

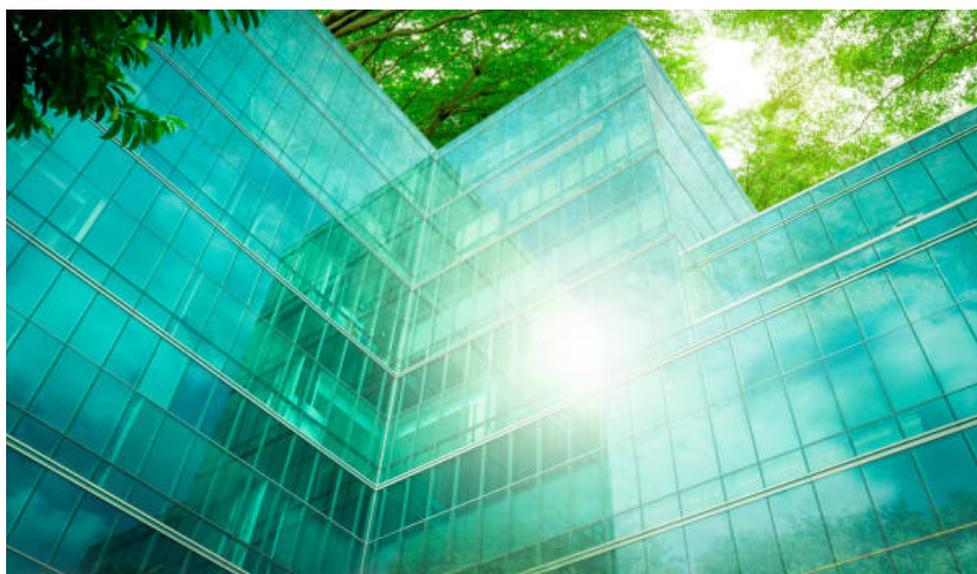


## OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

*Sous-titre: Le rôle de  
l'enseignement et de la  
recherche universitaires*

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

### **VERDIR LA FINANCE : Misons sur l'engrais plutôt que sur la coloration**



La finance « verte » désigne l'ensemble des initiatives de financement portées par le secteur privé, les pouvoirs publics et les autorités de régulation au profit d'investissements bénéfiques à l'environnement et la biodiversité<sup>[i]</sup>. Porteuse d'espoir, elle contribuerait ainsi à dessiner un monde plus équitable, en accord avec un des principaux traits de la déesse Némésis. La montée en puissance de cette finance verte pose cependant un certain nombre de questions.

#### **La finance verte sur le devant de la scène**

La finance verte connaît un essor considérable depuis la COP21 et l'Accord de Paris de 2015. Ce dernier a notamment donné un coup d'accélérateur aux émissions d'obligations vertes. Par la suite, d'autres instruments financiers tels les billets de trésorerie, les prêts durables et même les opérations de titrisation se sont colorés en vert<sup>[ii]</sup>. Cette montée en puissance est d'autant plus marquée que le secteur des énergies renouvelables n'a pas été affecté par la crise sanitaire<sup>[iii]</sup>.

Côté épargnants, la concomitance de l'augmentation de l'épargne de sécurité et la quête de sens engendrée par la crise sanitaire offre un terrain favorable pour investir dans le « vert »<sup>[iv]</sup>. Le financement participatif constitue un des leviers de cet engagement citoyen<sup>[v]</sup>. A l'approche des élections présidentielles, les chroniques et livres blancs<sup>[vi]</sup> se multiplient pour appeler à une réglementation fondée sur le triptyque incitation/contrôle/ sanction et à « fixer le cap pour que la finance devienne écolo »<sup>[vii]</sup>.

### La finance verte en question

En dépit de ce succès, la finance verte se heurte à une méfiance croissante des épargnants. Se pose la question de savoir si elle ne serait pas un « tour de passe-passe » inventé par les financiers qui, in fine, servirait le classique arbitrage risque/rentabilité de l'investisseur au détriment des valeurs citoyennes qu'elle est censée porter. Les craintes convergent vers la formulation du danger de l'éco-blanchiment (greenwashing), qui rend compte du fait de donner une image faussement écologique à des entreprises ou à des produits. La taxonomie verte européenne, sorte de grammaire permettant de qualifier cette finance, vise à lutter contre cette pratique. Au sein de l'écosystème financier, les labels fleurissent, les prix se multiplient pour récompenser telle ou telle initiative. Face à la surenchère de la communication et à la démultiplication des métriques, le risque d'éco-blanchiment engendre celui de laisser la société civile dans son ensemble et de tuer dans l'œuf les espoirs portés par le verdissement de la finance. Certains soulignent que la prétention de « verdir » l'économie est l'argument invoqué par le monde financier pour restaurer une légitimité atteinte par la crise des subprime de 2008. D'autres alertent sur le fait que la finance ne propose aucun modèle explicatif liant investissement dans les produits « verts » et réduction concrète des émissions de CO2.

Les questionnements précités mettent en exergue une nécessité de restaurer la confiance que la finance verte inspire à la société civile et d'orienter la sphère politique. Dans ce contexte, revenir aux fondamentaux de la transmission des connaissances sur la finance apparaît comme une piste prometteuse pour tenter de redonner du sens à ce « verdissement ».

### **Redonner du sens à la finance verte : le rôle de l'enseignement et de la recherche**

A l'instar d'autres sondages sur le niveau d'éducation financière des français, la récente enquête de la Banque de France<sup>[viii]</sup> pointe leur faible connaissance des mécanismes de l'économie et de la finance. Du côté de l'enseignement supérieur, les bouleversements induits par la crise financière de 2008 n'ont pas significativement modifié les pratiques de transmission des connaissances<sup>[ix]</sup>. L'enseignement proposé dans ces filières demeure majoritairement circonscrit à la transmission de techniques calculatoires d'évaluation d'actifs et de mesure des risques, et la prise de décision rationnelle de l'investisseur se trouve centrée sur cet arbitrage risque/rentabilité.

Si la transmission de la technique est indispensable à la pratique professionnelle de la finance, les mondes financiers ne peuvent se résumer à des représentations abstraites. Une reconnexion avec l'économie réelle passe par la remise en contexte social, politique et réglementaire de la pratique de la finance qui est, avant tout, un nœud de contrats au sein d'un ensemble organisationnel. Dans ce contexte, l'approche dite des sciences sociales de la finance, portée par de plus en plus d'enseignants chercheurs de la discipline[x]. en France, est susceptible d'apporter une pierre à l'édifice de la finance verte. Parce que les étudiants d'aujourd'hui deviendront les investisseurs, les managers mais aussi les régulateurs et les politiques de demain, l'éducation financière qui combine technicité et approche sociale peut aider à remettre les valeurs citoyennes portées par la finance verte sur le même plan que l'arbitrage risque/rentabilité. Ainsi, les initiatives de créations de chaires thématiques portées par plusieurs universités et écoles combinant recherche et masters dédiés se sont multipliées ces dernières années[xi]. L'enseignement de la finance par le prisme des sciences sociales se doit d'y trouver sa place[xii]. Enseigner les sciences sociales en finance conduit à privilégier une méthode à partir de l'observation de faits réels ou d'entretiens, et à pratiquer un aller-retour entre observation de la matérialité des pratiques et l'abstraction théorique. Plus précisément, cela implique d'analyser les rapports de forces sociaux ou les compromis politiques qui ont conduit à la mise en place des règles, dispositifs et institutions régissant la finance verte – comme, par exemple, la genèse et le déploiement de la taxonomie européenne – à part égale avec leurs effets induits sur les techniques de valorisation et de tarification des risques des instruments financiers verts (les labels, les fonds, les obligations). La casquette « chercheur » de l'enseignant est également utile pour tenter de décoder les pratiques d'éco-blanchiment. Mais les articles de recherche n'étant lus que par les pairs, cette recherche à impact requiert un effort de diffusion auprès d'une cible plus vaste que le public étudiant. Certains médias comme « The Conversation » ou « Fenêtres Ouvertes sur la Gestion » (IQSOG) offrent de telles vitrines.

Les initiatives foisonnent en matière d'enseignement et de recherche en finance verte. Même si un recul temporel est nécessaire pour juger de leur impact, gageons qu'une transmission des connaissances assise sur une démarche réflexive et critique pourrait constituer l'engrais de ce verdissement et aider à éviter la coloration sans dosage : à une extrême, la capture par le langage expert qui menace tout champ techniciste en évolution constante ; à l'autre extrême, l'angélisme du discours encore (trop) souvent associé à cette finance. A cette fin, nous préconisons une labellisation « SHS » des enseignements en finance et plus spécifiquement en finance verte attestant d'une ouverture pluridisciplinaire aux dimensions politiques, sociales et techniques de la finance. Les attendus de ce label pourront être co-construits dans les écoles et les universités avec l'ensemble des parties prenantes : enseignants-chercheurs, professionnels de la finance et représentants de la puissance publique.

**Emmanuelle Dubocage et Stéphanie Serve**

## Entretien auprès de Damien Delorme

*Damien Delorme est Docteur en Philosophie et Théologie de université de Genève. Entretien mené par Laurent Tarnaud*



**Les AMAP proposent une alternative au système agroalimentaire, de la production à la distribution, en favorisant le lien producteur-mangeur et un ancrage en patrimonialité. Cela suffit-il pour parler de « révolution ». Par exemple des marques de distributeur comme Reflets de France de E.Leclerc propose une alternative « Terroir » à la « global food » ou la « food from nowhere » ?**

Ce sont les acteurs, eux-mêmes, en particulier les paysans, qui parlent de révolution. En philosophe politique, dans l'idée de révolution, il y a la résistance à un système oppressif et la proposition d'une alternative fondée sur un autre modèle, qui réaliserait une forme de progrès politique (par exemple du point de vue de la justice environnementale et sociale). Or les AMAP, en particulier lorsqu'elles sont politisées dans la lignée de la Confédération paysanne, comme c'est le cas au GAEC de la Pensée Sauvage, ont bien une intention révolutionnaire, puisqu'elles proposent un modèle radicalement alternatif au complexe agro-industriel dominant économiquement et politiquement l'alimentation mondiale aujourd'hui. D'un point de vue formel ou légal, une AMAP c'est une structure associative qui gère un engagement contractuel entre des producteurs et des membres. Mais d'un point de vue économique, politique et social, c'est un système de solidarité entre paysans et consommateurs. Les AMAP sont un système de solidarité parce qu'elles permettent aux consommateurs-contractants de jouer à la fois le rôle de la banque (paiement à l'avance permettant de résoudre des problèmes de trésorerie auxquels font face de nombreuses fermes) et d'assurance (il y a un partage à 100% des risques et des bénéfices).

A la Pensée Sauvage, le système d'AMAP est associé à toute une réflexion sur la rémunération juste du travail paysan, ce qui est essentiel pour revaloriser le métier et lutter contre l'hémorragie qui fait que 200 fermes disparaissent en France chaque semaine. À travers les AMAP, c'est une transformation culturelle qui est visée, qui passe par une transformation des subjectivités, des pratiques, des imaginaires aussi bien que des modes de production, consommation et distribution. Et cela s'inscrit dans l' ancestrale tradition de l'agroécologie paysanne, qui fédère aujourd'hui des centaines de millions de personnes à travers le monde, et dont les combats sont notamment visibilisés par la Via Campesina, avec des victoires importantes au niveau international comme l'adoption de la Déclaration des Nations Unies sur les Droits des paysans et paysannes et Autres Personnes Travaillant dans les Zones Rurales, à l'Assemblée Générale de l'ONU, en 2018. C'est ce qui justifie aussi de parler de révolution écotopique.

