer l'intérêt porté à la CSR relativement à la période avant crise, ainsi que la façon dont la crise du Covid est perçue (i.e. comme un événement grave). Les résultats montrent que l'engagement envers une CSR est plus important après la crise qu'avant (cf. graphique ci-dessous) et que cet effet est d'autant plus important lorsque la crise du Covid est perçue comme grave et lorsque l'anxiété face à la mort est importante. Les analyses montrent également un lien entre l'anxiété face à la mort et la gravité perçue du Covid et que les femmes ont tendance à appréhender la crise de manière plus grave que les hommes.

La littérature met en évidence de multiples motivations à la consommation responsable, telles que l'envie de faire changer les choses et d'avoir un impact⁷ ou l'envie d'être en accord avec ses valeurs⁷. Alors que l'étude réalisée a démontré un lien positif entre le niveau d'anxiété face à la mort, la gravité de la crise et la CSR, ces motivations illustrent les mécanismes de défense mis en œuvre par les individus pour affronter la crise. D'une part, la CSR et l'engagement qui y est lié peut-être un moyen de se valoriser et est source d'estime de soi. Être investi dans une CSR peut signifier être investi dans une cause va-

lorisée par la société. D'autre part, à travers l'impact que le consommateur espère avoir en consommant de manière responsable, cette consommation pourrait s'inscrire dans une forme d'immortalité symbolique : le consommateur engagé espère avoir un impact et laisser une trace aux générations futures. Reste à savoir si cet engagement responsable sera pérenne et aura un impact durable sur l'importance que les managers attribuent à la CSR.

BIBLIOGRAPHIE

1. "The impact of covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy" par He, H., & Harris, L. (*Journal of Business Research*, 2020).
2. "Crise sanitaire : nos trois réflexes pour dompter la peur de la mort." par Partouche-Sebban, J., & Rezaee Vessel, S. (*The Conversation*, 2020).
3. "Determining the characteristics of the socially conscious consumer" par Webster Jr, F. E., (*Journal of consumer research*, 1975).
4. "Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: Model development and multinational validation" par Thøgersen, J. (*Journal of consumer policy*, 2000).
5. "The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory" de *Public self and private self* par Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (Roy Baumeister, 1986).
6. "Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media" par Friedman, M. (*Psychology Press*, 1999).
7. "Exploring motivations for participation in a consumer boycott," par Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (ACR North American Advances, 2002).



Les leçons de la biopolitique de Foucault à l'âge du Covid 19

SI LA CRISE LIÉE AU COVID 19 EST DE NATURE SI PARTICULIÈRE, C'EST PARCE QU'ELLE EST MOINS POLITIQUE QUE BIOPOLITIQUE. NOUS LA TRAVERSONS SOUS UN JOUR NOUVEAU, CELUI D'UNE POPULATION PRISE EN ÉTAU ENTRE LE POUVOIR DE L'ETAT, LE POUVOIR BIOMÉDICAL, ET LE POUVOIR ÉCONOMIQUE.



Patrice Cailleba
est professeur de management et membre du PSB Research Lab. Ses thèmes de recherche concernent l'éthique des affaires, le comportement organisationnel et la philosophie politique. Diplômé de l'ESCP Europe, docteur en philosophie (Sorbonne), il est titulaire d'une HDR (Paris Saclay) en sciences de gestion et auditeur de l'IHEDN.

En 1978-1979, dans ses cours au Collège de France¹, M. Foucault faisait état de «la manière dont on a essayé, depuis le XVIII^e siècle, de rationaliser les problèmes posés à la pratique gouvernementale par les phénomènes propres à un ensemble de vivants constitués en population : santé, hygiène, natalité, longévité, races». Cette manière, Foucault la qualifiait de «biopolitique».

Parce qu'elle renvoie au contrôle des corps par l'État mais aussi à la discipline de chacun pour conjurer la maladie, la biopolitique anticipe les conséquences de la crise causée par le Covid 19. Mais comprendre cette biopolitique revient d'abord à saisir selon Foucault ce «cadre général» qu'est le libéralisme et ses dérives afin de préparer au mieux le monde post-Covid.

