

Actualité de la recherche en études européennes

A. VAUCHEZ, V. BEHR

Dossier final

*L'agence de l'Union européenne pour le programme spatial (EUSPA) : une
agence de managers sensible au pantouflage ?*



M2 Affaires publiques européennes

UFR 11 Science Politique

CHLEBOWSKI Emma

FRANCOIS Emma

MILLIEN Davina

Introduction : présentation de l'EUSPA

L'agence de l'Union européenne pour le programme spatial (EUSPA), lancée officiellement le 12 mai 2021 dans le cadre du programme pour la recherche et l'innovation Horizon Europe, est une agence décentralisée de l'Union européenne basée à Prague qui œuvre dans la gestion exécutive du programme spatial européen. En raison du rôle croissant de l'espace dans les priorités de l'UE en termes de croissance, de compétitivité, de durabilité et de sécurité, l'UE a décidé d'élargir le champ d'action de l'ancienne Agence GNSS européenne (GSA) pour y inclure de nouvelles responsabilités avec les nouvelles composantes du programme spatial. L'EUSPA tire parti de l'expertise technique de la GSA et de ses ressources (connaissance du marché, sa communauté européenne de l'espace ...) afin de développer les services spatiaux de l'UE dans le monde.

En effet, au cours des deux dernières décennies, l'UE a fortement investi dans le développement d'un programme spatial compétitif et innovant, qui fournit des services essentiels en matière de navigation par satellite, d'observation de la Terre et de télécommunications. Ces avancées ont eu un impact significatif sur divers secteurs économiques, renforçant la compétitivité européenne et contribuant à la réalisation des objectifs politiques et stratégiques de l'UE en matière de croissance, de compétitivité, de durabilité et de sécurité. L'EUSPA joue un rôle crucial dans cette dynamique, en faisant le lien entre les ressources spatiales et les besoins des utilisateurs. Elle coordonne la mise en œuvre du programme spatial de l'UE, soutient l'innovation et la compétitivité des industries spatiales européennes, en mettant un accent particulier sur les PME et les jeunes entreprises.

La mission de l'EUSPA, définie par le règlement relatif au programme spatial de l'UE, est d'être l'agence opérationnelle du programme spatial de l'UE orientée vers l'utilisateur, contribuant à la croissance durable, à la sécurité et à la sûreté de l'Union européenne. Dans l'exécution de sa mission, l'EUSPA s'appuie sur des partenariats solides avec la Commission européenne, le Parlement européen, les États membres, l'Agence spatiale européenne et des acteurs privés dans toute l'UE.

Elle est chargée de la gestion opérationnelle des programmes de navigation par satellite européens, notamment le système de positionnement Galileo, EGNOS ou encore Copernicus, ainsi que d'autres initiatives spatiales européennes. En ce sens, nous pouvons la qualifier d'agence "managériale" dans la mesure où elle s'occupe de la gestion exécutive du programme - nous y reviendrons ultérieurement dans notre étude. Elle fournit des services européens de navigation par satellites sûrs et sécurisés, favorise la commercialisation des données et des services de Galileo, EGNOS et Copernicus, assure des communications par satellites sécurisées (GOVSATCOM et IRIS2) et gère le bureau d'accueil d'EU SST. L'EUSPA est également chargée d'accréditer la sécurité de toutes les composantes du programme spatial de l'UE. En encourageant l'innovation dans le secteur spatial et en collaborant avec la communauté spatiale de l'UE, l'EUSPA contribue au Green Deal européen et à la transition numérique, améliore la sûreté et la sécurité de l'Union et renforce l'autonomie et la résilience.

I. Notre travail de recherche : retour réflexif

A) Méthodologie

Ce dossier est effectué dans le cadre d'un travail de recherche de deuxième année de master sur les relations public-privé ainsi que sur les agences de l'UE. Une méthodologie rigoureuse a été mise en place afin d'explorer les défis et les obstacles inhérents à l'étude de l'agence que nous avons choisie, et nous allons la présenter d'un point de vue réflexif.

Le choix de l'EUSPA comme agence d'étude découle de la reconnaissance de l'importance du secteur spatial pour l'Union européenne et de ses implications géopolitiques. Peu d'études approfondies ont été menées sur les agences exécutives de l'UE, soulignant ainsi la nécessité d'investigations plus poussées dans ce domaine. Opter pour une agence moins explorée telle que l'EUSPA offre l'opportunité d'être pionnier dans la compréhension de son fonctionnement, en contraste avec des agences plus médiatisées.

L'approche méthodologique adoptée repose sur des méthodes propres aux sciences sociales, notamment la prosopographie. Cette méthode consiste en l'étude collective et comparative des caractéristiques des individus d'un groupe donné. En appliquant cette approche à l'EUSPA, une base de données solide regroupant 29 individus a été constituée, en portant une attention particulière à une variété de critères pour obtenir un portrait complet des régulateurs européens dans le domaine spatial. L'analyse prosopographique offre un regard nouveau et détaillé sur les agences européennes et leur personnel. En examinant les caractéristiques individuelles des employés de l'EUSPA, des tendances, des similarités et des différences significatives peuvent être identifiées. Cette approche permet également des comparaisons avec d'autres agences exécutives européennes, enrichissant ainsi notre compréhension des dynamiques institutionnelles et organisationnelles au sein de l'UE. En effet, ce travail de recherche est mené en parallèle de celui de nos camarades de classe qui eux aussi ont établi une analyse prosopographique de leur agence, nous permettant ainsi d'effectuer immédiatement des comparaisons.

La collecte des données s'est principalement déroulée à partir de diverses sources comme le CV et les déclarations d'intérêts facilement accessibles sur le site internet de l'EUSPA. Bien que la collecte d'informations au-delà des 14 membres de la *management team* ait été plus difficile, des efforts de recherche supplémentaires ont permis de compléter l'échantillon, notamment en recherchant le profil LinkedIn des employés.