Mais pour l'heure, la révolution est velléitaire. Ce sont des mouvements naissants, qui ne sont pas sans effets mais qui peinent à transformer les structures, bien verrouillées, du système hégémonique. Les AMAP restent marginales et minoritaires, et c'est une question que se posent aussi les acteurs de savoir comment faire pour que ces alternatives ne soient pas cantonnées à une niche pour une classe privilégiée (sur laquelle voudraient se placer des récupérations par le système hégémonique telle que celle mentionnée dans la question), mais constituent une révolution agro-écologique intégrée. Dans cette perspective, le projet d'une Sécurité Sociale de l'Alimentation (SSA), me semble exemplaire.

**La relation de confiance entre le producteur et le mangeur-consommateur ne pourrait-elle pas s'apparenter à une dystopie ? Nos mangeurs-clients d'AMAP sont souvent issus des CSP+ et leurs membres ne partagent pas ou peu avec les agriculteurs de capital social comme l'entend Bourdieu. Dystopie donc, car n'y aurait-il pas, in fine, une nouvelle forme de domination, sinon d'aliénation de ces derniers ?**

Je ne pense pas. Une dystopie est ce que l'on pourrait imaginer de pire au plan politique, en l'occurrence entre les agriculteurs et les mangeurs, et cela qualifie assez bien, à mon sens, le système agro-industriel actuel. Or les AMAP sont bien une alternative vertueuse à ce système dominant ravageur (puisque'il détruit les paysans, les sols et la santé commune).

Le dernier livre de l'Atelier paysan, Reprendre la terre aux machines (seuil 2021), me semble bien décrire les choses : aujourd'hui l'aliénation réelle des agriculteurs, c'est leur extrême dépendance aux banques, aux subventions, aux quelques acteurs hégémoniques du matériel agricole, des semences, des phytos, à la FNSEA aussi – qui verrouille les représentations et les positions institutionnelles au niveau politique– etc. Ce sont aussi les stratégies collectives de solidarité et de résistance propre aux cultures paysannes qui ont été détruites par le modèle de l'agriculture industrielle. Or les AMAP contribuent à redonner de l'autonomie et à recréer des solidarités entre les paysans et les mangeurs, notamment en rendant visible et en politisant les liens d'interdépendances dans lesquels nous sommes tous et toutes pris et prises du fait que nous nous alimentons.

Je parlerai plutôt d'une alliance, certes un peu improbable au plan sociologique mais bien réelle, qui se lie au croisement de préoccupation pour la santé commune (des individus, des territoires, des écosystèmes), dans certaines zones de contact entre une agriculture périurbaine et des consommateurs urbains ou péri-urbains, sous l'impulsion d'une inventivité à la fois du point de vue de l'organisation, de la production et de la commercialisation de la part des paysans et de la société civile.

Et dans ces échanges, il y a des « métissages » ou des « créolisations » comme disait Édouard Glissant, c'est-à-dire des échanges culturels imprévisibles, pas forcément à l'initiative des dominants, et qui créent de nouvelles formes culturelles. J'ai l'impression que c'est plutôt cette nouvelle écotopie qui se fait jour, dans de nombreuses AMAP et en tous les cas autour du GAEC de la Pensée Sauvage.

**Le Local est souvent présenté comme une solution pour diminuer l'empreinte carbone de l'agriculture et des ménages. L'ADEME a cependant montré que de grands volumes franchissant de grandes distances pouvaient émettre moins de gaz à effet de serre que des petits volumes transportés par un utilitaire repartant à vide et pris en charge par une voiture individuelle. En quoi, le système alternatif des AMAP est alors un atout face aux enjeux du réchauffement climatique ?**

Il faut considérer les choses dans leur complexité. C'est déjà très difficile d'évaluer une empreinte carbone d'une production, et l'ADEME donne accès à des moyennes qui rassemblent des pratiques très différentes. Mais dans son avis de 2017, sur « les circuits courts et de proximité », l'ADEME rappelle que « les modes et pratiques de production sont beaucoup plus déterminants en matière de bilan environnemental que le mode de distribution, notamment pour les fruits et légumes (culture de produits de saison) ». (p. 2) Si l'on produit des tomates hors-sol, gavées d'intrants, sous serres chauffées l'hiver même à côté de chez soi, ça n'a pas beaucoup de sens au niveau agroécologique. C'est d'ailleurs une discussion qui a court en ce moment dans le choix des pratiques qui sont représentés dans des magasins de producteurs, auxquelles participent les membres du GAEC de la Pensée Sauvage. Mais dans une brochure de 2019, sur « l'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France », l'ADEME conclut que « chercher à rapprocher les lieux de production des lieux de consommation est donc un enjeu majeur, y compris pour les produits transformés » (p. 22).

La grande force des AMAP comme celle de la Pensée Sauvage, c'est leur approche intégrée et très cohérente du point de vue agro-écologique. À la différence d'autres modèles, les circuits courts à l'initiative de l'agroécologie paysanne ne se réduisent pas à une question de distance entre producteurs et consommateurs. Ce sont aussi des productions sur de petites fermes, 3 ha en maraîchage et plantes aromatiques pour la Pensée Sauvage, saisonnières, avec des techniques comme les planches permanentes, le désherbage mécanique et des rotations avec des engrais verts, qui prennent soin des sols et de la biodiversité. Ça c'est significatif quand on sait que 44 % de l'empreinte carbone agricole en France est liée au méthane et 34 % au protoxyde d'azote lié à l'usage d'engrais azoté, et dans les 22 % liés à la production agricole, la moitié est liée aux carburants utilisés directement (ADEME 2019). Avoir une ferme de 3 ha en maraîchage bio ou de 50 ha en chimie, ça fait une différence, non seulement au plan de l'empreinte carbone, mais au plan écologique considéré de façon de plus large. La qualité des produits, l'alternative économique, les potentialités d'éducation populaire aux enjeux politiques de l'alimentation sont aussi déterminantes pour évaluer la vertu écologique des AMAP.

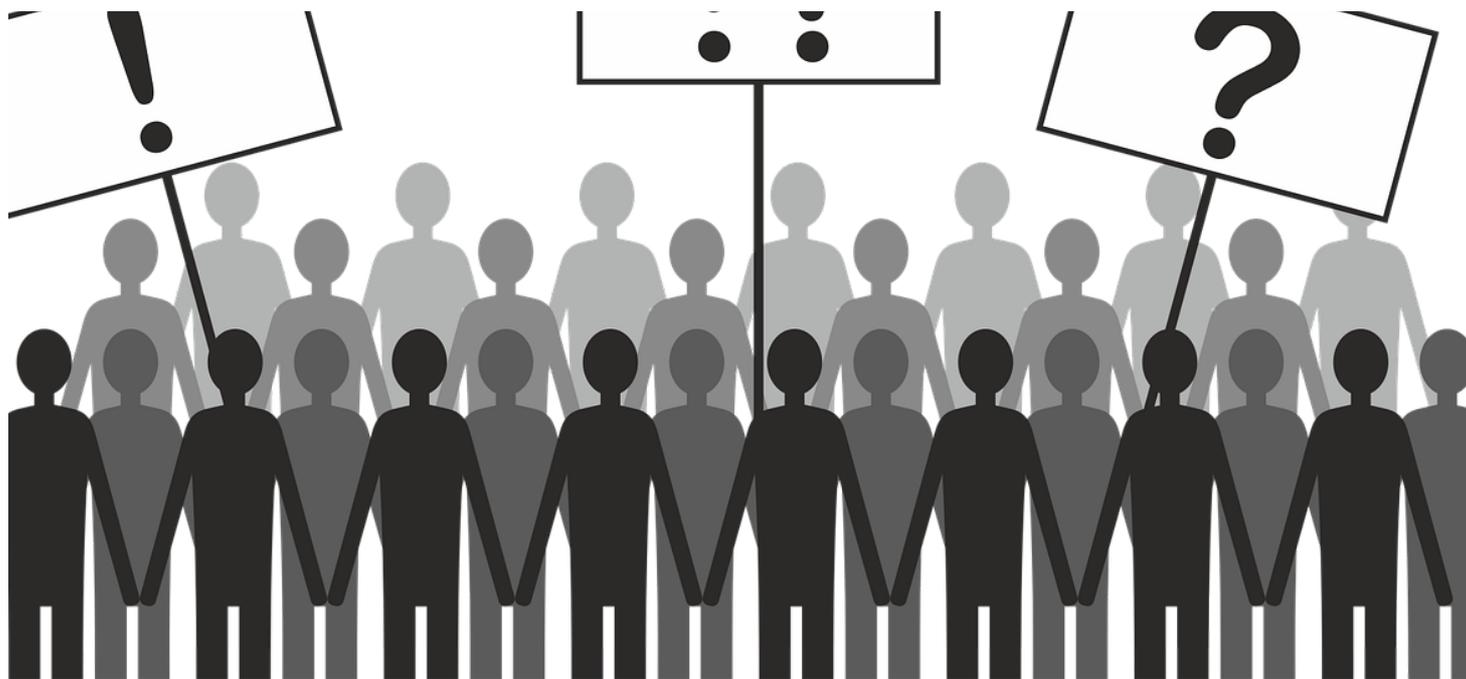
**L'individu, dans l'approche de l'économie néolibérale, est généralement présenté comme une solution à de nombreux enjeux de par sa liberté individuelle de décision et d'action face à des institutions décidant de ce qui est bon pour la société. Partagez-vous ce point de vue ? Ou pour le dire autrement, comment passer de l'expérimentation de la minorité active AMAP au changement systémique ?**

L'individu de l'économie néolibérale est une abstraction dangereuse. Elle invisibilise, et contribue à détruire, tous les liens (écologiques, sociaux, politiques, spirituels) qui nous constituent réellement comme des êtres relationnels. C'est d'autant plus hypocrite que ce modèle économique fonctionne, de fait, grâce à des structures et des institutions politiques complexes, et que sous couvert de désirs et de choix individuels, ce sont souvent des dynamiques collectives qui sont activées (par exemple le « désir mimétique » et les enjeux de « distinction » qui jouent un rôle déterminant dans les comportements consuméristes). Contester cette anthropologie des « idiots rationnels » comme la qualifiait Amartya Sen, réductrice et mortifère, au profit d'une anthropologie qui reconnaît d'emblée la dimension collective et sociale des individus, est d'ailleurs l'un des principes des alternatives au sein des économies écologiques, notamment la Doughnut Economy promue par Kate Raworth et son équipe.

Face aux mille noms de l'Anthropocène, savoir comment on passe de l'expérimentation de la minorité active (par exemple des AMAP) au changement systémique, est la grande question non résolue de l'écologie politique. Il n'y a pas de réponse simple.

Mais ce qui est sûr, c'est qu'une quantité énorme d'énergie, d'argent et d'intelligence est mobilisée pour maintenir et « verrouiller » le système hégémonique et les intérêts de la minorité qui est à sa tête, y compris au prix de ravages écologiques et sociaux, qui touchent cette fois, le plus durement, les plus vulnérables. En revanche, les sciences des systèmes complexes et les enseignements de l'histoire, semblent montrer qu'une révolution sociale suppose à chaque fois de faire trois choses : lutter contre le système destructeur, promouvoir des alternatives vertueuses et accompagner le changement subjectif (notamment par l'éducation populaire). Face à l'Anthropocène, l'enjeu est celui d'une transformation culturelle intégrale, et cela ouvre finalement à chacun la possibilité d'agir à son niveau pour contribuer à ce changement collectif de cap.

## **Renforcement de la participation du citoyen dans la démocratie représentative : rétablissement de confiance ou palliatif de défiance ?**



Le 21 février 2022, Patrick Bernasconi remettait au Premier ministre Jean Castex son rapport intitulé « Rétablir la confiance des Français dans la vie démocratique ». La lettre de mission, datant de juin 2021, s'inscrit dans la volonté de « faire de la participation citoyenne une modalité d'action pérenne du gouvernement », repose sur la conviction qu' « une meilleure articulation du rôle des différents acteurs doit notamment permettre de gagner collectivement en efficacité, tout en renforçant la lisibilité, la visibilité et la qualité des exercices participatifs » et fixe l'objectif de « préciser le cadre d'intervention de l'Etat pour structurer une nouvelle méthode d'action publique ». Il s'agit notamment d'établir un état des lieux de la participation citoyenne en France et à l'étranger, de mesurer les effets de cette participation en France et d'esquisser les moyens de l'améliorer.