LA DEVISE DU LIBÉRALISME

Pour Foucault, la «devise du libéralisme, c'est "vivre dangereusement" dans la mesure où les so-

ciétés libérales favorisent via l'interaction sociale (et l'innovation) l'émergence de nouveaux dangers quotidiens perpétuellement animés, réactualisés et mis en circulation. En conséquence, libéralisme et culture du danger sont intrinsèquement liés. Mais accepter ce danger, ce n'est pas s'y soumettre. Au contraire, pour l'endiguer, l'Etat doit développer toujours plus de techniques de contrôle disciplinaire.

S'appuyant sur les premières apparitions de l'État-providence, le philosophe post-structuraliste écrit qu'«un plus de liberté» est toujours obtenu par «un plus de contrôle et d'intervention». Ainsi, Foucault alertait-il déjà ses contemporains : «tous ces dispositifs qui sont destinés à produire la liberté... éventuellement, risquent de produire exactement l'inverse». D'où le besoin pour les citoyens de rester vigilants à chaque nouvelle mesure de contrôle (par exemple sur le traçage des individus) afin que la liberté ne cède pas le pas à la sécurité, possiblement liberticide.

L'ÉTAT SI PROBLÉMATIQUE

Cette dialogique au sens d'Edgar Morin² entre liberté et contrainte technique alimente nécessairement des critiques à répétition contre l'État. Que ce dernier soit État-providence ou État totalitaire, cette continuité entre les formes d'États facilite la confusion des genres («l'interchangeabilité des analyses») en disqualifiant de manière générale toute pratique gouvernementale d'un État libéral présenté par ses contempteurs comme fascinant, voire totalitaire. D'où l'inflation permanente – passée et présente – des critiques à l'égard de l'État considéré comme «paranoïaque et dévorateur».

Or, tout État s'inscrit dans un certain cadre «mercantile», organisé à l'intérieur par «la police» et opérant à l'extérieur des relations «à travers l'Europe». L'État «n'est pas un monstre froid» : Foucault nous invite à le penser sans jugement moral, bien qu'il reste «si intolérable et si problématique». En fait, la pratique gouvernementale de l'État libéral se caractérise par ce qui convient de faire ou de ne pas faire : elle ne doit pas être «imposée par ceux qui gouvernent à ceux qui sont gouvernés». D'où le besoin de limiter «au maximum les formes et domaines d'action du gouvernement», garantissant alors la force des démocraties au prix, cependant, de multiples tensions et crises.

LE MARCHÉ À TRAVERS L'ÉCHANGE, LA CONCURRENCE ET LA MAIN INVISIBLE

La crise du Covid 19 a mis en avant les limites des politiques néo-libérales que la biopolitique avait déjà anticipées. Alors que pour les libéraux (Smith et Ricardo), l'essentiel du marché est dans l'échange; pour les néo-libéraux (e.g. Walras et Hayek), l'essentiel du marché est dans la concurrence.

Dans chaque situation le rôle de l'État varie. D'un côté, c'est le laissez-faire qui encadre et reste vigi-

lant en évitant de trop intervenir; de l'autre côté, c'est «l'intervention permanente» pour combattre tous les monopoles et mettre de la concurrence, i.e. du marché, là où il n'y en a pas : «Population, techniques, apprentissage et éducation, régime juridique, disponibilité des sols, climat».

Foucault souligne que la «main invisible» d'Adam Smith³ reprise et généralisée par le néo-libéralisme témoigne autant d'un retour du religieux dans l'économie (l'efficacité sacrée du marché) que d'un travestissement. Pour Smith en effet, la main invisible qui constitue un hapax dans un corpus de milliers de pages renvoie à la préférence nationale et donc au protectionnisme.

Or, la gestion du Covid 19 a montré le caractère irremplaçable de ce qui résiste à la concurrence dans les secteurs de la santé et de l'éducation mais aussi de la sécurité et prosaïquement des services urbains (e.g. la gestion des déchets, etc.). Elle a remis au centre également l'importance d'une pensée stratégique autour de l'indépendance nationale/européenne sur certains secteurs clés. En cela, l'importance des fonds publics mobilisés en Europe comme aux États-Unis par les banques centrales laisse croire que les dérives néolibérales – le tout-marché – ont été comprises.

