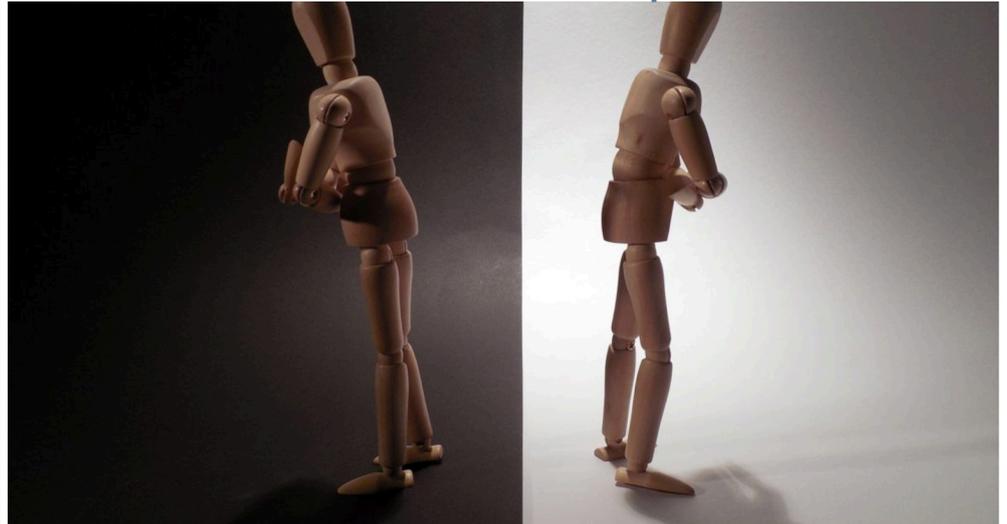




OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

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.

Le retour de la croissance économique au Liban : un rêve encore inaccessible ?



Le Liban, on le sait, est un pays qui est connu pour ses instabilités tant politiques qu'économiques ainsi que pour son niveau de corruption qui gangrène des pans entiers de la société. Ceci est encore plus vrai depuis novembre 2019, date sonnant le glas d'une crise politique suivie d'une crise économique sans précédent avec la dévaluation vertigineuse de la livre libanaise par rapport au dollar, plongeant le pays dans une récession et une hyper-inflation. Ce pays, déjà marqué jadis par une guerre civile dévastatrice de 15 ans (1975-1990), suivie par d'autres conflits et instabilités politiques, semble avoir les plus grandes difficultés à retrouver une croissance économique forte et durable. Il faut dire que les fluctuations de son PIB sont considérablement importantes sur la période 1970-2021 (pour laquelle on dispose de statistiques fiables) et en particulier pendant la guerre civile durant laquelle le taux de croissance du PIB a affiché des valeurs anormales oscillant, d'une année à l'autre, entre une baisse de 84% et une hausse de 64%. Cette volatilité de l'évolution du PIB (en niveau et en taux de croissance) ne se retrouve pas dans les autres pays développés ainsi que dans la plupart des pays de la région du Moyen-Orient sur la même période. En effet, le Liban est l'un des pays qui présente les plus fortes fluctuations du PIB et les études concernant ces dernières sont relativement rares relativement à celles qui ont été menées dans les pays développés (Ferrara, 2008 et 2009) ainsi que dans d'autres pays en développement (Fathi, 2009, Odia Ndongand et Francis, 2007, Holfmaister et Roldôs, 2001).