Ce rapport de 116 pages est structuré en cinq parties. La première revient sur la crise démocratique que traversent nos sociétés occidentales et le potentiel qu'offrent les dispositifs participatifs et délibératifs pour assurer un meilleur fonctionnement du système démocratique. La seconde traite des dispositifs participatifs et délibératifs qui ont fait leurs preuves. La troisième présente la participation citoyenne comme gage de la qualité et acceptabilité de la décision publique. La quatrième présente les enseignements qu'on peut tirer du Grand Débat National et de la Convention Citoyenne pour le Climat. Enfin, la cinquième partie propose la mise en place d'un « cycle délibératif national ».

Ce rapport de 116 pages est structuré en cinq parties. La première revient sur la crise démocratique que traversent nos sociétés occidentales et le potentiel qu'offrent les dispositifs participatifs et délibératifs pour assurer un meilleur fonctionnement du système démocratique. La seconde traite des dispositifs participatifs et délibératifs qui ont fait leurs preuves. La troisième présente la participation citoyenne comme gage de la qualité et acceptabilité de la décision publique. La quatrième présente les enseignements qu'on peut tirer du Grand Débat National et de la Convention Citoyenne pour le Climat. Enfin, la cinquième partie propose la mise en place d'un « cycle délibératif national ».

Ce rapport, comme bien d'autres, est émaillé d'analyses et de données stimulantes. L'objectif n'est pas ici d'en faire un état détaillé. Il est de questionner l'affirmation des rapporteurs que « la démocratie participative permet d'assurer une certaine confiance, fondée sur la connaissance, dans le système politique et la prise de décision en impliquant davantage le citoyen au sein d'espaces de dialogue, générant du lien social et renforçant la confiance entre les autorités publiques et leurs administrés ».

Il est utile, dans cette perspective, de revenir sur ce qu'il est dit de la démocratie participative.

D'abord, elle est pensée comme complémentaire de la démocratie représentative. Celle-ci domine le fonctionnement actuel de notre société et est en crise. Elle se caractérise par le fait que le citoyen délègue une partie de sa souveraineté à ses représentants, choisis parmi un certain nombre de candidats : « Le rôle du citoyen est envisagé essentiellement sous l'angle du geste électoral ». Ce qui est préconisé dans le rapport n'est pas de la remplacer mais de l'enrichir par l'introduction de principes participatifs et délibératifs.

Ensuite, la démocratie participative réfère à « l'implication du citoyen dans la vie politique au-delà de l'élection », sous diverses formes (consultations, budgets participatifs, jurys citoyens). Elle est « exercice du pouvoir par le représentant après participation du citoyen ». On peut dire, en référence au modèle Intelligence – Modélisation – Choix (IMC) d'Herbert Simon, que le citoyen participe, individuellement, à la phase d'intelligence et/ou de modélisation de la décision publique, il est consulté et donne son avis, tandis que le représentant participe directement au choix. La démocratie participative est, en ce sens, différente de la démocratie directe, dans laquelle les citoyens exercent directement le pouvoir, sans l'intermédiaire de représentants élus (l'un de ses mécanismes est le référendum).

Enfin, la démocratie participative est différenciée de, et en même temps associée à, la démocratie délibérative qui implique « un processus de délibération collective, conduit rationnellement et équitablement entre des individus libres et égaux ». Ce qui la distingue de la démocratie participative stricto sensu, c'est la présence d'un processus délibératif incluant débat collectif et contradictoire, interaction riche entre parties prenantes. En outre, elle implique en principe davantage le citoyen dans le choix (le C du processus de décision), conjointement avec l'autorité publique, puisque l'objectif de cette discussion est d'arriver à des accords et des décisions. On se situe dans la sphère de la co-décision, on pourrait parler d'un style de leadership participatif au sens de Kurt Lewin (voir White R.K. et Lippitt R.), peu compatible avec la présence d'un grand nombre de participants, sauf à dégrader la qualité des échanges (alors que la démocratie participative peut impliquer un grand nombre de personnes).

### **Ceci précisé, quel lien peut-on établir entre démocratie participative ou délibérative et confiance ?**

Il est fondé de penser, en cohérence avec la théorie de la justice procédurale, qu'une information renforcée du citoyen et une sollicitation de son avis sur des projets le concernant, que l'appel à son expertise d'usager pour améliorer la gestion publique, et que la prise en considération de son avis dans les décisions, soient de nature à accroître son acceptation et son adhésion aux décisions publiques.

Mais, d'une part, il ne faut pas confondre acceptation des décisions publiques et confiance envers les décideurs publics et, d'autre part, le lien entre démocratie participative et confiance est plus complexe que celui esquissé dans le rapport.

Si l'on définit ici la confiance comme l'acceptation par les citoyens de s'en remettre à leurs représentants pour les décisions publiques, ou comme l'acceptation de prendre un risque lié aux comportements futurs de l'autorité publique, alors on peut d'abord affirmer que l'introduction de démocratie participative et délibérative répond à la défiance des citoyens, indépendamment de tout effet potentiel sur la confiance : c'est parce qu'ils refusent de continuer à s'en remettre à leur représentants, fondement de la démocratie représentative, que les citoyens revendiquent une démocratie plus directe, à tout le moins une démocratie participative et/ou délibérative. On peut aussi considérer que s'engager dans cette voie, c'est renforcer la gouvernance citoyenne de l'action publique, c'est réduire la latitude d'action des décideurs publics et c'est permettre un contrôle accru de leurs actions. En ce sens, c'est restreindre la confiance donnée aux élus dans la démocratie représentative. En cela, on est loin de la perspective d'un rétablissement de la confiance.

Est-ce à dire que les mouvements participatifs et délibératifs ne peuvent en rien contribuer à la confiance ? Deux raisons permettent d'en douter. La première tient à ce que l'on sait sur ce qui pousse à accepter le risque de s'en remettre à un autre : notre sentiment que cet autre est fiable, ce qui est fonction de la compétence et de la bienveillance qu'on lui attribue ainsi que de la congruence qu'on perçoit entre ses valeurs et les nôtres. Dès lors que les processus participatifs et délibératifs peuvent renforcer cette fiabilité et sa perception, par une plus forte interaction et observation du comportement de l'autre, il n'est pas exclu qu'ils contribuent à rétablir la confiance envers les décideurs publics et, en dynamique, à réduire, provisoirement du moins, la demande de participation citoyenne. On entrerait alors dans mouvement sinusoïdal. La seconde raison tient à ce que l'engagement de l'autorité publique dans un mouvement participatif et délibératif peut être analysée comme un acte de confiance envers les citoyens, sachant qu'une relation de confiance peut ne pas être réciproque. Intégrer davantage le citoyen dans le processus de décision publique, c'est en effet lui conférer du pouvoir et, donc, prendre un risque. S'il y a rétablissement de confiance, c'est donc d'abord dans ce sens. Gageons qu'il s'agisse d'un choix de conviction, fondé sur la conscience des vertus de la confiance (un meilleur appui sur l'intelligence collective et la possible entrée dans un cercle vertueux), et raisonné (prenant en compte le niveau de risque) de la puissance publique, plutôt qu'un choix contraint et minimaliste, où les avis des citoyens seraient sollicités mais non pris en considération, conduisant à toujours plus de défiance.

**Fabien Blanchot\***

\*F. Blanchot est Directeur de la chaire Confiance à l'université Paris Dauphine

# L'évolution et état des lieux des réglementations des faillites



Cet article présente une étude comparative des régimes de redressement et de liquidation judiciaire britannique, américain et allemand, français et leur évolution.

## **Le Royaume-Uni**

Avant la loi (Insolvency Act) de 1986, on pouvait distinguer trois procédures de règlement des défaillances des entreprises : la liquidation, le règlement judiciaire et le règlement amiable. La loi de 1986 a introduit une procédure supplémentaire, celle de l'administration judiciaire.

La procédure la plus répandue est celle de la liquidation. L'idée est simple à savoir vendre les actifs de la société pour pouvoir rembourser les créanciers. Il s'agit de vendre la société dans une perspective de continuité de l'exploitation ou de cessation de l'activité.

Le règlement judiciaire ne peut être envisagé que lorsque l'un ou plusieurs créanciers de la société détiennent sur ses actifs un privilège d'une catégorie particulière, appelé « floating charge ». Il s'agit d'une sûreté sur des biens meubles tels que les stocks et les travaux en cours. Le syndic est désigné par le créancier qui détient ce type de privilège, dont il représente les seuls intérêts. Investi de pouvoirs importants, il dirige entièrement la société et agit de façon autonome sans autorisation préalable du tribunal ni des autres créanciers. Toutefois, il n'est pas habilité à accorder des moratoires (c'est-à-dire reporter le remboursement du principal et des intérêts) ni à émettre des créances de même rang que les créances en souffrance.

En l'absence de créancier détenteur de ce type de sûreté, il n'est pas possible de nommer un syndic et jusqu'en 1986 il n'existait qu'une alternative possible : la liquidation. La fonction d'administrateur judiciaire a été instituée par la loi de 1986 afin de combler cette lacune.

Il existe entre les deux régimes une différence importante : le syndic ne représente qu'un seul créancier alors que l'administrateur judiciaire au sens de la réglementation britannique représente la masse des créanciers. Par ailleurs, un grand nombre de sociétés en difficulté se restructurent en dehors du cadre judiciaire au travers de la restructuration de ses activités et du réaménagement de sa dette.

### **Aux Etats-Unis**

Aux Etats-Unis, il existe deux procédures de redressement ou de liquidation des sociétés : celles prévues par le « chapter 7 » et le « Chapter 11 ». Le « Chapter 7 » est la procédure de liquidation judiciaire sous l'autorité d'un administrateur qui réalise les actifs. Le « Chapter 11 » autorise la poursuite de l'activité et prévoit l'établissement d'un plan de redressement avec les créanciers. L'équipe de direction de l'entreprise défaillante (règle du « debtor-in-possession »), conserve son pouvoir de décision pour tenter de redresser l'entreprise en trouvant une solution pour les créanciers et en préservant le patrimoine des actionnaires. La plupart des sociétés ne se placent sous la protection du « Chapter 11 » qu'après l'échec d'une tentative de règlement amiable. Le règlement amiable peut revêtir la forme d'un échange de créances contre des actions, d'une renégociation des obligations contractuelles ou du montant des intérêts ou d'un rééchelonnement de la dette. En cas de règlement amiable, le tribunal ne supervise pas les activités de la société en difficulté, alors qu'en cas de passage sous le régime du « Chapter 11 » la conduite des affaires de la société est étroitement surveillée par les créanciers et le tribunal. Certaines entreprises essaient de conjuguer les avantages d'un règlement amiable (faibles coûts de gestion) et ceux du régime du « Chapter 11 », c'est le « prepack » (faillite préemballée). Il s'agit de trouver, en amont, un plan de redressement qui sera ensuite agréé par le Tribunal. Même si cette solution paraît de nature à trouver des solutions pour la continuité de l'entreprise, il n'en reste pas moins que la procédure du « Chapter 7 » reste la plus utilisée. Le plus souvent la situation de la société est irrémédiablement compromise et aucune solution de redressement pérenne n'est possible.

### **En Allemagne**

En Allemagne, la loi sur les faillites comprend plusieurs procédures : la liquidation judiciaire et le concordat. Le concordat peut être refusé lorsque, selon le tribunal, la continuité de l'exploitation est irrémédiablement compromise ou lorsque les conditions exigées pour le remboursement des créanciers sont trop strictes. Actuellement, la procédure la plus répandue est celle de la liquidation judiciaire, qui consiste à déléguer la gestion des biens de la société à un administrateur, le plus souvent nommé par le tribunal et rendant compte à un comité de créanciers. Ici aussi, l'administrateur a pour mission de réaliser les actifs de la société.