En résumé, cette méthodologie de recherche offre une approche systématique et approfondie pour examiner l'EUSPA et ses acteurs, permettant ainsi une analyse éclairée des agences exécutives européennes dans le domaine spatial. Son caractère peu médiatisé, conjugué à son historique sans incident majeur en termes de transparence et de corruption, semble renforcer l'idée d'une agence discrète, évoluant souvent en dehors du champ de vision public et institutionnel.

B) Choix de l'échantillon

La structure de l'organisation se divise en trois organes officiels : la Direction exécutive avec l'équipe de direction, le Conseil d'administration et le bureau d'homologation de sécurité (SAB).

Nous avons étudié brièvement le profil de 80 personnes. Dans ce large échantillon, nous avons sélectionné les profils que nous trouvions pertinents et ce, selon plusieurs critères. Nous avons exclu de cet échantillon le conseil d'administration (*administrative board*) puisqu'il regroupe des représentants d'États membres qui ne sont pas systématiquement des permanents (pour reprendre la distinction intermittent/permanent de D. Georgakakis) dans l'agence.

Dans le premier organe de l'EUSPA, à savoir l'équipe de direction (*management team*), nous avons retenu l'ensemble des individus puisqu'en tant que cadres dirigeants, ils représentent les principaux régulateurs. Toutefois, en croisant nos sources, certains profils atypiques se sont démarqués, notamment dans leur trajectoire scolaire. Il nous a alors semblé important d'inclure cette diversité de profils afin de rendre compte de la réalité des préoccupations de l'agence (en particulier de la sensibilité du secteur spatial à la question du conflit d'intérêt et à l'impartialité des régulateurs).

Pour compléter cet échantillon, nous avons effectué un travail de recherche au cas par cas sur LinkedIn afin de trouver d'autres profils de "régulateurs permanents" du secteur, qui n'étaient pas mentionnés sur le site de l'agence. Ainsi, nous avons rencontré de nombreux profils ayant navigué dans le public et dans le privé, de manière plus ouverte et plus ambiguë que les employés présentés sur le site.

Notre échantillon comprend également des membres du *Security Board* de l'agence car il nous semblait pertinent d'étudier des individus provenant des deux organes de gouvernance de l'EUSPA (*management team* et *Security Board*). Nous souhaitons analyser les profils de l'ensemble des cadres ayant des positions clés dans l'agence afin d'appréhender les principaux régulateurs de l'EUSPA dans leur ensemble.

Enfin, nous avons choisi des permanents ayant une position à responsabilités dans l'agence, pour compléter l'échantillon (**29 individus**, 24 hommes et 5 femmes).

Une première question se pose dès lors : dans quelle mesure les individus de notre échantillon traduisent une circulation entre le public et le privé avant d'accéder à l'EUSPA? C'est ce que cherchent à montrer les informations réunies dans le tableau ci-contre.

Distribution des postes occupés par les individus par sexe

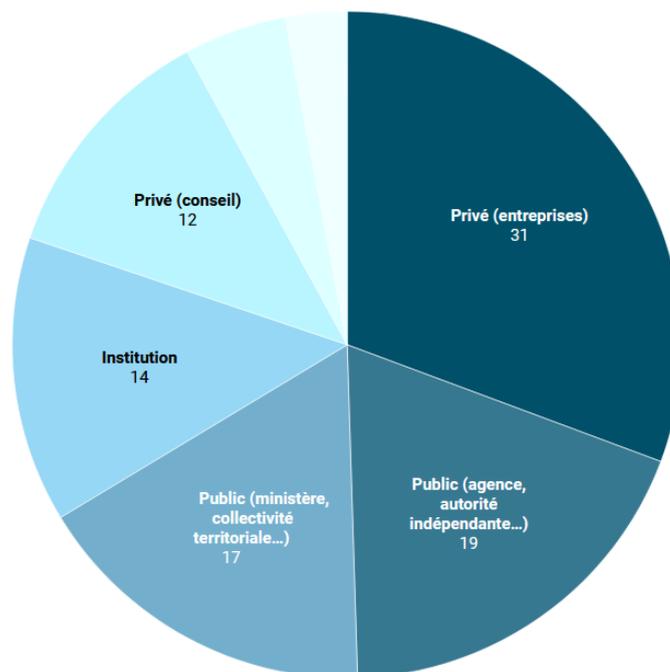
Postes occupés (64)	Postes publics (35)	Postes privés (29)	Nombre de personnes ayant occupé les deux types de postes (15)
Femmes (7)	3	4	1
Hommes (57)	32	25	14
Proportion de femmes (en %)	9	14	20
Proportion d'hommes (en %)	91	86	58

[Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

Pour compléter le tableau, 54% des postes occupés par les individus avant d'intégrer l'agence relèvent du public, et dont 46% relèvent du privé. À titre explicatif, la proportion de femmes et d'hommes ayant occupé les deux types de postes est calculée respectivement à partir du nombre total de femmes et d'hommes, et non pas à partir de l'échantillon complet. Ainsi, si 20% des femmes ont occupé les deux types de poste, il s'agit en valeur réelle d'une femme sur les 5 présentes dans l'échantillon.

Distribution détaillée des postes occupés par les individus par secteur (en %)

■ Privé (entreprises)
 ■ Public (agence, autorité indépendante...)
 ■ Public (ministère, collectivité territoriale...)
 ■ Institution
 ■ Privé (conseil)
 ■ Public (enseignement, recherche...)
 ■ Association professionnelle



[Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

À partir de ces données nous avons émis plusieurs hypothèses :

1. L'EUSPA est une agence masculine.
2. L'EUSPA est une agence de managers.
3. L'EUSPA est une agence de jeunes élites.
4. L'EUSPA est une agence où prédominent certaines nationalités.
5. L'EUSPA est une agence où les hommes prédominent dans le pantouflage au sein du secteur spatial.
6. Le profil type du régulateur de l'EUSPA est un homme jeune qui a intégré les écoles d'ingénieur les plus prestigieuses notamment en France, en Espagne ou en Italie, qui a pu compléter son parcours par un diplôme en administration et qui a acquis des expériences dans le privé et dans le public afin d'accumuler ses connaissances pour une bonne gestion des programmes spatiaux européens.