Néanmoins, il existe certaines études sur le Liban (Verne, 2016) prenant en compte la non-linéarité et les éventuelles asymétries dans l'évolution cyclique de la croissance du PIB. La non-linéarité et les asymétries sont appréhendées par l'analyse du passage d'un régime de croissance à un régime de récession ou vice-versa. Pour analyser ces évolutions asymétriques de l'économie libanaise et le comportement dynamique de la croissance du PIB, le modèle d'espace-état, dit encore processus de Markov, développé par Hamilton (1989) est souvent utilisé. Ce dernier permet d'appréhender les caractéristiques du passage d'un régime (croissance ou récession) à l'autre. D'après nos études (Verne, 2021), les résultats d'un tel modèle restent quelque peu préoccupants. En effet, même si, sur la période étudiée, l'économie libanaise affiche une durée de croissance économique relativement plus longue que celle caractérisant la phase de récession et que la diaspora libanaise permet au Liban de bénéficier d'importants flux financiers, il n'en demeure pas moins que l'économie de ce pays connaît de grandes difficultés (seulement 16 % de chance) à passer d'un régime de récession à un régime de croissance. En outre, lorsque l'économie du pays est en récession, comme c'est le cas à l'heure actuelle et depuis bientôt trois ans, il y a 84% de chance que l'économie reste dans la phase de récession la période suivante. Autant dire que, pour les mois et années à venir, le retour d'une croissance économique durable au Liban reste encore un rêve inaccessible sauf si les autorités politiques et économiques luttent efficacement contre la corruption, érigée en système, et permettent ainsi l'afflux de l'aide financière internationale remettant ainsi le pays sur les rails de la croissance.

Jean-François Verne

Bibliographie

Fathi E. (2009). « Décrire le cycle économique en Tunisie », *Economie et Prévision*, No 189, 3, 75-92.

Ferrara L. (2008). *L'apport de indicateurs de retournement cyclique à l'analyse conjoncturelle*, *Bulletin de la Banque de France*, No 171.

Ferrara L. (2009). « Caractérisation et datation des cycles économiques en zone euro », *Revue Economique*, Vol 60, No 3, 703-712.

Hamilton J.D. (1989). "A New Approach to the Economic Analysis of Nonstationary Time Series and the Business Cycle", *Econometrica*, 57, 357-384.

Hoffmaister A.W; Roldós J.E. (2001). "The Source of Macroeconomics Fluctuations in Developing Countries: Brazil and Korea", *Journal of Macroeconomics*, 23, Spring, 213-239.

Verne J-F. (2016). « Instabilités politiques, guerre et croissance économique : le cas du Liban et des pays du Moyen-Orient », *Revue d'Economie Politique*, Vol 126, No 6, novembre-décembre pp. 1077-1103.

Verne J-F. (2021). "Smooth Threshold Autoregressive models and Markov process: An application to the Lebanese GDP growth rate", *International Econometric Review*, Vol. 13, Issue 3, pp. 71-88.

Culture de l'incertitude ou culture du risque : ce n'est pas qu'une question de choix.



Nous vivons en incertitude, et dans un monde incertain il convient d'être agile. On pourrait résumer ainsi le monde du travail tel qu'il est décrit depuis une dizaine d'années. Les dernières crises confortent cette affirmation. L'économiste Frank Knight définit l'incertitude comme une distribution d'états inconnue et impossible à connaître. Il l'oppose au risque dont la distribution d'états est connue. Selon certains analystes, il y aurait une confusion dans l'appréciation de l'environnement dans lequel évoluent les grands groupes. Ces derniers agiraient en position de risque alors même que leur environnement est incertain. L'incertitude se pilote là où le risque entraîne le contrôle. On retrouve ici la contradiction entre le besoin d'agilité pour faire face à l'incertitude et des grands groupes qui resteraient dans une vision taylorienne passéiste de « command and control ».

Si le constat d'une culture du contrôle dans les grands groupes est juste, son analyse pose un problème. Leur environnement est historiquement incertain. Cependant, la déréglementation des marchés de la fin des années 1990 en a modifié la nature (Le Morlec/Fake Management/2022). En substituant la valeur économique de l'entreprise par la notion de confiance pour valoriser l'action, les marchés financiers ont généré un environnement à risque. La réponse des grands groupes à cette nouvelle contrainte les a entraînés dans une stratégie de court terme pour chercher à garantir une valeur de l'action toujours plus forte et ainsi préserver la confiance. Cette confiance a la particularité d'être très volatile, parfois inflammable. Dans ce contexte, le risque prime sur l'incertitude. La culture du contrôle n'est donc pas une mauvaise réponse à leur environnement mais une nécessité sur un risque connu qui consiste en la survie de l'entreprise à court terme.