A l'ouverture de la procédure de faillite, le tribunal désigne les membres d'un comité des créanciers ainsi que l'administrateur judiciaire. Un changement de législation a eu lieu en 2021. L'idée force est de trouver des solutions aux difficultés de l'entreprise en dehors des procédures judiciaires. Lorsque l'entreprise est surendettée (actif qui ne couvre plus les dettes), on peut prononcer sa cessation de paiement « Zahlungsunfähigkeit ». La procédure de redressement judiciaire cherche à trouver les moyens de redresser l'entreprise. Dans ce cadre, la direction de l'entreprise devra établir, au préalable, un plan de restructuration complet. Ce plan être approuvé par 75% des créanciers de chacun des groupes constitués. Si les créanciers de l'entreprise en difficulté acceptent le plan de restructuration à l'unanimité, celui-ci pourra alors être mis en œuvre sans l'intervention du Tribunal des procédures collectives. Si le plan de restructuration est accepté par la majorité des créanciers, il sera soumis au tribunal, qui pourra le confirmer en le rendant ainsi également opposable aux créanciers qui l'avaient initialement refusé. C'est un moyen de forcer l'accord lorsque l'unanimité n'existe pas. Force est de constater des similitudes avec l'évolution du droit français.

## **La France**

Le droit français se caractérise principalement par une multitude de vecteurs destinés à détecter et résoudre les difficultés des entreprises. On peut distinguer les procédures amiables et confidentielles (mandat ad hoc et conciliation) dont le principal objectif est de traiter le plus amont possible les difficultés des entreprises. L'avantage du mandat ad hoc est son caractère confidentiel que l'on peut retrouver au sein la conciliation. Dans ce dernier cas, deux options sont possibles. Dans le premier cas, il y a une simple constatation par le Président du Tribunal de Commerce. Cela donne une force exécutoire à l'accord mais ne nécessite pas de publication vis-à-vis des tiers. L'accord reste alors confidentiel. Dans le second l'accord peut être homologué par le Tribunal ce qui donne une sécurité supplémentaire aux actes passés en vue de l'accord. La contrepartie est que l'accord est rendu public et fait perdre le côté confidentiel (cette publicité donne aux banques la garantie de ne pas être poursuivies pour soutien abusif).

A ces mesures préventives s'ajoutent les mesures curatives que sont le redressement judiciaire (RJ) et la liquidation judiciaire (LJ). La première (RJ) marque la cessation de paiement des entreprises et un administrateur est nommé pour trouver des moyens à l'entreprise pour se redresser. Le pouvoir de gestion est dans les mains de l'administrateur judiciaire. Si l'entreprise ne peut se redresser ou être cédée, la procédure est alors celle de la LJ. Le liquidateur met fin à l'activité de l'entreprise et paie les créanciers selon un ordre de priorité[1].

## Conclusion

A la lecture de notre propos, force est de constater que de nombreuses différences existent. Cependant, on peut noter des lignes de force entre ces différents vecteurs qui visent à traiter des difficultés des entreprises. Premièrement, il existe une ligne de démarcation entre le droit britannique et les autres, le premier avantage les créanciers comparativement aux débiteurs. Derrière ce constat, l'idée est de sécuriser les créanciers qui de ce fait réallouent plus facilement leurs fonds vers des projets rentables en minimisant leurs risques. Deuxièmement, le droit français présente une différence majeure avec le droit américain. En effet, en France, le dirigeant perd son pouvoir de décision en situation de RJ alors qu'il est maintenu aux Etats-Unis « Chapter 11 ». Cela traduit que pour les Etats-Unis, le dirigeant, mieux informé, est considéré comme le plus capable, au moins au début, de détecter les faiblesses de son entreprise et ce faisant d'y apporter des solutions. Troisièmement, on constate une convergence entre les droits américain, allemand et français. Cette convergence repose sur une idée simple qui part du principe que si l'entreprise reconnaît ses difficultés de manière précoce, c'est à dire avant l'état de cessation des paiements, les chances de redressement sont augmentées. Si cet argument est recevable, il bute encore sur l'attitude du dirigeant qui a toujours beaucoup de mal à reconnaître ses difficultés. Cette caractéristique française trouve ses racines dans notre histoire et notre culture où la faillite est encore vue comme infamante. Quatrièmement, un autre point de convergence entre les cadres américain, allemand et français est de rechercher un consensus et dans la négative de trouver un moyen de forcer l'accord avec non plus une règle d'unanimité mais de majorité (ou de double majorité) visant à préserver les intérêts du plus grand nombre d'acteurs aux objectifs souvent fort différents. Cinquièmement, toutes ces procédures instaurent des règles de priorité même si elles diffèrent selon les différents pays.

Tous ces éléments montrent que ces procédures évoluent. En définitive, il s'agit, pour nos institutions, de trouver les méthodes les plus efficaces pour traiter de la difficulté des entreprises et au-delà de favoriser la croissance et le développement économique.

**Eric Séverin, David Veganzones**

*[1]. Ces différentes procédures ont été complétées en 2006 par la procédure de sauvegarde et de sauvegarde financière accélérée qui s'inspire des « prepacks » américains (faillites préemballées). Ces procédures ont pour but de faciliter le redressement d'une entreprise en permettant au chef d'entreprise de signifier au tribunal compétent les problèmes que connaît son entreprise avant qu'elle soit en cessation de paiement. La loi de sauvegarde des entreprises permet à un chef d'entreprise qui a en fait la demande de continuer à gérer son entreprise.*

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



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

## **Légitimité économique**

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

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

### **Légitimité morale et cognitive**

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

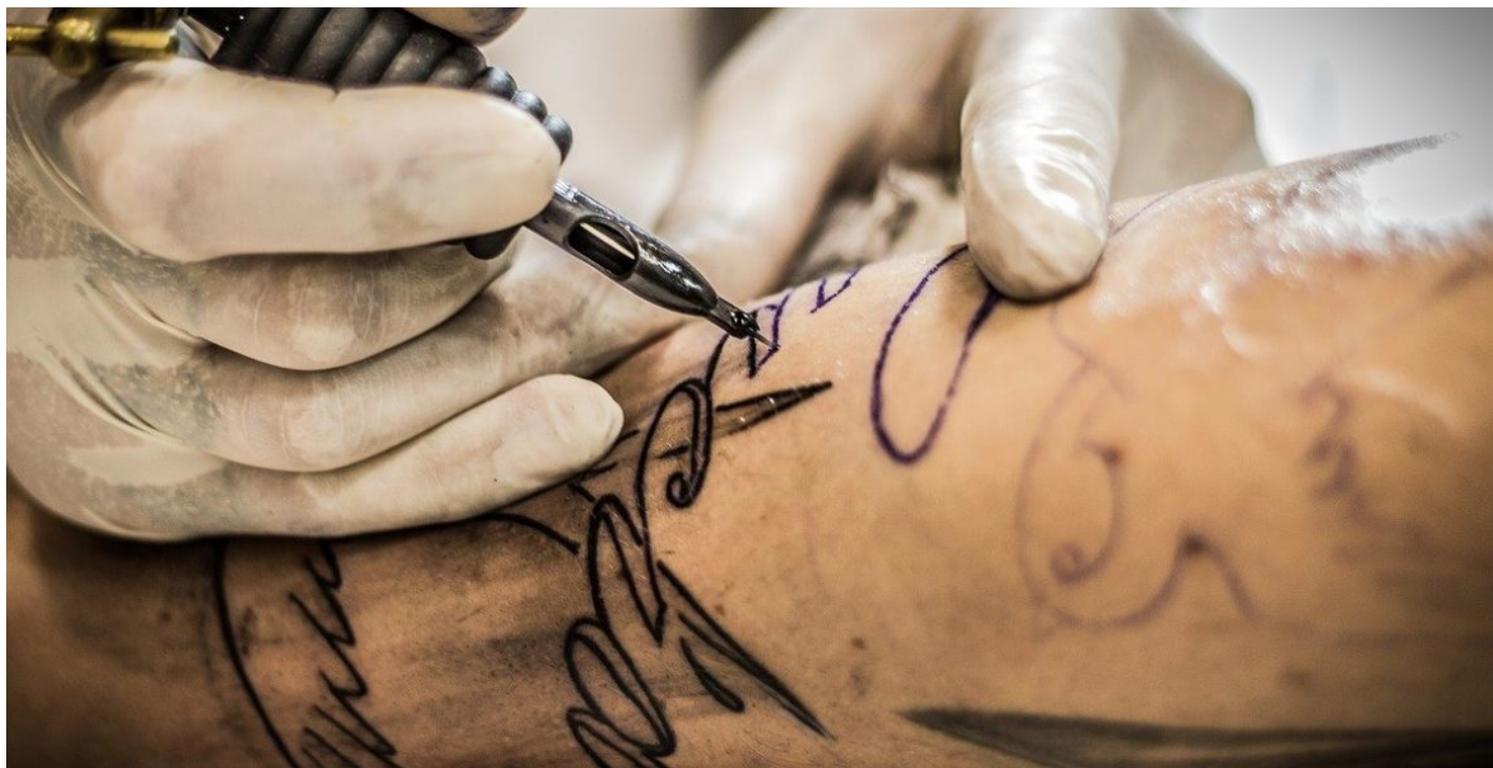
Ainsi la restructuration est une stratégie d'entreprise qui est principalement implémentée pour des raisons purement économiques (légitimé économique) alors même que ses conséquences sont finalement conditionnées par les pratiques éthiques (légitimé morale). Lorsque la dimension de la légitimité est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

**Jeanne Le Roy**

#### Références

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

## Tatouage et droit : duo de raison d'une évolution sociétale



« la peau est une instance de fabrication de l'identité. À telle enseigne que des marques délibérément ajoutées deviennent des signes d'identité arborés sur soi. La peau est l'interface entre la culture et la nature, entre soi et l'autre, entre le dehors et le dedans. Une instance de maintenance du psychisme »[1].

Longtemps associé à l'imaginaire du voyage des torsos tatoués des marins, au rêve tribal des peuples sauvages ou au fantasme de l'organisation criminelle des Yakuza ou autres gangs américains, le tatouage est devenu un signe de singularisation, d'expression personnelle mais également, tout simplement un ornement esthétique, au même titre qu'un bijou ou que le maquillage.

Les anthropologues et autres grands voyageurs nous rappellent que les origines du tatouage (mot dérivé du maori tatau, « dessiner, taper ») étaient hautement rituelles : un certain âge atteint, se faire inscrire des formules et des motifs magiques dans la peau devait permettre d'accéder à un statut supérieur, celui des hommes, des guerriers, des initiés. Et contenir sa douleur pendant la séance faite à vif avec des moyens rudimentaires, c'était être de facto digne d'en être.

Ce n'est pas le moindre des paradoxes de remarquer que le tatouage, qui est un engagement définitif avec soi-même et au regard des autres, a gagné ses lettres de noblesse dans une société caractérisée par la fin du contrat long, et par le caractère de plus en plus transitoire et fragile des choses, couple et travail en tête. [2]

Le tatouage est un phénomène dont la popularité augmente. Même s'il maintient aussi parfois une image de délinquance et de criminalité [1]. Parmi les candidats à la marque, nombre d'adolescents ou de jeunes adultes choisissent souvent l'atteinte de l'âge de la majorité pour réaliser leur premier tatouage (Le Breton, 2002). Alors qu'un Français sur dix se disait tatoué en 2010, ce sont aujourd'hui 14% des personnes interrogées qui sont ou ont déjà été tatouées, une proportion encore plus forte chez les femmes (17%) et les jeunes (27% des moins de 35 ans). Le tatouage apparaît également comme une pratique plutôt appréciée de ses adeptes puisque 61% des personnes déjà tatouées se disent prêtes à retenter l'expérience. Chez les tatoués, on se « marque » plutôt sur des emplacements discrets du corps (67%), bien plus que sur des zones visibles (43%) ou intimes (4%). Enfin, pour une majorité de Français (55%), le tatouage constitue un art à part entière, cette opinion étant extrêmement partagée chez les plus jeunes (80% des 18-24 ans). (source [les français et le tatouage](#) )

Sauf que le tatouage ne se retire pas et peut au mieux se dissimuler. Et c'est tout le paradoxe entre une part de plus en plus importante de personnes tatouées, de tout âge, genre, niveau d'instruction et milieu socio-professionnel et des codes de société qui restent majoritairement réfractaires à l'exposition des tatouages. Et le monde professionnel ne fait pas exception.