VERS L'HOMME ENTREPRENEUR DE LUI-MÊME

Enfin, le danger de la biopolitique devenue néolibérale est de prétendre promouvoir «une sorte d'éthique sociale de l'entreprise» au sein de la société civile en démultipliant «la forme 'entreprise' à l'intérieur du corps social». Chaque individu devenu «entrepreneur de lui-même» n'est plus un simple partenaire de l'échange comme dans le modèle libéral classique : il est une «entreprise permanente» qui produit et consomme et qui est mis en concurrence, nolens, volens, avec ses alter-égos, selon un «modèle inves-

tissement-coût-profit». Or, Foucault souligne qu'il n'est pas possible, ni même souhaitable, de transcrire ou chiffrer «en termes économiques [des] comportements sociaux traditionnellement non économiques».

Cette leçon est la dernière que Foucault nous laisse. L'État libéral, par essence dangereux, n'est pas un monstre froid qu'il faut abattre. Au contraire, ce sont les dérives à la fois de la mondialisation et du tout-marché qui ont trahi l'essence du libéralisme et perverti *l'homo oeconomicus*. à l'occasion de la crise, il reste à redéfinir cette «éthique sociale de l'entreprise» autour de l'individu «entrepreneur» en restant vigilant vis-à-vis des contraintes toujours plus grandes que fait peser sur nous la biopolitique. ●

BIBLIOGRAPHIE

1. *Naissance de la biopolitique*, par Foucauld, M., tiré des Cours au Collège de France (1978-1979), (Gallimard-Seuil, 2004).
2. *La méthode*, Tome 6, *Éthique* par Morin, E., (Éditions du Seuil, 2004).
3. *La Richesse des nations* (4 tomes), par Smith, A. (Garnier-Flammarion, 1999).

Refondre la gouvernance RSE des organisations : les apports de la pensée écoféministe

À LA DÉCOUVERTE DE LA PENSÉE ÉCOFÉMINISTE DANS UN MONDE OÙ LE COVID 19 A RÉVÉLÉ LES DÉFAILLANCES D'UN MODÈLE DE CIVILISATION PATRIARCAL. IL EST GRAND TEMPS D'EXPLORER DE NOUVELLES VOIES DE REFONTE DE LA GOUVERNANCE RSE AU SEIN DES ORGANISATIONS.



Nathalie Bitbol-Saba

est professeure associée à Paris School of Business. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Descartes. Elle a passé 20 ans en tant que directrice financière dans un grand groupe d'électronique et a également travaillé dans le secteur des médias publics. Elle enseigne actuellement la finance et la gestion. Ses recherches portent sur les femmes dans les entreprises de services professionnels et la diversité des conseils d'administration.



Global Gender and Climate Justice March, Thaïlande. ©Flickr/ Bigberto

femmes procèdent de la même violence patriarcale. Plus que jamais, la défense de l'environnement et la défense des droits des femmes doivent converger au sein de la société et, à plus petite échelle, au sein des organisations. En nous fondant sur la pensée écoféministe, nous suggérons des voies de refonte de la gouvernance RSE au sein des organisations, dans le monde post-Covid.

DESTRUCTION DE LA PLANÈTE ET OPPRESSION DES FEMMES : DEUX FORMES D'UNE MÊME VIOLENCE PATRIARCALE

L'épidémie mondiale de coronavirus a remis sur le devant de la scène l'urgence écologique. Elle a par ailleurs exacerbé les inégalités sociales que subissent les femmes. Dans les media, dans le monde académique et au sein des organisations, la cause écologique et la cause des femmes sont le plus souvent examinées de façon séparée. Selon la pensée écoféministe, elles sont au contraire inextricablement liées. La destruction de la nature au nom du profit et du progrès et l'oppression des