II. Une agence aux caractéristiques uniques au regard des quatre autres agences étudiées ?

Dans cette partie, il conviendra d'étudier les éléments qui caractérisent notre agence, l'EUSPA, au regard des quatre autres agences étudiées par nos camarades dans le cadre de ce cours. Il s'agit de l'EFSA (Autorité européenne de sécurité des aliments), de l'AECF (Agence européenne de contrôle des pêches), de l'AEE (Agence européenne pour l'environnement) et de l'EMA (Agence européenne des médicaments). Nous verrons que si elle ressemble sur certains points autres agences, l'EUSPA a également ses propres particularités qui la rendent singulière dans notre étude.

A) L'EUSPA, une agence masculine par essence et peu en lien avec les ONG

Nous avons constaté une prédominance masculine dans notre échantillon de 29 individus, avec 24 hommes (soit 83% de l'échantillon). Ce schéma se répète également au sein de la *management team*, où 10 des 14 membres sont des hommes (environ 71% de la composition). En revanche, dans l'organigramme de la DG DEFIS, 14 des 24 individus répertoriés sont des hommes, tandis que 10 sont des femmes, ce qui équivaut à légèrement plus de 58%.

Représentation des hommes au sein de l'EUSPA et de la DG DEFIS à titre comparatif

Population étudiée	Proportion (en % de la population étudiée) ▼
Echantillon	83
Conseil d'administration	71
DG DEFIS	58

[Récupérer les données](#) - Créé avec [Datawrapper](#)

Cette disparité de genre soulève des interrogations sur ses origines, que l'on peut justifier en deux points principaux. Premièrement, la sous-représentation des femmes dans les domaines de la recherche et des sciences dures est une préoccupation. Deuxièmement, le secteur spatial est historiquement dominé par les hommes et confronté à ce que l'on qualifie "d'effet Matilda".

Il est largement admis que les femmes sont significativement moins nombreuses que les hommes dans les domaines de l'ingénierie et des sciences. En France, par exemple, seulement 24% des ingénieurs en activité étaient des femmes en 2021, sur une population totale d'environ un million d'ingénieurs. Bien que les femmes soient plus nombreuses que les hommes dans l'enseignement supérieur, avec 55% contre 44%, la proportion de femmes en ingénierie reste stable depuis une décennie, comme en témoigne un rapport de 2023 de l'Observatoire des femmes ingénieures.

Malgré une légère augmentation du nombre de femmes ingénieures dans le secteur spatial selon les données du GIFAS, passant de 18% en 2007 à 23% en 2017, les femmes restent en minorité. Seulement 11% des astronautes sont des femmes selon les Nations Unies, et la représentation féminine dans l'industrie aérospatiale stagne à 20% depuis au moins trois décennies. Face à cette réalité, des efforts sont nécessaires pour encourager davantage de jeunes femmes à étudier l'ingénierie et à s'orienter vers le secteur spatial, notamment en sensibilisant et en rendant les métiers spatiaux plus attrayants.

Nous pouvons alors faire un premier lien entre le genre et la socialisation masculine à la trajectoire scolaire en affirmant que les hommes sont plus à même d'accéder aux parcours scientifiques d'excellence au sein des écoles les plus prestigieuses, par rapport aux femmes. Dans les théories du genre et de la (Kohlberg, Gilligan, Tronto) la socialisation scolaire, les hommes seraient davantage orientés vers l'approfondissement des sciences dures tandis que les femmes seraient plutôt orientées vers le "care" et les sciences molles avec un accès plus faible aux classes préparatoires scientifiques et par conséquent aux grandes écoles d'ingénieurs (Master Aerospace Engineering de ISAE-Supaero : 26% de femmes inscrites).

Enfin, la sous-reconnaissance des contributions des femmes dans les domaines scientifiques et spatiaux, ainsi que "l'effet Matilda" qui minimise leur implication dans les découvertes scientifiques majeures, contribuent également à cette disparité de genre. Par exemple, le film *Les Figures de l'Ombre* en 2016 a révélé le rôle crucial de femmes telles que Katherine Johnson, Dorothy Vaughan et Mary Jackson dans l'exploration spatiale, longtemps occulté par des récits centrés sur les hommes. Cette absence de reconnaissance et l'effet Matilda remontent à des périodes historiques où les femmes étaient systématiquement marginalisées dans les domaines de la science et de l'espace, ce qui continue de se refléter dans les faibles proportions de femmes étudiant l'ingénierie et travaillant dans le domaine spatial aujourd'hui.

Si les justifications ci-dessus concernant la surreprésentation des hommes sont propres au domaine spatial et donc à l'EUSPA, le constat reste étonnamment le même pour d'autres agences, comme en témoigne le tableau ci-contre.

Représentation des hommes au sein des 5 agences étudiées

Agence	Proportion (en % de la population étudiée)
EUSPA	83
EMA	70
AEE	63
EFSA	72
AECP	74

[Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

En ce sens, bien que la représentation des hommes au sein de l'EUSPA soit prépondérante, cela n'est pas propre à cette unique agence - même si notre échantillon est le plus marqué par cette prépondérance.

Outre la question de la représentation des hommes, un second point semble rapprocher l'EUSPA des quatre autres agences étudiées. Il s'agit de la très faible proportion - voire de l'absence - d'individus étant passés par une ONG avant d'accéder à leur position dans l'agence.