Une chute brutale de l'action par perte de confiance des marchés peut mettre immédiatement l'entreprise en situation de rachat hostile. Invoquer l'agilité en réponse à cette problématique complexe ne répond pas en l'état à sa résolution alors même que la gestion opérationnelle des grands groupes s'effectue toujours dans un monde incertain. Ils doivent donc vivre en faisant cohabiter 2 stratégies à priori antagonistes qui ne peuvent être résolues par l'instauration d'une seule culture du risque ou de l'incertitude. L'environnement des grands groupes pourrait donc se définir comme étant avant tout en Complexité.

Ce n'est en rien une nouveauté mais constitue un fort rappel. Faire vivre ensemble des objectifs antagonistes a déjà été expérimenté avec succès. Le double projet économique et social d'Antoine Riboud en est un des exemples les plus emblématiques. Plus récemment, la vision de la MAIF qui est de chercher à réconcilier des objectifs opposés entre **l'intérêt de l'assureur et celui et celui de l'assuré** a permis de créer un environnement favorable à l'épanouissement des salariés, la satisfaction des sociétaires tout en préservant la performance de l'entreprise. La réconciliation de ces antagonismes a été analysée par Edgar Morin sous le terme de dialogique. La dialogique s'inscrit dans une culture de la Complexité qui va transformer des injonctions paradoxales difficilement soutenables en une seule stratégie incluant des principes qui seront considérés comme non dissociables et donc complémentaires. Un tel principe demande à se questionner sur les stratégies initiales mises en œuvre. Ainsi, les grands groupes auraient tout intérêt à revoir cette solution largement déployée via les cabinets conseils, que l'on peut nommer comme la financiarisation du management (Le Morlec/Fake Management/2022). C'est par exemple commencer par regarder l'opportunité de replacer le balancier du contrôle chez les financiers, là où depuis la déréglementation des marchés il a été délégué durablement aux opérationnels, tuant potentiellement dans l'œuf la prise de risque nécessaire à toute innovation. C'est remettre en cause les dérives excessives du contrôle se traduisant dans une bureaucratisation des process et des normes. C'est sur le fond rejeter les solutions toutes faites au nom d'une agilité pourtant essentielle au pilotage opérationnel. En Complexité, une stratégie de simplicité à base d'outils servira avant tout ceux qui les proposent.

Loïc Le Morlec

Les universités et l'apprentissage



Le dispositif de l'apprentissage soutenu par l'Etat

« L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignements théoriques et pratiques en CFA (Centre de formation d'apprentis) et chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat. ». Il nous est apparu important de commencer avec la définition de l'apprentissage au sens de France Compétences afin de bien cibler le propos qui va suivre. L'objectif ici n'est pas de refaire l'histoire de l'apprentissage mais de voir les impacts de la loi « Avenir professionnel » de 2018 sur ce dispositif et l'impact collatéral sur les universités.

La loi de 2018 implique une facilitation du développement de l'apprentissage avec notamment une ouverture plus large à la concurrence privée. La loi a permis « la libéralisation du marché à l'ensemble des organismes de formation qui souhaitent dispenser des actions de formation par apprentissage », une augmentation des salaires des apprentis et un élargissement de l'âge pour prétendre à l'apprentissage qui passe de 25 à 29 ans révolus. Ces trois grands changements ont pour objectif d'attirer les jeunes vers l'apprentissage.

Le passage de l'âge maximum pour prétendre à l'apprentissage de 25 à 29 ans après la loi (sauf pour certaines exceptions qui peuvent aller au-delà de 29 ans) est important dans le contexte des universités. On constate que 61% des contrats entrants sont des jeunes qui préparent une certification à bac+ 2 ou plus (entre niveau 5 et niveau 8) alors qu'ils étaient 38% en 2018. Cette augmentation est également liée aux aides de l'État après le Covid 19. Les aides de l'État qui s'élevaient à 8000€ pour l'enseignement supérieur jusqu'à Bac +3 dans un premier temps puis qui se sont étendues aux niveaux 7 (bac +5) ont été attractives pour les entreprises. Depuis, le 1er Janvier 2023, les aides de l'État sont de 6000€ pour tous les niveaux.