nées 90 grâce à un ouvrage majeur : Ecofeminism de Shiva & Mies.² La COP 21 qui s'est tenue à Paris en 2015 a insufflé un regain d'intérêt à ce mouvement. La pandémie du Covid 19 lui a donné une acuité particulière dans la mesure où elle rendu saillantes les deux désillusions fondatrices du mouvement écoféministe.³ D'une part la désillusion face au « progrès » technologique et économique, dont les conséquences se révèlent dévastatrices pour l'environnement et l'accroissement des inégalités mondiales qui l'accompagne. D'autre part la déception face aux améliorations de la condition féminine permises par les combats du féminisme libéral, mais dont on se rend compte qu'elles sont en fait limitées.

Selon les écoféministes, le patriarcat appréhende la nature comme un réservoir de ressources naturelles exploitables et les femmes comme des êtres dont il faut maîtriser la fonction reproductive et la force de travail, tout en occultant leur rôle dans la prospérité sociale. Le système patriarcal domine et exploite la nature et les femmes, selon la même logique. La défense de l'environnement et la défense des droits des femmes doivent donc converger car «aucune révolution verte ne saurait se passer d'une mutation des rapports hommes/femmes».⁴ L'Ecoféminisme se définit comme un nouvel humanisme dont l'objectif n'est pas la prise de pouvoir par les femmes, mais «la gestion égaleitaire d'un monde à renaitre»!⁵ Ce projet doit être porté à l'échelle de la planète mais aussi à l'échelle plus modeste des organisations.

POUR UNE REFONTE ÉCOFÉMINISTE DE LA GOUVERNANCE RSE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Suite à la pandémie du Covid 19, c'est la démarche RSE toute entière qui doit être réinterrogée et réimpulsée au sein des organisations dans la mesure où «le développement

durable implique des changements dans le rapport des hommes et des femmes à la propriété, au travail, à la culture et au développement personnel».⁶ Mais les stratégies de sortie de crise restent encore trop souvent aux mains des hommes. Ainsi, lors des débats du Grenelle de l'environnement en 2007 en France, on a relevé un taux de 80% d'hommes en charge des dossiers écologiques.⁷

Des études montrent pourtant que les boards comptant des femmes administratrices affectent positivement et significativement la performance environnementale⁸, ceci non pas en raison d'une «nature féminine» mais parce que les rôles qu'elles endoscent dans la société (mère, maîtresse de maison) les conduisent à développer une attention particulière aux problématiques environnementales et sociétales. Aussi, en nous fondant sur le projet écoféministe, nous suggérons aux décideurs et managers quelques voies qui méritent d'être examinées :

- se défaire des démarches RSE bureaucratiques, instrumentales (usage de batteries d'indicateurs) et cloisonnées (dites «en silos») encore trop courantes et inefficaces pour s'engager dans des dynamiques qui combinent les différentes dimensions de la RSE, en particulier protection de l'environnement et réduction des inégalités de genre;
 - développer des «écosystèmes collaboratifs» au sein desquels hommes et femmes, à parité, prennent part aux décisions en matière de RSE;
 - mettre fin à la surreprésentation des hommes dans les organes de décision et de gouvernance RSE pour changer de perspective sur les questions environnementales et sociétales en adoptant non pas systématiquement le point de vue de «l'homme», mais celui des femmes et de la nature.⁷
 - enfin, dénoncer avec plus de vigueur, combattre et pénaliser les approches hypocrites et opportunistes de type green washing et gender washing.
- La crise du Covid a révélé les défaillances d'un modèle de civilisation

patriarcal qui peut et doit être dépassé. Oeuvrer à la défense de l'environnement et à plus d'égalité femmes/hommes peut constituer un projet fondateur et enthousiasmant pour la société, en particulier pour la jeunesse. Aussi, cette crise peut être l'occasion d'engager la révolution que l'écoféminisme appelle de ses voeux depuis des décennies : engager une révolution à la fois écologique et sociale pour faire de la Terre, «un jardin planétaire».⁷