Représentation des individus étant passés par une ONG avant d'accès à leur position dans l'agence

Agence	Proportion (en % de l'échantillon)
EUSPA	0
EMA	0
AEE	16
EFSA	3
AECP	14

[Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

Ce tableau semble dès lors mettre en avant une caractéristique commune à ces différentes agences, à savoir une faible relation avec les ONG. Si l'AEE et l'AECP sortent du lot avec des pourcentages plus élevés, ces chiffres restent à relativiser : cela ne concerne que 4 individus sur 24 pour l'AEE, et 5 individus sur 34 pour l'AECP. Cette absence d'échanges entre le tissu des ONG et les agences nous donne plusieurs indices sur les rapports de force entre ces acteurs dans le champ de l'eurocratie : les ONG n'auraient pas d'influence sur les agences européennes, les agences européennes n'auraient pas d'influence sur les ONG mais surtout, cela signifie que ce sont d'autres acteurs, propres à chaque agence, qui interagissent davantage avec ces agences. Il conviendra d'étudier dans la suite du développement de quels

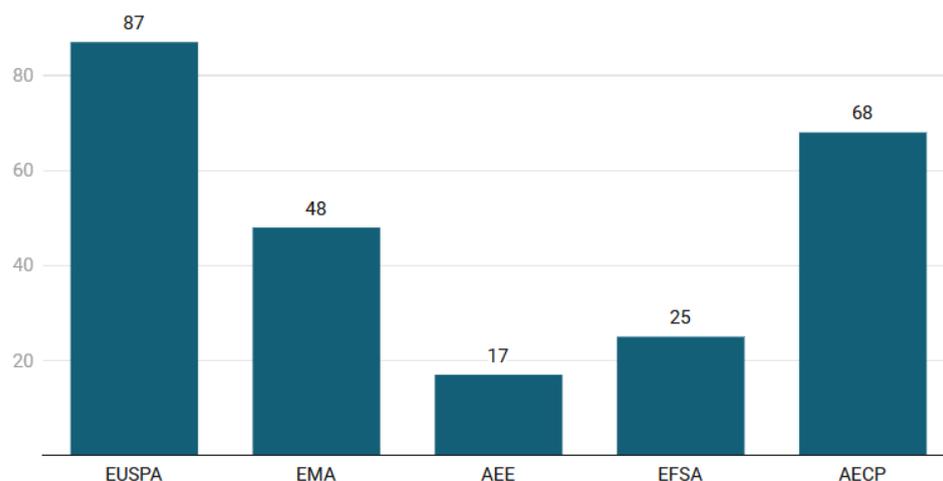
acteurs il s'agit dans le cas de l'EUSPA, en mettant l'accent sur son statut d'agence de managers dans laquelle les individus procèdent principalement à l'exécution des programmes européennes et non pas à la production d'une quelconque expertise.

B) L'EUSPA, une agence de jeunes managers aux parcours académiques singuliers

L'EUSPA présente des traits distinctifs qui la différencie notablement des autres agences européennes. Cette analyse vise à mettre en lumière ces particularités qui façonnent son fonctionnement et sa dynamique.

Les agences de l'Union européenne sont réputées pour employer un personnel hautement qualifié et très diplômé. Cette caractéristique met en évidence l'importance accordée à l'éducation supérieure dans le processus de recrutement et la composition des équipes au sein des agences. À notre grande surprise, l'EUSPA se distingue des autres agences par la prédominance des diplômés de niveau master uniquement au sein de son effectif. En effet, ces diplômés représentent 87% de son effectif, tandis que cette proportion est seulement de 17% pour l'AEE, par exemple. Cet écart de 70 points de pourcentage est significatif et mérite une attention particulière.

Proportion d'individus ayant un diplôme de master dans chaque agence étudiée (en %)



[Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

Cela semble refléter les exigences des postes de régulateurs du secteur spatial, qui nécessitent des compétences techniques et administratives relevant davantage du niveau master que du niveau doctorat. En effet, le domaine spatial semble attirer des professionnels ayant suivi des cursus universitaires axés sur des compétences pratiques et opérationnelles, plutôt que des recherches académiques approfondies souvent associées aux programmes de doctorats pouvant être perçus comme moins directement applicables à des postes opérationnels au sein d'une agence spatiale. On observe qu'une part significative du personnel de l'EUSPA (62%) possède un diplôme d'ingénieur, notamment dans les domaines de l'ingénierie aérospatiale et mécanique. De même, la participation des employés de l'agence à des conseils d'experts

reste relativement limitée, avec seulement 1 personne sur 29 ayant été membre. Cette situation s'explique en partie par le fait que ces positions sont généralement occupées par des individus ayant obtenu un doctorat, représentant seulement 13% de notre échantillon. Ainsi, la fonction de régulateur dans le champ spatial européen ne requiert pas nécessairement un doctorat, ce qui distingue l'EUSPA des autres agences étudiées.

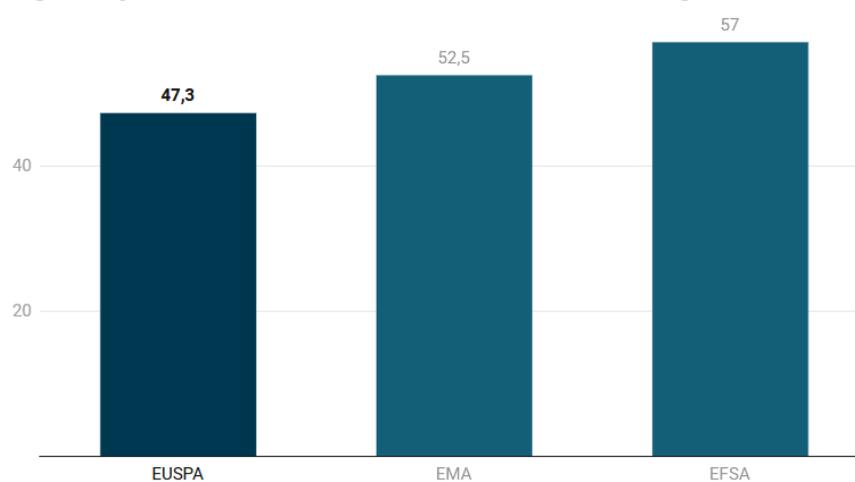
Dans les autres agences la proportion de diplômés de niveau master uniquement est moins élevée : cela semble s'expliquer par des besoins en compétences différents. L'AEE par exemple, est une agence dont la mission principale consiste à fournir des informations fiables et indépendantes sur l'environnement. Étant donné son rôle, il est logique de constater une sous-représentation d'individus disposant uniquement d'un diplôme niveau master dans leur personnel. Les missions de surveillance de l'environnement exigent une expertise allant au-delà des compétences techniques privilégiées par l'EUSPA .