En ayant une approche critique, les aides de l'État entraînent un biais au développement de l'apprentissage. Bien que le nombre de nouveaux contrats ait augmenté significativement entre 2018 et 2022 passant de 321 038 à 837 029[1], (avec un objectif de 1 million de nouveaux contrats d'ici 2027), les aides ont été déployées de manière globale pour toutes les entreprises. Les entreprises surfent sur cette opportunité mais cela représente un coût conséquent pour l'Etat qui met « sous perfusion » l'apprentissage. La dépense publique de l'Etat en 2022 pour la politique d'alternance est estimée par la cour des comptes à 16,8 milliards d'euros[2].

(ce qui concerne le coût des contrats d'apprentissage, de professionnalisation, la Pro A). Les aides de l'Etat à l'embauche d'alternants représentent à eux seuls 4,8 milliards d'euros en 2022. La cour des comptes interroge, ainsi, la soutenabilité de la politique d'alternance.

Le positionnement des universités vis-à-vis de l'apprentissage

L'apprentissage dans les universités n'est pas chose nouvelle. Le dispositif a surtout été adopté dans un premier temps par les IUT et les écoles d'ingénieurs universitaires qui sont vus comme pionniers (Sauvage, 2020) dans l'appropriation et le développement de l'apprentissage.

Néanmoins, la loi « Avenir professionnel » de 2018 va avoir un impact conséquent pour les universités. Nous constatons quatre grandes raisons au fait que les universités s'emparent du dispositif de l'apprentissage.

La première raison est que les formations en apprentissage sont un enjeu financier pour les universités notamment dans le cadre de l'autonomie des universités et donc du besoin de développement de ressources propres.

La seconde raison est qu'il y a une demande du monde socio-économique qui est notamment stimulée par les aides de l'Etat ce qui rend le dispositif plus attractif pour les entreprises.

La troisième raison est la relative simplicité de mettre en place l'apprentissage dans les universités. Bien qu'il y ait tout de même une adaptation des formations pour le passage de la formation initiale et l'apprentissage, cette dernière peut être facilement mise en place puisque le public étudiant reste le même.

La quatrième raison est que depuis 2007, l'insertion professionnelle est une mission des universités. L'apprentissage est un dispositif facilitant l'insertion professionnelle des jeunes après leur apprentissage.

Recommandations stratégiques pour les universités

Le mariage entre stratégie et universités est souvent difficile (Goy, 2015). Aussi, il semble intéressant de s'inspirer des bonnes pratiques existantes dans des composantes qui ont déjà développé de l'apprentissage à l'instar des IUT ou des IAE.

Les universités ont tout intérêt à construire une véritable stratégie fondée sur des pratiques existantes : une stratégie émergente au sens de Mintzberg et Waters (1985) et de ne pas simplement rester sur un effet opportuniste. En effet, il y a certaines composantes voire universités qui ont une stratégie sur l'apprentissage et qui en font un élément de différenciation (Sauvage, 2020). Néanmoins, cette différenciation pourrait devenir à terme un facteur clé de succès pour l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, la stratégie doit également se fonder comme une réponse à un besoin socio-économique sur les territoires. Le lien avec le monde socio-économique est de première importance pour développer l'apprentissage dans les universités. L'apprentissage peut également être un point d'entrée avec le monde socio-économique permettant de développer d'autres dispositifs comme la formation continue avec un développement d'offres de formation sur-mesure pour les entreprises dans le cadre de leur plan de développement des compétences mais aussi des partenariats de recherche sous l'aspect de conventions Cifre. Cela aurait un double effet : à la fois le développement des activités qui sont le cœur de métier de l'université à savoir la formation et la recherche mais ces activités sont aussi un moyen de diversifier les ressources propres de l'université (Calviac, 2019).