### **Les tatouages et l'armée**

Les premières questions se sont posées avec l'armée. En France, [avoir des tatouages est autorisé](#), tant que ces derniers ne portent pas atteinte au renom de l'armée et qu'ils ne sont ni à caractère raciste, politique, extrémiste, homophobe, religieux. Aux Etats-Unis, selon le corps d'armée, le tatouage est plus ou moins accepté. La Marine autorise à peu près tout, tant que ce n'est pas sur le visage. Chez les Marines (initialement l'infanterie de marine, mais plus large aujourd'hui), le candidat ne peut avoir de (demi-)manches. Si un ou plusieurs tatouages sont considérés comme offensants, l'enrôlement est refusé et même avec une chirurgie au laser, le candidat n'est pas sûr d'être accepté.

### **Le tatouage et le droit**

Que l'on cible les dispositions légales ou les sources prétorienne, la combinaison des termes « tatouage » et « droit du travail » génère peu d'occurrences. A cet égard, on songe aux discriminations liées à l'apparence physique des salariés, avec plusieurs entrées envisageables, telles l'identité de genre ou encore les mœurs pour n'en citer que quelques-unes, parmi les différents motifs discriminatoires énoncés par l'article L. 1132-1 du code du travail. Certaines d'entre elles pourraient d'ailleurs s'avérer redoutables dans le cas où le tatouage serait vu comme l'expression de convictions religieuses, politiques ou philosophiques [3].

Lors de l'élaboration de ce qui sera appelé plus tard les lois Auroux en référence à Jean Auroux, ministre du travail du 22 mai 1981 au 29 juin 1982, l'un des axes principaux fut de faire en sorte que « les travailleurs soient des citoyens au sein de l'entreprise ». Un principe fondamental conforme aux dispositions de l'article 9 du Code civil qui dispose que « chacun a droit à sa vie privée ». En la matière, la jurisprudence rappelle que le salarié conserve sa liberté d'expression en matière politique, religieuse, sexuelle, familiale, syndicale, dans la mesure où le salarié ne tient pas des propos « injurieux, diffamatoires ou excessifs ». Un principe qui s'est étendu à d'autres sujets comme les tenues vestimentaires, l'apparence physique du salarié, dont le tatouage.

Devenant phénomène de société, le tatouage est devenu un objet juridique à part entière. La question fait l'objet d'un ouvrage « Le tatouage & les modifications corporelles saisis par le droit » résultat d'une réflexion, menée lors d'un colloque qui s'est tenu à Limoges en juin 2019 avec l'objectif d'apporter des réponses aux différents opérateurs du monde du tatouage.

Si de prime abord, le monde du tatouage et celui du droit semblent très éloignés. Ces deux univers que tout oppose ne semblaient pas avoir à se côtoyer. Tout au plus – en raison des risques que le tatouage et les modifications corporelles représentent –, le législateur a pris soin de réglementer la profession dans ses aspects sanitaires et sur les encres utilisées (CSP, art. L. 1111-1 s.). Pourtant, les sphères du droit et du tatouage ne sont pas si étrangères l'une à l'autre. Aujourd'hui, les tatoueurs ne sont plus une poignée de marginaux tatouant d'autres marginaux. Avec la démocratisation du tatouage, il y a le développement de nombreuses problématiques. Le monde du tatouage français s'organise. Deux grands syndicats se sont créés afin de représenter les intérêts de la profession – le Syndicat national des artistes tatoueurs et Tatouage et Partage – et, dans cette perspective, aidés de juristes, tentent de proposer des solutions juridiques aux enjeux de leur profession : pratique du tatouage, liberté d'installation, propriété intellectuelle, formation des jeunes tatoueurs, statut du tatoueur et en fond son imposition, droit du travail, déontologie, contrats de mise à disposition de locaux aux tatoueurs permanents ou guests invités d'un salon... Le droit est désormais partout.

**Elizabeth Couzineau-Zegwaard**

## De la complexité des questions éthiques liées aux systèmes algorithmiques

Les algorithmes sont devenus omniprésents dans nos vies de plus en plus connectées. Ils nous aident à choisir une musique, une recette, un partenaire, un placement, un hôtel, etc. C'est encore eux qui aident les institutions à prendre des décisions de justice, le médecin à poser son diagnostic, le trader à spéculer ! Ils suggèrent, ils guident, ils informent, ils classent. Tous les secteurs sont impactés, logistique, santé, éducation, recherche, défense, banque, agroalimentaire, culture, loisir. Or, même si les algorithmes sont vecteurs d'amélioration des activités, ils ont intrinsèquement des limites, notamment éthiques. Cette contribution est centrée sur la mise en perspective de ces questionnements éthiques qui apparaissent de plus en plus complexes notamment au regard de leur imbrication croissante (Mason, 1986 ; Hamet et Michel, 2019).



## **Des algorithmes aux systèmes algorithmiques**

Il est assez délicat de donner une caractérisation précise de ce qu'est un algorithme (<https://www.lebigdata.fr/algorithme-definition-tout-savoir> ). À l'origine, la notion d'algorithme fait référence à une suite d'instructions ou d'opérations élémentaires permettant de résoudre un problème. Aujourd'hui, ils sont présentés comme une séquence finie d'instructions décrivant en détail comment résoudre un problème. Mais, pour définir de façon pertinente un algorithme, il faut aller au-delà des aspects techniques, et tenter d'ouvrir la « boîte noire ». Dans ce sens, Seaver (2017), définit les algorithmes comme des systèmes sociotechniques diffus et hétérogènes, plutôt que des procédures fixes et rigides, ce qui signifie que ce n'est pas l'algorithme seul qui peut poser des problèmes, mais bien son imbrication dans un système, un jeu d'acteurs, de normes de pouvoir, de complexité.

## **La complexité des questionnements éthiques imbriqués**

### **Quid de l'équité et de la question des biais ?**

Les algorithmes sont chargés de valeurs, de normes qui peuvent aller des injonctions morales à des normes silencieuses intégrées inconsciemment. Ils ne sont rien d'autres que des idées, des opinions formalisées plus ou moins correctement dans du code. Ils n'échappent en rien – dès leur conception – à la subjectivité des développeurs, des managers, des donneurs d'ordre, de la société et de ses stéréotypes.

Les valeurs intégrées par les concepteurs/développeurs dans les systèmes algorithmiques, posent un problème éthique dans le sens où ils imposent un comportement prédéterminé, car ils peuvent contenir des biais renforçant les préjugés, comme des biais raciaux, de genre et, car ils peuvent s'appuyer sur des données collectées erronées. C'est une problématique cruciale avec l'intelligence artificielle (<https://www.lebigdata.fr/intelligence-artificielle-et-big-data>), puisqu'une machine est capable d'apprendre au travers de son propre traitement de données.

Aussi, dans les années 2000, une importante question a émergé dans la littérature, sous le terme de social sorting ([https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_sorting](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_sorting) ). Ce courant étudie le risque que l'analyse des données personnelles n'aboutisse à une ségrégation ou à une discrimination. Les employeurs, comme les banques, compagnies d'assurances, agences immobilières et bailleurs sociaux n'hésitent plus à utiliser des algorithmes de tri-social. Les algorithmes n'ont pas inventé la discrimination, mais ils y participent en la reproduisant, voire en l'intensifiant.

### **Quid de la responsabilité ?**

Il existe une tendance regrettable à renoncer à attribuer des responsabilités lorsqu'il s'agit des algorithmes, renoncement qui provient de deux sources. La première est ce que De George désigne par le mythe des TIC amoraux, qui revient à limiter les TIC à leur aspect technique, et à considérer que les machines ne peuvent, à l'évidence, être tenues responsables des conséquences de leur utilisation.

La seconde source de dilution de responsabilité provient d'une scission, dans la prise de décision, entre les développeurs, qui estiment remplir leur devoir en respectant strictement les demandes qu'ils reçoivent, et le management, qui ne s'estime pas responsable des failles liées à la technologie.

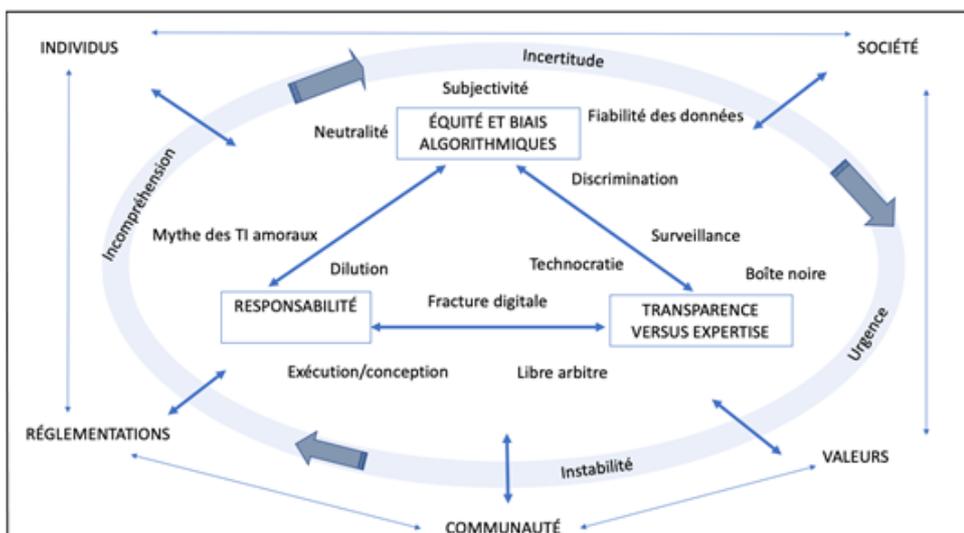
### Quid de la transparence et son versus « l'expertise » ?

Les algorithmes, de par la multiplicité des acteurs, des parties prenantes sont de plus en plus opaques. Or, la transparence de ces outils est une demande forte des individus en lien avec la protection de leur vie privée, la confidentialité des données stockées, et le droit à l'oubli par exemple.