L'équipe de l'EUSPA se distingue aussi par une diversité académique étonnante, avec près de la moitié de ses membres (48%) ayant suivi au moins deux cursus d'études distincts. Parmi eux, une majorité significative (86%) s'est orientée vers des domaines administratifs tels que le management, la communication et le multimédia. Cette variété de formations atteste de la nécessité pour les régulateurs du secteur spatial européen de pouvoir aborder les multiples facettes des missions spatiales et s'adapter à un environnement professionnel complexe.

Nous avons également observé une tendance surprenante dans notre échantillon. Les membres de notre effectif ont fréquenté plusieurs écoles, souvent les mêmes. Cela révèle une cohésion académique au sein de cette agence, avec certains établissements qui émergent comme des centres de formations privilégiés. Sans surprise, nous retrouvons en haut du podium les écoles polytechniques de Paris, Milan ou Madrid. Ces institutions sont reconnues pour offrir des programmes d'études de haute qualité dans les domaines scientifiques et techniques, ce qui pourrait expliquer leur attrait pour les jeunes souhaitant évoluer dans le secteur spatial.

De même, une des caractéristiques notable de l'EUSPA qui nous a surpris durant notre travail de recherche est l'apparente jeunesse de son équipe. En effet, son personnel affiche un âge moyen relativement bas de 47,3 ans. Cette statistique, bien que certaine, se base uniquement sur les données communiquées lors du workshop, indiquant que l'EUSPA détient l'âge moyen le plus bas parmi toutes les agences étudiées. Cependant, il est important de noter que les données exactes sur l'âge moyen des employés n'ont été fournies que pour l'EUSPA, l'EMA, et l'EFSA, comme on peut l'observer dans le tableau ci-dessous.

Âge moyen des individus de l'échantillon de 3 agences



Récupérer les données · Créé avec Datawrapper

Cette donnée semble s'expliquer par le fait que l'EUSPA est une agence connaissant un volume de recrutement important. Bien que certains postes au sein de l'agence soient occupés par des fonctionnaires européens bénéficiant de contrats à long terme, la majorité des opportunités professionnelles offertes sont de courte durée. Par exemple, lors de notre analyse, nous avons remarqué un nombre significatif de postes vacants à pourvoir, tant dans les bureaux de Prague que de Saint-Germain-en-Laye. De plus, depuis janvier 2024, l'agence a annoncé huit postes vacants ainsi que onze offres de stage dans divers domaines. La prédominance de contrats à court terme peut rendre difficile le recrutement de candidats plus âgés qui préfèrent souvent des offres à long terme garantissant une stabilité de l'emploi. En revanche, les jeunes talents sont moins réfractaires aux contrats plus courts. Leur propension à changer d'emploi ou à saisir de nouvelles opportunités peut contribuer à maintenir une moyenne d'âge relativement basse et à favoriser un turnover important au sein de l'agence. De telles observations étaient déjà faites dans un cadre plus général en 2004 par Yannick Fondeur et Claude Minni dans leur article "*L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail*".

Pour conclure cette analyse, la principale caractéristique distinctive de l'EUSPA par rapport aux autres agences étudiées réside dans sa qualité managériale. En effet, l'EUSPA se concentre principalement sur la gestion opérationnelle et l'administration des programmes spatiaux de l'Union européenne, ce qui en fait une agence de gestionnaire par excellence. Notre conception de l'EUSPA en tant qu'agence de manager est corroborée par la typologie proposée par Emiliano Grossman et Sabine Surrigger dans leur ouvrage de 2012 sur "*Les groupes d'intérêts*". Selon cette typologie, les agences de gestionnaires se distinguent par leur rôle principal axé sur la gestion opérationnelle et l'administration des programmes, plutôt que sur la facilitation du marché intérieur, la promotion du dialogue social ou la gestion d'observatoires. Dans cette perspective, l'EUSPA se classe effectivement parmi les agences européennes principalement orientées vers l'information et la gestion. Sa mission centrale de gestion des programmes spatiaux européens, tels que le système européen de navigation par

recouvrement géostationnaire (EGNOS) et Galileo confirme son statut de manager. De plus, sa responsabilité dans la coordination des télécommunications gouvernementales par satellite (Govsatcom) renforce cette caractérisation. Cette mission implique une étroite collaboration avec d'autres agences et institutions européennes pour assurer la mise en œuvre efficace de ces initiatives, renforçant ainsi son statut d'agence de gestionnaire. C'est notamment le cas d'un récent accord avec l'Agence européenne de la sécurité aérienne pour une coopération sur le programme EGNOS. De manière significative, nous avons également observé que les hauts responsables au sein de l'EUSPA, donc les principaux régulateurs, possèdent presque systématiquement un diplôme dans un domaine administratif en plus d'une expertise technique spécialisée en ingénierie spatiale. Cette combinaison souligne la particularité de l'EUSPA et sa capacité d'être une agence de manager dirigée par des managers.

III. Une agence propice au pantouflage ?

A) Des profils propices au pantouflage

Distribution des postes occupés par les individus par sexe

Postes occupés (64)	Postes publics (35)	Postes privés (29)	Nombre de personnes ayant occupé les deux types de postes (15)
Femmes (7)	3	4	1
Hommes (57)	32	25	14
Proportion de femmes (en %)	9	14	20
Proportion d'hommes (en %)	91	86	58

[Récupérer les données](#) • Créé avec [Datawrapper](#)

En examinant les mouvements professionnels entre les secteurs privé et public, il apparaît que proportionnellement, un pourcentage plus élevé d'hommes ont pantoufflé (c'est-à-dire qu'ils ont travaillé à la fois dans le secteur public et privé) par rapport aux femmes. Sur un échantillon total de personnes ayant effectué ces mouvements (15 personnes), les hommes représentent 93% (14 sur 15 personnes) tandis que les femmes représentent 7% de ces mouvements (1 sur 15 personnes). Ainsi, plus de la moitié (58%) des hommes ont pantoufflé (14 sur 24 hommes) contre 20% pour les femmes. (1 sur 5 femmes). Ces données chiffrées montrent que les hommes ont plus de dynamiques de carrière et d'opportunités d'emploi dans les secteurs public et privé dans le milieu spatial.