Corentin Mariette

Bibliographie

- Calviac S. (2019). « Le financement des universités : évolutions et enjeux », *Revue française d'administration publique*, 169(1), pp. 51–68.
- Goy H. (2015). « Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? », *Gestion et management public*, 3 / 4(2), pp. 65–82.
- Mintzberg H., Waters J. (1985). « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257–272.
- Sauvage F. (2020) « Les formations en apprentissage à l'université : enjeux et tendances », *Les Cahiers de la SFSIC [En ligne]*, Collection, 9-Varia, FORMATION, MONDE PROFESSIONNEL <http://cahiers.sfsic.org/sfsic/index.php?id=779>.
- [1]. Données Dares 2023 : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-contrat-dapprentissage>
- [2]. Note de la cour des comptes juillet 2023 : <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/65357>

Entretien auprès d'Aurélien Rouquet



Entretien mené par Elizabeth Couzineau-Zegwaard auprès d'Aurélien Rouquet, secrétaire général de l'AIRL-SCM, à l'occasion des 20 ans de l'association. L'événement s'est tenu, à Paris, les 4 et 5 avril 2023 chez NEOMA-BS.

Bonjour Aurélien. Parle nous l'AIRL-SCM.

L'AIRL-SCM est l'Association Internationale de Recherche en Logistique et Supply Chain Management. L'association rassemble les enseignants chercheurs du monde de la francophonie qui sont spécialistes du domaine de la logistique et de la supply chain management. Elle mène des actions similaires aux autres associations académiques des sciences de gestion (AIMS, AFM, etc.). Notamment, elle organise tous les deux ans sa conférence, les rencontres de l'AIRL-SCM, dont la prochaine édition aura lieu à La Rochelle en mai 2024. Elle remet chaque année un prix de thèse, qui sera dévoilé prochainement. Elle a également des revues partenaires, que sont Logistique et Management et Supply Chain Forum : An International Journal. L'une des particularités de l'association est qu'elle possède des liens forts avec l'association de professionnels de la logistique et de la supply chain : France Supply Chain by Aslog. Nous remettons chaque année avec eux un prix du meilleur article sur le thème de la supply chain durable. Ils sont présents par le biais de tables rondes à nos congrès, et nous intervenons fréquemment nous aussi devant les leurs.

L'association fête donc ses 20 ans. Qu'est-ce que cela représente pour la communauté des chercheurs en logistique et supply chain ?

Les 20 ans de l'AIRL-SCM représentent une étape importante pour la communauté des chercheurs en logistique et supply chain, ce pourquoi nous avons voulu la fêter ! Cet anniversaire illustre que notre discipline est désormais largement institutionnalisée dans le paysage de l'enseignement et de la recherche en sciences de gestion et management. D'autant que la création de l'association au début des années 2000 n'a été au fond que la dernière étape de ce développement. Historiquement, le premier ouvrage de logistique signé par François Kolb date de 1972, et les premières formations en IUT transport et logistique sont apparues en 1973. La première thèse logistique a été soutenue au CRET par Jacques Colin de 1981. Ensuite, a été créé en 1993 notre revue Logistique et Management, puis en 1995 ont eu lieu les premières rencontres organisées à l'initiative de Nathalie Fabbe-Costes, avant qu'enfin la logistique et la supply chain deviennent des disciplines de l'agrégation au début des années 2000. Pour la petite histoire, c'est notamment Laurent Livolsi et Christelle Camman qui ont plaidé au début des années 2000 pour que soit créée l'association, dont le premier président a été Daniel Tixier, avant ensuite que Jacques Colin, Gilles Paché, puis Dominique Estampe et enfin Karine Evrard-Samuel la préside.

Comment avez-vous voulu célébrer ses 20 ans ?

Nous avons voulu organiser un événement à l'image de notre communauté et de la vision systémique que nous avons de notre métier d'enseignant-chercheur dans le domaine. Il était ainsi très important que les différentes facettes soient abordées : le volet recherche, ce qui nous a conduit à organiser une session « meet the editors » avec les éditeurs de 4 revues (Journal of Supply Chain Management, Logistique et Management, Supply Chain Forum : An International Journal et Revue Française de Gestion Industrielle) ; le volet enseignement avec une table ronde réunissant plusieurs enseignants en vue de présenter plusieurs jeux pédagogiques ; les relations entreprises, avec deux tables rondes organisées avec France Supply chain et la présence de plusieurs supply chain managers de top niveau, comme Vincent Barale de Louis Vuitton, qui a été le grand témoin de celles-ci. Nous avons également souhaité donner une dimension internationale à l'événement, en invitant comme Keynote Andreas Wieland de la Copenhague Business School, qui a également animé une session « manuscript incubator ». Et bien sûr nous avons prévu des moments conviviaux avec un speed dating de la recherche permettant aux membres de mieux connaître leurs sujets de recherche et un cocktail dinatoire avec du champagne pour fêter ces 20 ans !