Aussi, le problème éthique lié à cette transparence peut nous mener à des questionnements plus larges. A titre d'exemple, dès les années 1960, certains se sont inquiétés du fait que les progrès scientifiques et technologiques pouvaient menacer le fonctionnement de la démocratie, car seuls quelques experts étaient capables de comprendre réellement les technologies complexes. Puis, après les experts, le système algorithmique pourrait aussi aboutir à une forme de gouvernamentalité algorithmique fondée sur le traitement statistique de la multitude de données communiquées (volontairement ou non) par les citoyens eux-mêmes. (<https://nouvelles.umontreal.ca/article/2018/11/27/les-algorithmes-des-risques-pour-la-democratie/>)

### Conclusion et mise en perspective cartographique

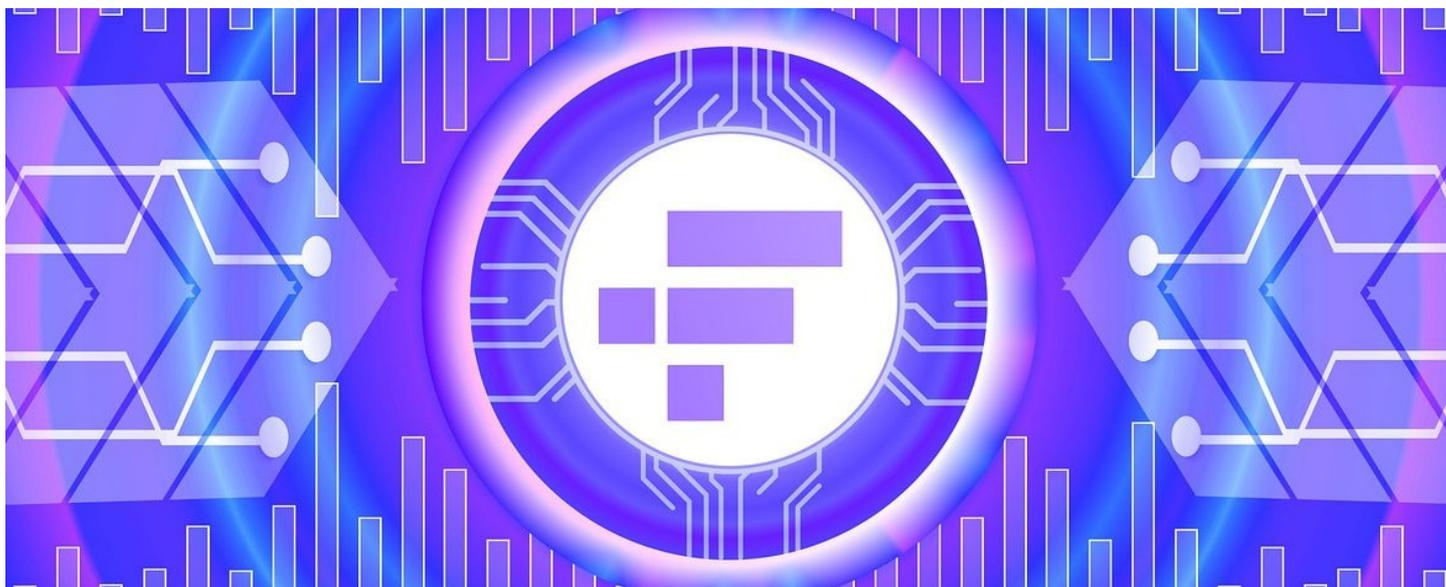
Le schéma ci-dessous résume notre propos. Nous y présentons une cartographie de la complexité des questions éthiques.



L'enjeu des années à venir est de garder à l'esprit non pas l'impératif d'une éthique mais plutôt la complexité de cette exigence légitime.

**Sylvie Michel, Sylvie Gerbaix et Marc Bidan**

# **Faillites en chaîne dans l'industrie des cryptoactifs : vers une meilleure régulation ?**



Depuis le printemps 2022, l'industrie des cryptoactifs traverse l'un des épisodes les plus importants de son histoire. L'écosystème Terra (comprenant le stablecoin[1], TerraUSD et la cryptomonnaie, Terra, appelée aussi Luna) s'est effondré brutalement en mai 2022, suite à une perte de confiance des investisseurs après le découplage entre le TerraUSD et le dollar[2]. Ensuite le fonds d'investissement Three Arrows Capital[3] et les Bourses d'échange Celsius[4], FTX et BlockFi[5] ont suivis et se sont successivement déclarées en faillite. Dans leur sillage, Genesis aussi pourrait se déclarer en faillite courant janvier 2023[6]. Dans le sillage des faillites de l'année, le bitcoin s'est effondré de plus de 65% de sa valeur en quelques mois, passant de 48.188 dollars le 28 mars 2022 à 15.459 dollars le 21 novembre 2022[7].

## **Chute du cours de FTX**

Le 8 novembre 2022, la cryptomonnaie FTT, détenue par la plateforme FTX, a chuté de 30 %, tombant sous les 16 dollars. Cette chute, initiée par une rumeur d'insolvabilité de la plateforme de trading FTX (Alameda Research), a provoqué un bouleversement sur le marché des cryptomonnaies avec une chute des principales cryptomonnaies, bitcoin et ether. La plateforme FTX, la deuxième plus grosse Bourse d'échange de cryptoactifs du monde, valorisée 32 milliards de dollars et qui détient majoritairement des FTT, était gravement exposée en cas de défiance des investisseurs.

## **Faillite de la plateforme FTX**

Le 11 novembre 2022, la plateforme FTX a été placée en redressement judiciaire. Les actifs ont été gelés et les transferts de fonds rendus impossibles.

En outre, un piratage s'est produit le lendemain de l'effondrement de FTX, pour environ 450 millions de dollars de cryptomonnaies (415 millions selon FTX en janvier 2023 et 477 millions de dollars selon Elliptic[8], société anglaise fournissant des services d'analyse et de conformité dans le secteur des cryptomonnaies).

De manière analogue, la plateforme d'échange de cryptomonnaies Mt. Gox[9] avait été piratée en 2014 et subi une perte de 850.000 bitcoins, ce qui représentait environ 685 millions de dollars.

A ce jour, de nouveaux éléments sont révélés publiquement au fil des investigations. Sam Bankman-Fried, le PDG de FTX, a été inculpé pour fraude et blanchiment d'argent. Toutefois, nous ne connaissons pas entièrement les raisons de la faillite de FTX : à quoi est dû l'effondrement ? La fraude, le piratage, le mécanisme de prophétie autoréalisatrice, ou les 3 à la fois ?

## **Remboursement partiel de livrets comportant des cryptos bloqués**

Coinhouse, première plateforme de cryptos française[10], enregistrée en tant que Prestataire de Services en Actifs Numériques (PSAN)[11] auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, s'est résolue à bloquer ses 2.560 livrets cryptos devenus illiquides suite à l'effondrement de FTX[12]. Bien que n'ayant pas récupéré les livrets et les fonds, Coinhouse a proposé à ses clients en décembre 2022 un geste commercial consistant en un remboursement des avoirs prêtés bloqués dans la limite de 6.000 dollars, en échange de la signature d'un protocole d'accord intégrant une clause de confidentialité et une clause de renonciation par laquelle ils renoncent à toute action en justice ultérieure afin d'obtenir une indemnisation complémentaire.

## **De l'importance de détenir soi-même ses cryptomonnaies**

Un wallet est un portefeuille dans lequel sont conservés les actifs, ie. les cryptomonnaies. Il existe des portefeuilles en ligne (« hot wallets ») ou portefeuilles « offline » (« cold wallets »). Lorsque l'on conserve des cryptos via un site d'échange centralisé (Centralised Exchange[13]) tels que Binance ou Coinbase, on transfère la responsabilité de la gestion (incluant le stockage et la sécurisation) de ses clés privées (grosso modo les mots de passe permettant d'accéder à ses cryptos) à un tiers.

Or, il existe des moyens de conserver ses clés privées sans passer par un intermédiaire, via des « hardware wallets », type Ledger ou Trezor[14], ou via des « software wallets », tels que Guarda Wallet, Electrum ou Exodus. Un hardware wallet présentera une plus grande sécurité qu'un software wallet, les portefeuilles sous forme de logiciel étant généralement connectés à Internet et davantage susceptibles d'être piratés.

## Encadrement législatif et réglementaire

Suite aux nombreux effondrements successifs, plusieurs États et banques centrales cherchent à fixer un cadre réglementaire adapté au secteur des actifs numériques et notamment encadrer et surveiller les intermédiaires du secteur. De nombreux pays envisagent de renforcer leur arsenal juridique et fiscal en matière de cryptomonnaies, dont l'Italie, le Portugal, l'Inde, Israël, le Royaume-Uni et la France.

Autre inquiétude pour les régulateurs, plus grande encore peut-être que les intermédiaires : la finance décentralisée (ou DeFi)[15]. Les protocoles permettant les échanges décentralisés, dont nous avons parlé plus haut (Decentralised Exchange), sont au cœur de la DeFi. Le protocole Uniswap[16] est un des plus connus et enregistre un volume d'échanges quotidien de plus d'un milliard de dollars[17].

Si l'agence gouvernementale U.S. Securities and Exchange Commission peut empêcher jusqu'à présent les bourses centralisées de coter des titres non-enregistrés comme les crypto-actifs, voire réguler les plateformes tels que FTX ou Binance, il ne peut pas empêcher les détenteurs de crypto-actifs de négocier leurs titres sur une blockchain, via des échanges peer-to-peer (« de pair à pair »). Or, sans intermédiaire, la régulation n'est pas possible et cela favorise les transactions illicites.

En France, les crypto-actifs sont définies par le Code monétaire et financier. Les plateformes d'investissements qui proposent l'achat ou la vente de crypto-actifs contre une monnaie fiat sont considérées comme des "prestataires de services sur actifs numériques" (PSAN) depuis la loi PACTE[18]. Les PSAN existants et à venir doivent faire l'objet d'un enregistrement obligatoire auprès de l'AMF, qui vérifie notamment l'honorabilité et la compétence des dirigeants et bénéficiaires effectifs et le respect de la structure à la réglementation relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Une procédure d'agrément optionnel par l'AMF a également été instituée. La liste des PSAN enregistrés et/ou agréés est rendue publique sur le site de l'AMF, aucun PSAN n'a été agréé auprès de l'AMF à ce jour[19].

Au niveau européen, l'entrée en vigueur des règlements MiCA (Markets in Crypto-Assets) et TFR (Transfer of Funds Regulation) est attendue pour 2024. Ils instaurent un ensemble de règles communes au sein de l'Union européenne, auxquelles devront se conformer les courtiers et plateformes proposant des services en lien avec les crypto-actifs[20]. Ces derniers devront obtenir un agrément « CASP » ("Crypto Asset Service Provider") pour pouvoir offrir leurs services au sein de l'Union Européenne et pour ce faire :

- prouver l'honorabilité et la compétence des dirigeants et bénéficiaires effectifs ;
- démontrer qu'ils disposent d'un système informatique résilient et sécurisé, d'un niveau suffisant de fonds propres, qu'ils ont une politique tarifaire claire et informent les clients de manière transparente sur les risques associés à l'investissement dans les crypto-actifs, ainsi que sur leur empreinte environnementale et climatique ;
- recueillir certaines données sur le donneur d'ordre et le bénéficiaire des transferts de crypto-actifs qu'ils réalisent, notamment sur la nature de la transaction, son montant et ses contreparties, pour mieux détecter les éventuelles transactions suspectes et les bloquer ;
- vérifier l'identité des utilisateurs pour toutes les transactions de plateforme à plateforme dès le premier euro ; pour les transactions de plateforme à portefeuille privé (y compris les hardware wallets), cette obligation s'appliquera à partir de 1000 euros[21].

A noter que la finance décentralisée (DeFi) échappe au périmètre d'application du texte, de même que les NFTs[22]. Des axes de réglementation sur ces sujets sont en cours d'élaboration par la Commission européenne.

**Marie-Hélène Gostiaux**

**Mots-clés :**

*blockchain, cryptoactif, FTX, bitcoin, MiCA, TFR, Binance, DeFi, Uniswap, cryptomonnaies, NFT, PSAN*

[1] Un stablecoin ou « cryptomonnaie stable » en français est une monnaie numérique adossée à une valeur-refuge comme le dollar américain ou l'or. Les stablecoins sont conçus pour réduire la volatilité par rapport aux cryptomonnaies non-adossées comme les bitcoins. Cela signifie qu'en principe, il peut être échangé à parité de « un pour un » via des plateformes telles que Coinbase. Le problème est que les affirmations de la société émettrice de Stablecoins peuvent être mensongères et les réserves de dollars être inférieures à la capitalisation (si le stablecoin repose sur des réserves de valeur). Un autre cas est celui des stablecoins algorithmiques, lorsque la valeur d'un actif numérique augmente ou diminue, un algorithme fait en sorte qu'elle retourne à l'équilibre avec la valeur-refuge, par un achat ou une vente de façon automatique afin de stabiliser les prix. <https://www.coinbase.com/fr/learn/crypto-basics/what-is-a-stablecoin>

[2] TerraUSD devait garantir une parité de 1 pour 1 avec le dollar américain. Ce qui n'a pas été le cas, entraînant ainsi une défiance à l'égard des stablecoins algorithmiques. En l'espace de quelques jours, la cryptomonnaie Luna qui figurait dans le top 20 des cryptomonnaies en termes de capitalisation (environ 40 milliards de dollars en circulation) est passée sous les 355 millions de dollars de capitalisation.