1. Surreprésentation des hommes dans les grandes écoles d'ingénieurs

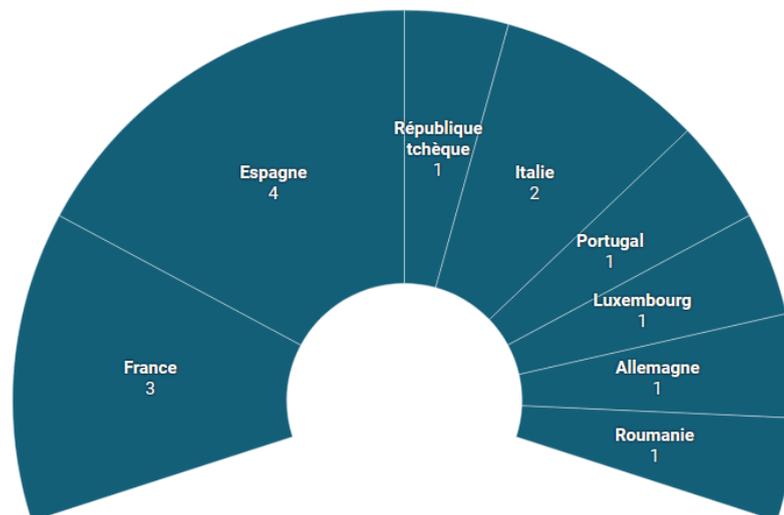
Il y a un fort degré de pantouflage notamment chez les hommes. L'article "*Pantoufler, une affaire d'hommes*" de Sarah Kolopp explique que la construction des inégalités de carrière

entre hommes et femmes doit se comprendre de manière processuelle, comme des combinaisons d'avantages ou désavantages relatifs dont les effets se croisent et se réalisent à différentes étapes de la carrière organisationnelle. Surtout, il montre que l'on ne peut penser ces dernières sans les renvoyer aux régimes de genre qui travaillent l'allocation initiale différenciée des hommes et des femmes dans l'espace de l'enseignement supérieur.

En effet, l'une des caractéristiques de ces hommes qui ont pantouflé est leur trajectoire scolaire. Ils ont globalement tous suivi un parcours élitiste, en étudiant les sciences dures (informatiques, aéronautique, physique...) dans les plus grandes écoles d'ingénieurs telles que ISAE-SUPAERO à Toulouse, les écoles nationales polytechnique (Université Polytechnique de Madrid, de Coimbra, ou Polytechnique France) ou encore l'ENSAM. Certains d'entre eux ont effectué au préalable une classe préparatoire scientifique dans l'un des meilleurs lycées du milieu, à savoir le Lycée militaire de Saint-Cyr, notamment ceux qui travaillent dans la sécurité et la défense au sein de l'agence (comme Philippe Rosius). Certains profils plus orientés sur l'aspect juridique ou économique ont également fréquenté des lieux prestigieux tels que Oxford, l'École de gestion de Turin ou Harvard (comme Ezio Villa).

Ainsi, ces grandes écoles ont pu être un espace de socialisation des élites de l'ingénierie aéronautique et spatiale et un tremplin de carrière pour ces jeunes diplômés. Les grandes organisations publiques et les grandes entreprises privées sont alors très intéressées par ces jeunes talents et vont directement chercher ces derniers à la sortie de leurs diplômes, notamment car ce secteur relève d'une grande importance stratégique à l'échelle nationale en termes de défense et de souveraineté.

Répartition par nationalité des 14 hommes ayant pantouflé



Récupérer les données · Créé avec Datawrapper

Dans cet échantillon, nous pouvons observer la surreprésentation des Espagnols (4), des Français (3) et des Italiens (2). La seule femme ayant pantouflé n'est pas représentée sur ce graphique. Elle est d'origine tchèque, pays qui accueille le siège de notre agence et qui gère le système de navigation par satellite Galileo et Copernicus.

2. Prédominance des hommes espagnols, français et italiens en raison de la spécialisation nationale

Parmi ces personnes qui ont pantouflé, il y a alors une surreprésentation des hommes - surtout des hommes espagnols et français et dans une moindre mesure italiens et tchèques. En effet, certaines nationalités se distinguent en raison du haut degré d'investissement et de la spécialisation stratégique des pays dans le secteur de la défense, l'aéronautique et l'aérospatial ainsi que dans le projet Galiléo, géré par l'EUSPA. Ces pays ont une tradition d'excellence dans le domaine spatial, notamment l'Italie et la France, avec des avancées notables dans la technologie des satellites et des systèmes de navigation. La France s'est dotée d'une industrie spatiale intégrée et performante grâce à l'impulsion du général de Gaulle, suivie par ses successeurs. Avec le Centre spatial guyanais, devenu le "port spatial de l'Europe", et les succès des lanceurs Ariane, la France occupe une position incontournable dans le secteur spatial européen. La présence d'entreprises aérospatiales renommées dans ces pays a joué un rôle crucial. La France, par exemple, abrite des entreprises telles que Thales Alenia Space, impliquée dans le développement de composants clés pour le système Galileo. L'Italie compte également des acteurs majeurs tels que Leonardo, tandis que l'Espagne possède des entreprises comme GMV ou Indra, participant activement à la construction et à l'exploitation du système de navigation par satellite. Ces leaders mondiaux de l'aéronautique contribuent à cette avancée, tandis que l'Allemagne (via OHB) et l'Italie (notamment avec Avio et le lanceur Vega) ont également investi dans ces domaines. Cette prépondérance se traduit par un chiffre d'affaires dépassant les 4,4 milliards d'euros et plus de 14 000 emplois hautement qualifiés, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires et plus d'un tiers de l'emploi dans l'industrie spatiale européenne.