Petit exercice de prospective : pour les 40 ans de l'AIRL-SCM, quels seront les sujets qui animeront les chercheurs ?

Il n'est pas besoin d'être très visionnaire pour savoir que 3 sujets qui sont déjà dans les radars des chercheurs seront au cœur de nos préoccupations dans 20 ans. Le premier sera certainement la question de la décarbonation des supply chains, qui est un enjeu majeur, parce que les activités logistiques représentent plus de 10% de l'empreinte carbone, qu'elles reposent massivement sur un transport qui carbure aux énergies fossiles, et surtout que l'on ne peut pas se passer de logistique ! Si l'on supprime la logistique on n'a par définition pas de produits disponibles ! Le second sera certainement la question des technologies avec l'essor de l'IA qui va bouleverser les supply chains. L'histoire nous montre en effet qu'à chaque époque des « nouvelles » technologies ont permis de repenser les logiques de pilotage de flux : les codes-barres, puis l'EDI, la RFID, etc. Enfin, on peut imaginer que la dimension géopolitique sera bien plus importante avec la fin d'une mondialisation heureuse et une régionalisation plus forte des supply chains, qui se déroulera dans un contexte d'affrontement pour des ressources rares. Bref, dans ce monde toujours plus chaotique, technologique et volatile, la logistique et la supply chain seront encore plus clefs. Et il nous faudra en tant que chercheurs réinventer nos concepts pour aider à penser des supply chains plus sobres, circulaires, résilientes et permettant de faire avec les bouleversements du monde !

Un projet de directive européenne sur le devoir de vigilance des sociétés transnationales attendu



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Culture, stratégie des firmes et mode de management : le cas Toray



Trop souvent, la culture japonaise est assimilée à la culture asiatique dans son ensemble et à son puissant voisin, la Chine. Or le monde asiatique est un assemblage de cultures, de religions et de systèmes de valeurs différents qu'il convient de bien prendre en compte avant d'initier toute démarche commerciale et approche partenariale (Meier, 2019). C'est notamment le cas avec le Japon. Il est proposé, ci-après, une analyse de la culture nipponne et de son influence sur la stratégie des firmes et leurs modes de management, tirée de l'enseignement d'un ouvrage écrit sur le pays (O.Meier /C.Doueiry Verne, 2018) et de l'expérience d'un manager français, rattaché directement à la direction japonaise de la filiale européenne du groupe Toray (1)

Si le Japon a naturellement puisé ses origines dans la civilisation chinoise, l'histoire de ce pays et ses multiples influences (notamment Occidentale) en font un pays à part, soumis à de multiples forces parfois contradictoires, où se mêlent tradition et modernité, sentiment national exacerbé et influence occidentale (notamment sur le plan économique), fermeté et vertus, auxquels vient s'ajouter une vision très particulière de son rapport au travail et à l'entreprise autour d'une vision quasi-Weberienne du goût de l'effort collectif.

Ceci explique d'ailleurs les tentatives de rapprochement en termes de paradigmes entre la culture nipponne et le protestantisme, et de façon générale ses liens avec la notion d'éthique. Il est ainsi possible de faire émerger certaines valeurs fondamentales de la culture japonaise qui caractérisent les bases de la société nipponne et révèlent à bien des égards ses spécificités.