[3] <https://www.coindesk.com/business/2022/12/02/three-arrows-capital-liquidators-seize-356m-from-singaporean-banks/>

[4] [https://www.lemonde.fr/pixels/article/2022/07/14/la-plate-forme-de-cryptomonnaie-celsius-se-declare-en-faillite\\_6134717\\_4408996.html](https://www.lemonde.fr/pixels/article/2022/07/14/la-plate-forme-de-cryptomonnaie-celsius-se-declare-en-faillite_6134717_4408996.html)

[5] [https://www.bfmtv.com/crypto/en-faillite-depuis-un-mois-block-fi-devrait-rouvrir-les-retraits-pour-certains-utilisateurs\\_AV-202212200388.html](https://www.bfmtv.com/crypto/en-faillite-depuis-un-mois-block-fi-devrait-rouvrir-les-retraits-pour-certains-utilisateurs_AV-202212200388.html)

[6] « Crypto Firm Genesis Is Preparing to File for Bankruptcy » <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-18/crypto-firm-genesis-said-to-prepare-bankruptcy-filing-as-soon-as-this-week?leadSource=uverify%20wall&sref=gu9RiAAZ#xj4y7vzkg>

[7] <https://www.boursorama.com/bourse/devises/taux-de-change-bitcoin-dollar-BTC-USD/>

[8] <https://www.elliptic.co>

[9] [https://www.bfmtv.com/crypto/bitcoin/la-saga-du-remboursement-des-clients-de-mt-gox-touche-a-sa-fin\\_AV-202210100326.html](https://www.bfmtv.com/crypto/bitcoin/la-saga-du-remboursement-des-clients-de-mt-gox-touche-a-sa-fin_AV-202210100326.html)

[10] . La plateforme permet en particulier l'achat, la vente et la conservation de Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH) et de plus de 50 autres crypto-actifs. <https://www.coinhouse.com>

[11] En matière de cryptoactifs, la loi PACTE a introduit en France un nouveau statut couvrant un grand nombre d'activités. Un acteur peut ainsi être considéré comme un prestataire de services sur actifs numériques (PSAN) s'il fournit au moins l'un des services sur actifs numériques mentionnés à l'article L. 54-10-2 du Code monétaire et financier. La conservation d'actifs numériques pour le compte de tiers et l'achat/vente d'actifs numériques contre une monnaie ayant cours légal doivent faire l'objet d'un enregistrement obligatoire auprès de l'AMF.

[12] <https://www.lesechos.fr/patrimoine/placement/livrets-cryptos-les-clients-de-coinhouse-nont-pas-tout-perdu-1897764>

[13] A l'inverse, on peut aussi réaliser des échanges décentralisés, c'est à dire de pair à pair sans passer par une plateforme d'intermédiation (Decentralised Exchange). Idéalement, si l'on part du principe que « le problème, ce n'est pas la crypto, ce sont les intermédiaires », ce type d'échanges devrait être privilégié.

[14] Ils prennent souvent la forme de clé USB ou de petits disques durs externes. Exemples : Ledger est une licorne française figurant parmi les leaders des cryptos et vend des hardware wallets. Trezor propose également des hardware wallets. Si un hardware wallet permet de conserver la clé privée d'un utilisateur hors du réseau, il permet aussi de réaliser des transactions (de cryptomonnaies, de NFTs...) lorsqu'il est connecté à un réseau avec un logiciel.

[15] « La finance décentralisée est une forme de finance basée sur la blockchain qui ne s'appuie pas sur des intermédiaires financiers centraux tels que des courtiers, des bourses ou des banques pour offrir des instruments financiers traditionnels, et qui utilise plutôt des contrats intelligents sur des blockchains, la plus courante étant Ethereum » en utilisant les échanges peer-to-peer entre individus. Il s'agit d'un « moyen d'échanger, d'acheter et de vendre avec peu d'intermédiaires et donc par théorie, d'éviter les fonds bloqués ou des frais non prévus à la base ou toute autre action qui impacterait les finances des propriétaires de fonds » (Définition Wikipédia)

[16] <https://uniswap.org>

[17] <https://www.capital.fr/crypto/apres-laffaire-ftx-quel-avenir-pour-la-cryptomonnaie-en-2023-1455611>

[18] LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

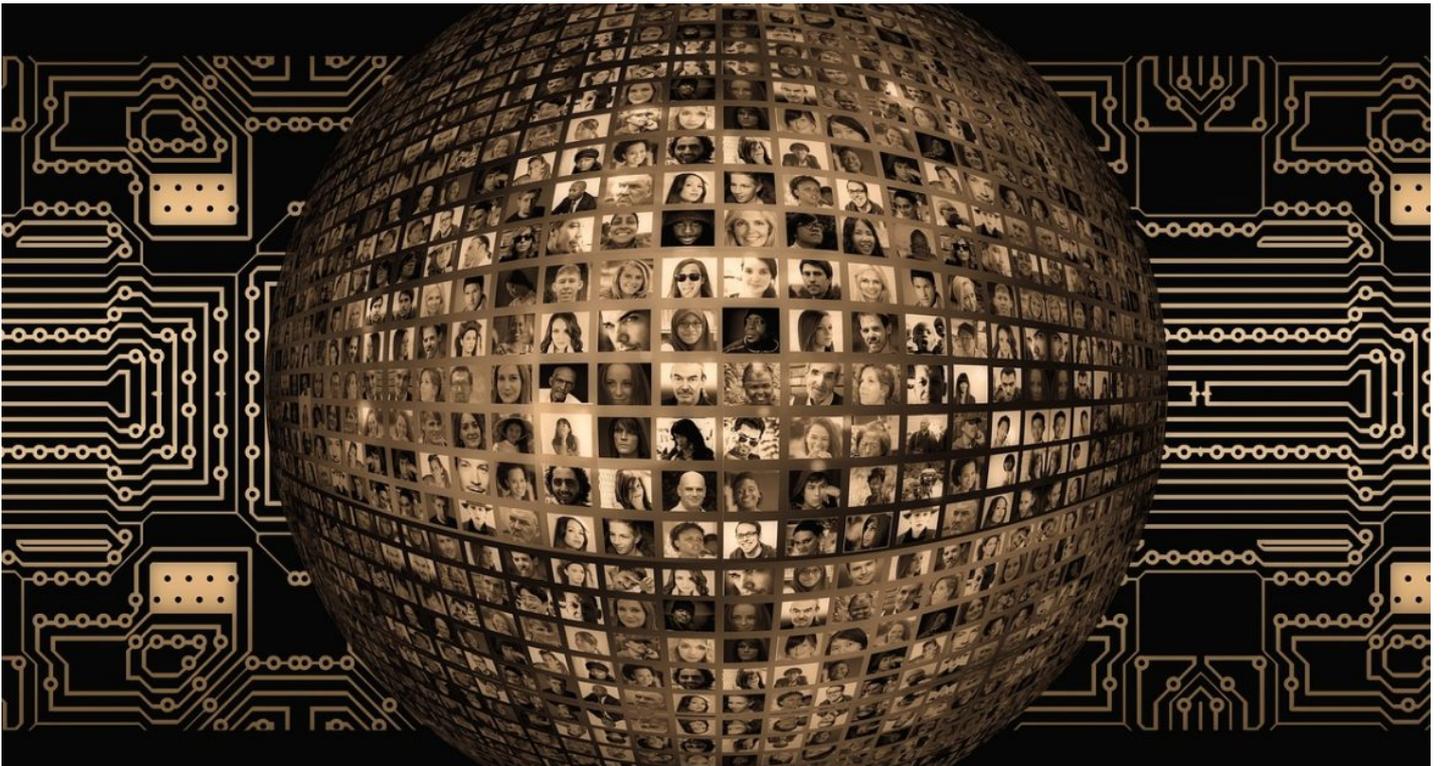
[19] [https://www.amf-france.org/fr/espace-professionnels/fintech/mes-relations-avec-lamf/obtenir-un-enregistrement-un-agrement-psan#Liste\\_des\\_PSAN\\_agrs\\_auprs\\_de\\_IAMF](https://www.amf-france.org/fr/espace-professionnels/fintech/mes-relations-avec-lamf/obtenir-un-enregistrement-un-agrement-psan#Liste_des_PSAN_agrs_auprs_de_IAMF)

[20] Incluant les stablecoins

[21] Les transactions entre portefeuilles privés ne seront pas soumises à cette vérification d'identité. La vérification d'identité lors d'une transaction impliquant un portefeuille physique « hardware wallet » sera plus difficile car jusqu'à présent, il n'y a pas de collecte de données nominatives lors de la création d'un portefeuille physique. Bien entendu, en ce qui concerne la collecte des données nominatives, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) s'appliquera cumulativement ; les CASP devront donc veiller à s'y conformer.

[22] Non-fongible token (NFT) ou jeton non fongible est « souvent présenté comme un titre de propriété, consigné dans un registre numérique public et décentralisé » grâce au protocole de la blockchain. (Définition Wikipedia)

# **Culture, diversité et développement: le cas Haier**



## **Grille culturelle et cas d'application**

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

Il est proposé, ci-après, une méthode permettant de décrypter une culture d'entreprise (Corporate Culture), à partir de critères observables dans les organisations étudiées. L'approche développée prend appui sur l'expérience des auteurs, leurs connaissances pratiques [1] en entreprise (Allemagne, Chine, Japon) et [2] en formation exécutive (Doctorate Business in Administration, Executive Masters – Sciences Po Paris, MBA – U. Paris Est).

Nous présentons ci-après une grille d'analyse culturelle issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d'entreprise proprement dite (Meier, 2019), aux cultures nationales et processus de changement (Meier, Verne, 2018), et à l'intégration culturelle et managériale dans le cas d'opérations de fusions acquisitions internationales (Meier, Schier, 2019).

La grille, proposée et testée dans différents travaux, comprend 11 items :

- l'histoire
- le métier,
- les valeurs dominantes,
- le référentiel en termes de développement,
- le positionnement face à l'environnement,
- les éléments d'identification et d'appartenance,
- le type de structure,
- le processus de décision,
- le style de management et sources de pouvoir,
- la politique des ressources humaines,
- le comportement et les attitudes.

| Critères clés                          | Objectif visé  | Dimensions possibles  |
|--|--|---|
| Histoire                               | Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur. | Événements, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d'investissement, politiques de désengagement, périodes d'embauche et de licenciement.  |
| Métier                                 | Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.  | Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.  |
| Valeurs dominantes                     | Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.   | Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines...)<br><br>Credo / philosophie : quantitatif vs. qualitatif, orientation production vs. client, orientation coût vs. qualité, polyvalence vs spécialisation, efficacité vs. efficacité.   |
| Référentiel en termes de Développement | Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de l'entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants...)   | Voies de développement: spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation.<br><br>Stratégies concurrentielles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation.<br>Modes de développement privilégiés (croissance interne, croissance externe, alliances, partenariats).   |
| Positionnement face à l'environnement  | Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.   | Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi local, éthique, environnement, humanitaire...) |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Éléments d'identification et d'appartenance</b> | <b>Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.</b> | <b>Symboles, signes, noms, emblèmes, références historiques, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites...Bureau d'ingénierie issu de l'aéronautique</b>   |
| <b>Type de structure</b>                           | <b>Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et de son fonctionnement.</b>  | <b>Statut juridique de l'entreprise, composition du capital, poids des principaux actionnaires, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entité-groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal, en réseau, en réseau...), poids de la technostructure, des centres opérationnels et des activités de soutien, mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination, degré de différenciation fonctionnelle, champ de la supervision...</b> |
| <b>Processus de Décision</b>                       | <b>Etudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation</b>  | <b>Nature des décisions (individuelle / collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits, niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, systèmes de réunion d'information, de concertation et de coordination, règlement des conflits, rôle des experts.</b>  |
| <b>Style de management et sources du pouvoir</b>   | <b>Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs.</b>  | <b>Style de direction : paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire.<br/><br/>Sources du pouvoir: pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique...</b>  |
| <b>Politique des Ressources Humaines</b>           | <b>Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.</b>   | <b>Politique de rémunération et de gratification, gestion des carrières, politique de recrutement, politique de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne : critères, outils et procédures d'évaluation, importance des statuts, relations avec les instances représentatives du personnel.</b>   |
| <b>Comportement et attitudes</b>                   | <b>Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation.</b>   | <b>Attachement du personnel, motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous...</b>  |