Ainsi, beaucoup de membres qui ont pantouflé ont intégré les grandes entreprises de l'aéronautique comme Thalès, Arianespace, Dassault ou Airbus, entreprises clés dans le projet Galileo, avant d'intégrer l'EUSPA (9 hommes sur les 14 qui ont pantouflé). La longue tradition spatiale des pays, leur spécialisation qui en font un secteur clé, leur investissement dans le secteur industriels et la recherche qui en font de leurs écoles et de leurs étudiants des professionnels d'excellence ainsi que leur investissement à l'origine et dans le développement du projet Galileo sont la raison de la surreprésentation de certaines nationalité parmi ces membres avant d'entrer dans l'agence.

B) Le spatial, un secteur propice au pantouflage

Dans le secteur aérospatial, la mobilité entre le public et le privé est facile et accessible car les deux sont en réalité intrinsèquement liés. Le plus souvent, ils sont en étroite collaboration pour la réalisation des projets spatiaux.

En effet, l'UE, représentée par la Commission européenne et l'ESA, proche de l'EUSPA, passent des contrats avec les géants du secteur aéronautique et aérospatial privés, tel que Thales. Ces entreprises sont chargées de l'expertise technique et de la conception avec une enveloppe budgétaire qui leur est confiée. L'EUSPA est, quant à elle, chargée de la gestion

opérationnelle du projet. Par exemple, le 17 avril 2023, Thales, leader européen de la cybersécurité et partenaire majeur de l'ESA et de l'EUSPA qui accompagne l'agence depuis plus de 20 ans pour contribuer à la sécurité de Galileo, a été notifié par l'Agence Spatiale européenne (ESA), au nom de l'EUSPA et de la Commission européenne, de deux contrats majeurs pour la cybersécurité du programme Galileo de deuxième génération (G2G). Ces contrats représentent un montant total de plus de 60 millions d'euros et permettront à l'entreprise de s'occuper des éléments liés à la sécurité et à la résilience de G2G : architecture, équipement de sécurité entre autres, à des fins gouvernementales.

D'autres exemples reposent sur le fait qu'une partie de la conception et du travail technique du GNSS, notamment du SBAS, géré par l'EUSPA est élaboré au sein de Airbus ou encore que la RHEA travaille sur le programme Galileo. Les individus qui se spécialisent dans les programmes majoritairement gérés par l'EUSPA peuvent ainsi transférer leurs connaissances dans la sphère publique comme privée.

Ainsi, les compétences et l'expertise acquises au sein des instituts de recherches sous perfusion des investissements privés et publiques, des institutions européennes comme la Commission qui commandent les projets et élaborent les politiques, des entreprises privées chargées de l'élaboration et de la conception technique et stratégique, ou encore au sein des agences de gestion des projets telle que l'EUSPA, peuvent être mobilisables dans le secteur public comme dans le secteur privé. La mobilité intersectorielle est facilitée voire encouragée car chaque expérience est complémentaire et permet la bonne gestion des projets. Comme ces organisations et ces entreprises sont généralement en partenariat et travaillent sur les mêmes projets, il est alors facile de naviguer entre les différentes sphères et entre ces différents postes. De plus, la mobilité d'entrée et de retour à l'EUSPA est également facile, certains profils ayant travaillé en début de carrière au sein de l'agence, ou son ancêtre, ont pu revenir après d'autres expériences professionnelles dans le public comme dans le privé. On parle alors de "rétro-pantouflage" ou alors de "revolving doors" pour qualifier ces allers retours entre le public et le privé.

Pour appuyer notre argumentaire, il nous semble intéressant de mettre l'accent sur un individu de notre échantillon qui semble établir un profil type de régulateur du secteur spatial.

Jean Marc Pieplu, âgé de 55 ans, occupe actuellement le poste de chef du programme EGNOS. De nationalité française, il a poursuivi ses études en obtenant un diplôme de master à l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace (ISAE-Supaéro), une institution de renom dans le domaine de l'aérospatial et de l'aéronautique, située à Toulouse, où il s'est spécialisé en ingénierie aérospatiale. Par la suite, il a enrichi son parcours académique en suivant un parcours en gestion et administration des entreprises, couronné par l'obtention d'un MBA à l'école universitaire de management. Cette combinaison de formations démontre sa double compétence, à la fois technique et managériale, confirmant ainsi nos présomptions. Ses débuts professionnels l'ont conduit à travailler dans le secteur public, où il a occupé le poste d'ingénieur système spatial et d'analyste de mission GNSS à l'Agencia Espacial Espanola de 1993 à 1994. Par la suite, il a rejoint le secteur privé en tant qu'ingénieur d'études

chez Dassault Aviation pendant quatre ans, de 1991 à 1995. Par la suite, il a intégré une autre grande entreprise française, Thales Alenia Space, où il a exercé les fonctions de chef de projet et de responsable technique de 1995 à 2007. Son parcours professionnel l'a ensuite ramené au secteur public, où il a occupé le poste d'administrateur du projet Galileo pour la Commission européenne, avant de devenir chef du programme EGNOS pour l'EUSPA depuis 2012.

Dans cet échantillon, une seule femme est présente, c'est Kate Szabo qui est chef des finances au sein du *management Board*. Elle a 51 ans et a un parcours très atypique qui se distingue clairement des autres profils. Elle a étudié le français et le russe à l'université de Glasgow puis a été traductrice et interprète dans l'académie militaire de Brno de 1996 à 1998, elle a travaillé dans un cabinet d'audit Ernst and Young de 1998 à 1999, puis elle été nommée chef adjoint des finances à la commission européenne (1999-2004). Ensuite, elle a été responsable de l'administration de la commission européenne jusqu'en 2012 puis est aujourd'hui chef des finances. Son parcours assez curieux nous questionne sur la raison de sa présence au sein de l'agence et de ses méthodes de recrutement. Nous soupçonnons qu'elle n'ait pas été recrutée de manière conventionnelle mais plus de manière informelle. N'étant pas maître de ce pantouflage, ou du moins dépendant d'un acteur extérieur, cela confirmerait notre hypothèse selon laquelle les femmes ne seraient que peu voire pas représentées du tout dans la mobilité privé-public.