Nos travaux font notamment état de plusieurs dimensions clés révélatrices de la culture Japonaise : le sentiment national, le respect de l'autorité, le conformisme, l'honneur, le sens du travail, le respect de la tradition, le consensus, le pragmatisme (souvent sous-estimé) et le recours à la vertu. Autant de dimensions qui, bien comprises et combinées, donnent une grille de lecture des politiques des firmes japonaises. En effet, sur bien des aspects, la culture des entreprises nipponnes est imprégnée de leur histoire, des mythes, légendes, de certains comportements et des multiples influences philosophiques qui ont traversé le pays. Elle s'est également forgée sur des facteurs externes, comme les séismes, les éruptions volcaniques ou les tsunamis, qui ont contribué à renforcer les liens de solidarité et l'importance du collectif et une gestion pragmatique des événements.

Ces caractéristiques conduisent à aborder la stratégie et le management de façon particulière. Ainsi, par exemple, les stratégies de maillage et d'enveloppement des territoires sont privilégiées aux stratégies de domination à court terme. De même, la recherche de l'équilibre éternel, l'impermanence des choses contribuent à une meilleure adaptation des organisations au changement externe et à une projection vers un temps long. Ici, l'efficacité économique prend forme dans un projet collectif empreint de valeurs sociales, sociétales et collectives. L'innovation s'inscrit dans un processus durable qui contribue à intégrer l'expérience et les forces de la concurrence dans un tout cohérent et fonctionnel, pour mieux se les approprier et construire par la suite son propre modèle de différenciation.

Nous proposons une analyse de la culture nipponne et de son influence sur la stratégie des firmes et leurs modes de management, à partir de l'étude du cas Toray. Basé à Tokyo, actif dans 26 pays, le groupe Toray Industries, spécialisé dans la chimie polymère et la biochimie, est engagé dans plusieurs activités comme les textiles, les produits liés aux technologies de l'information et des télécommunications, les sciences de la vie et les matériaux composites à base de fibres de carbone.

Le groupe Toray Industries se positionne comme un ambassadeur d'une chimie innovante, dont l'efficacité du modèle économique prend justement forme dans un projet collectif empreint de valeurs sociales, sociétales et collectives. « Les matériaux ont le pouvoir de changer fondamentalement la société », explique Akihiro Nikkaku, président de Toray Industries au Japon. La mission des salariés du groupe est d'orienter leurs connaissances et leur ingéniosité au service d'une société durable, innover sur de nouveaux matériaux pour surmonter les défis mondiaux du changement climatique, des pénuries d'eau, de l'épuisement des ressources et des soins de santé dans un monde vieillissant.

Philosophie d'entreprise, esprit de service à la communauté, vision à long terme.

Créée en 1926, l'entreprise Toray Industries, Inc. repose sur un principe, qui consiste à reconnaître que les entreprises, d'une manière générale, sont des parties prenantes de l'environnement et qu'elles doivent apporter une contribution à la société au travers de leurs activités. À ce titre, la notion de philosophie d'entreprise est fondamentale, les valeurs du groupe (y compris la Philosophie de l'entreprise) ont d'ailleurs été structurées pour devenir la Philosophie Toray.

La culture d'entreprise est fondée sur une solide compréhension de ses responsabilités sociales, avec un modèle de gestion défini dans un esprit de service à la communauté. Le groupe s'en tient à la philosophie selon laquelle le destin d'une entreprise repose sur ses salariés, qui sont les véritables artisans de son succès ou de son échec. Cette idée est largement partagée au sein des sites du groupe Toray à travers la planète, et le modèle de gestion Toray est appliqué à l'échelle mondiale, tout en respectant les différences régionales en matière de coutumes et de valeurs sociales.

Il est intéressant de noter ici que le modèle de gestion est aussi sur une perspective à long terme.

En mai 2020, le groupe annonce sa vision à long terme TORAY VISION 2030, une stratégie qui se traduit par un ensemble de défis à relever qui sont autant d'avantages compétitifs à acquérir. G.Hamel et CK.Prahalad ont parfaitement décrit l'obsession de certaines entreprises japonaises à se projeter sur le long terme. Selon eux, l'intention stratégique examine une position dirigeante souhaitée et établit les critères que l'organisation utilisera pour tracer ses progrès. Ils décrivent des entreprises qui recherchent un leadership mondial en soulignant le fait qu'elles peuvent avoir des ambitions hors de proportion avec leurs ressources, leurs capacités et leurs compétences clés. Chez TORAY, les compétences clés dans la recherche et la production de matériaux avancés, sont les racines d'un arbre qui symbolisent le long terme. Ces compétences offrent une vitalité à l'entreprise et permettent l'émergence de produits innovants à court terme dans l'univers de la chimie polymère (branches et feuilles de l'arbre)