BIBLIOGRAPHIE

1. *Le féminisme ou la mort*, Collection «Femmes en mouvement» by D'Eaubonne F., (P. Horay, 1974).
2. *Ecofeminism*, Critique Influence Change collection, by Shiva V. & Mies M. (Zed Books Ltd, 1993).
3. *Être Écoféministe, Théories et pratiques* by Burgart Goutal J. (Éditions L'Echappée, 2020).
4. « L'écoféminisme : une pensée féministe de la nature et de la société » by Gandon A-L. (*Recherches féministes*, 2009).
5. *Écologie : quand les femmes comptent*, Collection Femmes et Changements, by Falquet, Jules et al. (L'Harmattan, 2002).
6. « To What Extent Do Gender Diverse Boards Enhance Corporate Social Performance? », by Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S. & El Bouzaidi, S. (*Journal of Business Ethics*, 2017).
7. « L'écoféminisme : féminisme écologique ou écologie féministe, Tracés. » by Larrère C. (*Revue de Sciences humaines, Écologiques*, 2012).

Contributions récentes dans la presse sur le Monde Covid par les professeurs de Paris School of Business

«The role of economic structural factors in determining pandemic mortality rates : Evidence from the COVID-19 outbreak in France»,
par Thomas Porcher
RESEARCH IN INTERNATIONAL BUSINESS AND FINANCE, 01 DÉCEMBRE 2020

«Naufrage économique mondial à venir? Un célèbre investisseur suisse craint des révoltes»
par Josse Roussel
SPUTNIK NEWS, 30 SEPTEMBRE 2020

«Vuelta al campo (con ordenador y wifi)»
par Ignasi Capdevila
THE CONVERSATION, 18 AOÛT 2020

«La pandémie invite à redéfinir la notion de valeur en marketing»
par Amélie Martin
THE CONVERSATION, 11 AOÛT 2020

«La crise a révélé les aspects positifs du stress lié à la technologie»
par Hajar Kefi
THE CONVERSATION, 23 JUILLET 2020

«Visioconférences : comment bien travailler lorsqu'on est filmé?»
par Hélène Bussy-Socrate et Géraldine Paring,
THE CONVERSATION, 23 JUIN 2020

«Les émissions de CO2 en Europe au temps du COVID-19»
par Khaled Guesmi
AFRIK, 16 JUIN 2020

«Vers des faillites de banques européennes ? "Ce n'est pas totalement à exclure" »
par Josse Roussel
SPUTNIK, 16 JUIN 2020

«Crise Sanitaire COVID -19, une contagion exceptionnelle»
par Khaled Guesmi
AFRIK, 28 MAI 2020

«Mutation digitale et transformations sociales à l'ère du Covid 19»
par Khaled Guesmi
MONDAFRIQUE, 22 MAI 2020

«The Effects of COVID-19 Pandemic on Oil Prices, CO 2 Emissions and the Stock Market : Evidence from a VAR Model»
par Khaled Guesmi et Christian Urom
SSRN, 22 MAI 2020

«Épidémie : la ville sans contact / Jusqu'où la France peut-elle s'endetter?»
par Thomas Porcher
ARTE, 21 MAI 2020

«COVID-19 pandemic will bankrupt more economies than it kills»
par Khaled Guesmi
CHINA.ORG, 19 MAI 2020

«Emmanuel Macron sur l'emploi : "On va souffrir" »
par Thomas Porcher
BFM TV, 17 MAI 2020

«Vivre Avec...»
par Thomas Porcher
BFM TV, 17 MAI 2020.

«The Impacts of COVID-19 on China's Domestic Natural Gas Market»
par Khaled Guesmi
IAEE ENERGY FORUM / COVID-19 ISSUE 2020, 13 MAI 2020

«Prêt à tout pour sauver l'économie?»
par Thomas Porcher
BFM TV, 13 MAI 2020

«Crise du coronavirus : faut-il rétablir l'ISF?»
par Thomas Porcher
BFM TV, 12 MAI 2020

«Les politiques libérales ont accéléré notre incapacité à réagir face à la crise du coronavirus»
par Thomas Porcher
RTBF BELGIQUE, 06 MAI 2020