Conclusion

Pour conclure, la majeure partie des pantoufleurs de notre échantillon, nous l'avons vu, sont des individus masculins dont la trajectoire académique est marquée par une formation scientifique de premier plan dans des institutions prestigieuses telles que les grandes écoles d'ingénieurs, souvent complétée par des diplômes en gestion. Cette tendance est particulièrement observée dans des pays comme l'Espagne, la France, l'Italie ou encore la République Tchèque, où l'excellence dans les secteurs de la défense et de l'aérospatial a été traditionnellement valorisée et considérée comme un domaine stratégique. Ces nations investissent massivement dans ces secteurs et rivalisent pour attirer les talents les plus prometteurs afin de maintenir leur position de leader. Les grandes organisations publiques et les géants de l'industrie spatiale privée comme Airbus, Dassault ou Thalès ont tendance à privilégier le recrutement de ces diplômés issus des grandes écoles d'ingénieurs, facilitant ainsi leur intégration sur le marché du travail de ce secteur. Il convient de noter que les frontières entre le secteur public et privé sont souvent poreuses dans cet environnement, notamment dans le cadre des programmes de l'EUSPA, tels que Galileo, SBAS et Copernicus. Les individus ayant pantouflé ont généralement acquis une expertise spécialisée dans ces domaines, soit en ayant directement contribué à ces programmes, soit en travaillant sur des sujets connexes au sein de la bulle bruxelloise. Le pantouflage reste très fréquent dans ce milieu, comme le rappelle l'article "*Du public au privé : le grand manège des hauts fonctionnaires*" de Benoît Collombat pour Radio France.

Annexes (en pièces jointes du mail)

- Annexe 1 : CV de Jean-Marc Piéplu
- Annexe 2 : CV de Kate Szabo
- Annexe 3 : exemple de déclaration d'intérêts
- Annexe 4 : échantillon

Bibliographie

- Fondeur Y. et Minni C. (2004). "L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail", *Économie et Statistique*, n°378-379. https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2004_num_378_1_7226
- Nauze-Fichet, E. & Tomasini, M. (2005). 16. Les jeunes en situation de « déclassement » sur le marché du travail : diversité des approches, diversité des éclairages. Dans : Jean-François Giret éd., *Des formations pour quels emplois* (pp. 265-278). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.giret.2005.01.0265>
- Blasco S. et Givord P. (2010). "Les trajectoires professionnelles en début de vie active : quel impact des contrats temporaires ?", *Économie et Statistique* n° 431-432. https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2010_num_431_1_8075
- Grossman, E. & Saurugger, S. (2012). Chapitre 6 - La représentation des intérêts dans l'Union européenne. Dans : E. Grossman & S. Saurugger (Dir), *Les groupes d'intérêt: Action collective et stratégies de représentation* (pp. 211-250). Paris: Armand Colin. <https://doi-org.ezpaarse.univ-paris1.fr/10.3917/arco.gross.2012.01.0211>
- Collombat, B. (2017). "Du public au privé : le grand manège des hauts fonctionnaires". *Radio France*. <https://www.radiofrance.fr/franceinter/du-public-au-privé-le-grand-manège-des-hauts-fonctionnaires-2034171>
- Meddah, H. (2021). "L'Union européenne se dote de sa propre agence spatiale". *L'Usine nouvelle*. <https://www.usinenouvelle.com/article/l-union-europeenne-se-dote-de-sa-propre-agence-spatiale.N1087854>
- Groupe Thalès. (2023). "Thales confirme son rôle clé dans la cybersécurité du programme Galileo de deuxième génération pour mieux répondre aux menaces de demain". https://www.thalesgroup.com/fr/monde/securite/press_release/thales-confirme-son-role-cle-cybersecurite-du-programme-galileo

Darnis, J-P. (2023). “L’évolution du contexte spatial en Italie”. *Fondation pour la recherche stratégique*.

<https://www.frstrategie.org/publications/notes/evolution-contexte-spatial-italie-2023>

Wikipédia. Galiléo (système de positionnement).

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Galileo_\(syst%C3%A8me_de_positionnement\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Galileo_(syst%C3%A8me_de_positionnement))

Beky, A. (2012). “Galileo : l’Agence du GNSS européen installe son QG à Prague”. *Silicon*.

<https://www.silicon.fr/galileo-agence-gnss-europeen-prague-78225.html>

Le Gall, J. (2019). La place de la France dans le domaine spatial. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2019, 17-20. <https://doi.org/10.3917/rindu1.192.0017>

Luinaud, M. (2023). “Industrie spatiale : la France face à la compétition internationale”. *Contrepoints*.

<https://www.contrepoints.org/2023/12/10/468470-industrie-spatiale-la-france-face-a-la-competition-internationale>

Lipavský, J et Nelson, B. (2023). “Exploration spatiale : la Tchéquie rejoint le programme américain Artemis”. *Radio Prague International*.

<https://francais.radio.cz/exploration-spatiale-la-tchequie-rejoint-le-programme-america-artemis-8782147>

Wikipédia. Secteur aéronautique et spatial.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Secteur_a%C3%A9ronautique_et_spatial

INSEE. (2024). “Enquête sur la filière aéronautique et spatiale dans le grand Sud-Ouest”.

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1234>

Kolopp, S. (2020). Pantoufler, une affaire d'hommes : Les énarques, l'administration financière et la banque (1965-2000). *Sociétés contemporaines*, 120, 71-98.

<https://doi.org/10.3917/soco.120.0071>

Procaccia, C. et Sido, B. (2012). “Les enjeux et perspectives de la politique spatiale européenne”. *Sé debates*. https://www.senat.fr/rap/r12-114/r12-114_mono.html

Conseil national de l’industrie. (2023). La filière aéronautique.

<https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/comites-strategiques-de-filiere/la-filiere-aeronautique>

Gancel, A. (2022). “Conquête spatiale : les figures féminines dans l’ombre d’un récit masculin”. *Institut du genre en géopolitique*. <https://igg-geo.org/?p=6644>