Il est proposé une application de cette grille d'analyse, à partir de l'étude du groupe Chinois Haier, suite à son rachat de la société Candy en Italie en 2019. Une opération parfaitement ciblée qui a permis à Haier (électroménagers et appareils TV, tablettes...) de doubler de taille sur le Vieux Continent et de passer de la 9<sup>e</sup> à la 5<sup>e</sup> place du marché. La culture d'entreprise de Haier est décrite par la firme comme un ensemble intégré, associant stratégie d'innovation (technologie créative) et une organisation tournée vers la satisfaction du client. La participation et l'implication des employés (enrôlement, mobilisation, adhésion) est identifiée comme l'un des éléments clés de la stratégie d'internationalisation de la marque. La dimension culturelle est donc ici essentielle. Il est donc important de prendre le temps d'analyser les dynamiques culturelles et organisationnelles en particulier lorsque cette stratégie d'internationalisation repose sur des alliances stratégiques et des fusions-acquisitions internationales.

Le cas proposé met en lumière trois points essentiels de la grille précédemment citée, qui permettent de cerner les enjeux et les risques dans le cadre de relations interculturelles, notamment lorsque le système proposé doit prendre en compte les sources de légitimité en présence, les éléments d'identification et d'appartenance et la combinaison des ressources entre les différentes parties:

- le métier et le modèle de croissance recherché - En reprenant la société italienne Candy, le groupe Haier s'assure une expertise dans la connectivité, enjeu de la bataille autour de la maison intelligente. Dans sa recherche de partenaire, le groupe a cherché à connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir. Candy disposait d'une expertise dans les appareils connectés, complémentaires d'Haier. Pour rappel, la vision de Haier est de devenir le leader mondial de l'IdO appliqué aux appareils intelligents. Ainsi, les synergies résultant de l'échange d'innovation et de savoir-faire entre les sociétés dans le domaine des appareils intelligents ont contribué à l'expansion de Haier dans ce segment stratégique en Europe.
- Le style de management, les valeurs et les sources de pouvoir mobilisées - Le but est d'identifier la façon dont la direction de l'entreprise va encadrer et gérer ses employés et collaborateurs. Le groupe Haier cherchait une entreprise capable de partager son nouveau style de management, à savoir un style entrepreneurial, résolument tourné vers l'international. En effet, Candy n'a jamais perdu l'esprit entrepreneurial distillé par Eden Fumagalli qui a fondé cette petite société durant la période d'après-guerre, à la pointe dans le lancement de nouveaux appareils, rachetant d'autres entités comme Hoover et continuant de s'agrandir à l'international. Cette culture d'entreprise dynamique a fortement séduit l'entreprise Haier d'autant que le groupe chinois a souhaité opérer un changement ces dernières années dans son organisation internationale, chaque division et unité étant désormais directement responsable face aux clients. Cette évolution a donc conduit à la création d'un écosystème ouvert, où salariés et clients, d'horizons culturels différents, sont connectés. Au-delà d'un réseau, le modèle « RenDanHeyi » du CEO Zhang Ruimin, est par conséquent un modèle d'organisation souple et vivant, qui a pour but de donner le « pouvoir » aux employés. Pour ce dirigeant, le modèle s'éloigne de ce fait, de ce qui pourrait ressembler à un "empire" (avec sa traditionnelle structure pyramidale), pour se rapprocher d'une "forêt tropicale" (avec une plateforme en réseau ouvert). Dans l'esprit de Zhang Ruimin, tout empire est voué à disparaître. Une forêt tropicale, à l'inverse, peut être préservée et entretenue.

La politique des ressources humaines (animation et formation des équipes) - Le groupe Haier avait besoin d'être rassuré sur la capacité de la société acquise à conduire une politique de changement. En effet, le groupe chinois place l'agilité, l'hyper-collaboration, et le « zéro distance » au cœur de son fonctionnement, y compris dans la relation entre le manager et ses équipes. Les équipes européennes présentaient donc des structures RH capables de mener à bien cette conduite changement. De même, la politique de formation a toujours été omniprésente au sein de l'entreprise,

afin d'aider les managers à s'adapter, en faisant évoluer leurs pratiques, pour mieux accompagner le changement. Les objectifs visés étaient l'accélération de la transformation de la culture organisationnelle (via la libération des énergies), la mise en place d'une culture managériale commune et la place centrale du manager au sein de la transformation.

Le Groupe Haier a, avant tout, misé sur le capital immatériel et la culture, pour travailler et évoluer dans un monde VUCA. L'anthropologue Marc Lebailly utilise d'ailleurs une métaphore pour caractériser le rôle déterminant de la culture d'entreprise, en l'assimilant à la « quille d'un voilier ». Pourquoi? Car même si elle est peu visible, c'est surtout la quille qui donne au bateau sa stabilité, et c'est elle qui permet à l'équipage de garder le cap par gros temps. L'environnement VUCA renforce le besoin de sens et de projet commun. L'entreprise Haier l'a compris dès 2005, lorsque son président a opéré un changement radical, en passant d'un modèle global à dominante bureaucratique à un système entrepreneurial capable de répondre à la complexité croissante de l'environnement.

Le Groupe chinois a par conséquent cherché principalement des partenaires de culture européenne, capables d'adhérer à ses valeurs et de les aider dans leur transformation sociale et culturelle. Le point de départ a été l'analyse des spécificités culturelles pour identifier et évaluer les entreprises qui se prêtaient le mieux à ce type de changement, en particulier dans le cadre d'un projet d'acquisition ou de fusion. Le modèle RenDanheyi n'est probablement pas applicable à toutes les entreprises, mais en scannant au mieux les sociétés cibles, Haier s'est assuré un terrain favorable pour distiller sa culture entrepreneuriale.

Prendre le temps d'étudier les points majeurs d'une grille d'analyse culturelle est donc une opération à ne pas sous-estimer notamment dans le cas de politiques internationales de croissance conjointe ou externe, si l'on souhaite préparer dans les meilleures conditions le chantier de la conduite du changement.

**Olivier Meier et Eric Le Tallec**

*(1) Olivier Meier est Professeur des Universités, directeur de recherche au LIPHA Paris Est, spécialiste des questions interculturelles et des rapprochements d'entreprises. Il est membre du conseil pédagogique et de perfectionnement de l'Executive MBA à destination de dirigeants et managers chinois (campus de Pékin et Shanghai), co-dirigé par l'U. Paris Est et l'Université de Tsinghua en Chine [classement Times Higher Education]. Il intervient également auprès de l'Institut des Hautes Etudes de l'Education et de la Formation (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) en qualité d'expert associé.*

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

## **Parties prenantes : le cas de la relation manager-fonds d'investissement lors d'un transfert externe de pme.**



**Un nouvel outil a fait son apparition dans l'écosystème du private equity en France. Il a pour objectif de prendre le pouls de la relation managers / fonds d'investissement, pendant la durée de l'investissement, afin de pouvoir, si nécessaire, apporter des actions correctives à une relation qui pourrait se dégrader.**

La période de cohabitation entre managers et investisseurs, dans le cadre d'un LBO, n'est pas un long fleuve tranquille, et peut être émaillée de nombreuses tensions pouvant aller jusqu'à la rupture. D'où l'intérêt de pouvoir mesurer de façon dynamique le niveau de tensions potentielles et de confiance entre le manager et ses actionnaires financiers. Nous avons créé le baromètre de la relation managers / fonds d'investissement à l'issue d'un travail de recherche doctoral consacré aux relations entre les repreneurs et les fonds d'investissement. Le baromètre est destiné à mesurer de façon dynamique et longitudinale le niveau de tensions potentielles et de confiance entre le manager et les responsables de la participation, tout au long de la vie du LBO, et à prendre, si nécessaire, des mesures correctives pour éviter que cette relation ne se dégrade. L'approche terrain est basée sur neuf études de cas de dyades repreneurs-fonds d'investissement, comprenant vingt-deux entretiens semi-directifs, précédés de cinquante entretiens exploratoires.

## **Particularité de la relation entre le manager et le fonds d'investissement**

Lors d'une opération de LBO, managers et fonds d'investissement sont soumis à des enjeux qui leur sont propres, dans un contexte particulier où l'entreprise est elle-même mise sous tension par le mécanisme LBO, assorti du rôle disciplinaire de la dette, qu'il est nécessaire de rembourser régulièrement. La spécificité des enjeux de chacun des acteurs, parfois antagonistes, marquée par des périodes de désalignement des intérêts, est susceptible de faire émerger une quinzaine de tensions entre les acteurs.

### **Les tensions et la confiance : deux dimensions mises en lumière**

Les tensions potentielles pouvant survenir entre le manager et le fonds d'investissement présentent un caractère de prédictibilité, selon des temporalités et des intensités différentes.

Six étapes-clés et six séquences ont été identifiées depuis la « demande en mariage » jusqu'à la sortie de l'investisseur. L'émergence de ces tensions peut avoir de lourdes conséquences sur la relation manager-fonds d'investissement. Elles peuvent même nuire à la création de valeur de l'opération. Par ailleurs, la relation de confiance entre les acteurs est un paramètre essentiel qu'il convient de mesurer régulièrement car la confiance permet de contenir les tensions à l'état latent et d'éviter qu'elles se muent en tensions saillantes et deviennent une source de conflit préjudiciable aux deux parties. En effet, dès lors que la confiance est rompue, toutes les tensions gagnent en intensité avec des conséquences sur le corps social et les performances de l'entreprise. Cet outil s'inscrit dans le cadre d'une finance responsable. Appréhender les enjeux de chacune des parties prenantes et disposer d'un tiers de confiance indépendant, neutre et impartial pour anticiper l'émergence des tensions entre les acteurs permet d'améliorer la relation entre le manager et le fonds d'investissement. Cela consiste pour le fonds d'investissement à prendre soin de la relation avec son manager. Cette démarche donne également aux fonds d'investissement la possibilité de valoriser leur image auprès des managers susceptibles de réaliser une acquisition à leurs côtés, et auprès de leurs souscripteurs, et cela dans un contexte de forte intensité concurrentielle.

### **La nécessité pour le repreneur de choisir le « bon partenaire »**

Le paysage des acteurs du capital transmission est très segmenté avec des acteurs majoritaires ou minoritaires, œuvrant sur des LBO primaires, secondaires, tertiaires voire quaternaires, ouverts ou non aux MBI, avec ou sans spécialités sectorielles ou géographiques, et plus ou moins interventionnistes. On trouve également des fonds de nature différente avec des acteurs privés, captifs, c'est-à-dire filiales de banques ou d'assurances, ou encore publics, ainsi que des fonds disposant d'horizons de sortie plus ou moins lointains et avec des cultures spécifiques. Pour permettre aux repreneurs de s'y retrouver dans cet écosystème complexe, et choisir le partenaire financier le mieux adapté à son projet d'acquisition, nous avons élaboré une taxinomie des fonds de LBO.

En conclusion, le baromètre de la relation managers / fonds d'investissement est un outil vertueux, respectueux de la dimension humaine, qui s'inscrit dans le respect des critères ESG.

**Martine Story**