«Is the petrodollar era ending to be replaced by an Yuan denominated oil market?»
par Khaled Guesmi
NEWSIN ASIA, 06 MAI 2020

«Cette crise doit convaincre l'Etat de soutenir et renforcer notre outil de défense!»
par Frederic Encel
ATLANTICO, 05 MAI 2020

«La chute du prix du pétrole n'est pas synonyme de fin du monde»
par Khaled Guesmi
LE MONDE ARABE, 30 AVRIL 2020

«Covid-19 : et après, on fait quoi?»
par Thomas Porcher
AJ+, 30 AVRIL 2020

«Open discussion with Thomas Porcher – The coronavirus crisis, the necessary return of a strategic and welfare state»
PAR THOMAS PORCHER
ON LINE SUMMIT DE FRENCH FOUNDERS, 29 AVRIL 2020

«Crise sanitaire : nos trois réflexes pour dompter la peur de la mort»
par Judith Partouche-Sebban et Saeedeh Rezaee Vessal
THE CONVERSATION, 21 AVRIL 2020

«La chose la plus honnête que pourrait faire Macron est de démissionner après la crise»
par Thomas Porcher
LES INROCKS, 21 AVRIL 2020

«Jérusalem, ville-monde face à la pandémie»
par Frederic Encel
LIBÉRATION, 13 AVRIL 2020

«Chute des prix du pétrole : le Covid-19 causera davantage de faillites de pays qu'il ne tue»
par Khaled Guesmi
LE MONDE ARABE, 10 AVRIL 2020

«The coronavirus shows we are led by incompetent people»
par Thomas Porcher
HUCK MAGAZINE, 09 AVRIL 2020

«Effondrement, décroissance, relocalisation... Comment la gauche pense l'après-coronavirus»
par Thomas Porcher
LE MONDE, 03 AVRIL 2020

«Les propos de Sébastien Lecornu sont scandaleux en pleine crise sanitaire»
par Thomas Porcher
LA GAZETTE DES COMMUNES ET CLUBS FINANCE, 02 AVRIL 2020.

«Coronavirus "La question est de savoir ce qui est utile pour notre société"»
par Thomas Porcher
MAGAZINE KAIZEN, 29 MARS 2020

«Quelle reconstruction du pays après le coronavirus?»
par Thomas Porcher
CANAL +, 27 MARS 2020

«Cette crise est un moment idéal pour faire passer les pires lois»
par Thomas Porcher
MAGAZINE USBEK & RICA, 26 MARS 2020

«Il faut se saisir de la crise du coronavirus pour changer radicalement notre économie»
par Thomas Porcher
LIBÉRATION, 19 MARS 2020

«Le gouvernement a profité de la crise sanitaire»
par Thomas Porcher
SUD RADIO, 15 MARS 2020

«Les italiens sont dépassés par le coronavirus parce qu'ils pratiquent l'austérité depuis 10 ans»
par Thomas Porcher
REGARDS, 10 MARS 2020

«Coronavirus, qui paiera les dégâts?»
par Thomas Porcher
CANAL +, 10 MARS 2020

«Coronavirus, qui va payer la note?»
par Thomas Porcher
FRANCE INFO, 09 MARS 2020

Liste présentée de la date de parution la plus récente à la plus ancienne.

Notre mission

Sous l'égide de la Fondation de France et créée à l'initiative des Alumni de Paris School of Business, la Fondation œuvre pour une société plus égalitaire et durable en axant son action autour de 3 axes :

- L'éducation
- La recherche
- L'entrepreneuriat social

Ce livre blanc est l'une des premières matérialisations de notre volonté d'agir.

Pour en savoir plus :
www.psb-foundation.com



Crédits photos :

Couverture : Milos Dimic / Getty images • Pages 16-17 : Hispanolistic / Getty images • Pages 28-29 : Kiwis / Getty images
• Pages 44-45 : Filadendron / Getty images • Pages 60-61 : Drazen / Getty images • Pages 76-77 : X. Arnau / Getty images

Imprimé par l'imprimerie Point 44

342 rue du professeur Paul Milliez - 94500 Champigny-sur-Marne