Culture nippone et formation des managers du groupe

Lors de séminaires de Management de Toray au centre RH du groupe, à Mishima, non loin du Mont Fuji, les managers japonais, ainsi que ceux des filiales étrangères, reçoivent des enseignements portant sur des sujets fortement imprégnés par la philosophie et la culture japonaise. Le but est plus de développer des soft skills dans leur art de manager, avec une préoccupation similaire à celle qu'on trouve dans l'approche de la qualité d'un produit ou d'un service au Japon, soit celui d'amélioration progressive. Un produit amélioré au cours du temps fidélise un client, un salarié continuellement formé reste fidèle à son entreprise. Un manager se forme toute sa vie, il apprend tous les jours à son rythme, mais il apprend. Un apprentissage en marchant, qui vous empêche de stagner dans une zone de confort, source d'inertie. Un vieux proverbe japonais dit d'ailleurs « Nous commençons à vieillir lorsque nous arrêtons d'apprendre ».

Au cours de ces rencontres entre managers du groupe, on travaille surtout la dimension « intelligence collective », en constituant des groupes interculturels de six personnes (Américains, japonais, européens) qui travaillent ensemble plusieurs jours sur des cas de l'entreprise et rencontrent également d'autres groupes dans des journées dédiées à des business games.

Ces moments ont pour but de faire comprendre par ailleurs aux participants que les compétences sur le terrain et l'esprit d'initiative (Genba-Ryoku) sont à la base des activités du groupe Toray. En somme, il s'agit de tirer parti des expertises de chacun en apprenant les uns des autres et en faisant preuve d'initiative afin de renforcer les compétences sur le terrain. Chacun des participants des séminaires de Senior Management se voient remettre le « Genba Handbook » (80 principes), un manuel qui rappelle aux managers le comportement à avoir sur le terrain pour rechercher les gaspillages, les problèmes et les opportunités d'amélioration.

En termes de développement personnel, on vous rappelle également la notion d'ikigai, dont l'origine du terme remonterait à l'époque d'Heian (de 794 à 1185) au Japon : « gai » serait dérivé de « kai » signifiant « coquillage » en japonais. Élément qui, à cette époque, avait une valeur inestimable aux yeux des Japonais. D'où le terme en résultant : « valeur de la vie ». Plus qu'une méthodologie, l'ikigai est en quelque sorte une philosophie de vie qui ne se limite pas au travail. On pourrait traduire cela en français par « raison d'être, de se lever ». Au cours de l'enseignement, on invite les managers à trouver leur ikigai, en fonction de leurs valeurs, leurs aptitudes naturelles, leurs aspirations, leurs besoins... La démarche Ikigai s'articule autour de 4 grandes questions dans l'objectif de trouver un équilibre entre 4 éléments dont l'un d'entre eux attire particulièrement l'attention : celui qui nous invite à réfléchir à la question suivante : de quoi le monde a-t-il besoin et comment pourrais-je contribuer ? Comment mon activité de cadre chez Toray peut contribuer à défendre des valeurs sociales, sociétales et collectives ?

Outre la dimension motivation et dépassement de soi, tout salarié se voit rappeler dans ses échanges avec sa hiérarchie qu'il peut devenir un stratège intuitif. La dimension stratégique n'est pas réservée à une élite, c'est le groupe, le collectif, qui définit au final la stratégie, ce qui renvoie d'ailleurs au « Ringi » dans le processus décisionnel. La partie intuition signifie qu'il importe également de se fier à la connaissance immédiate et directe, sans recours systématique au raisonnement, et qu'une approche empirique peut devenir un facteur clé de succès, particulièrement en situation de crise. Dans le livre « The mind of the strategist » de Kenichi Ohmae, ouvrage référence de nombre de sociétés nippones, on apprend comment les managers japonais, qui n'ont pas toujours une formation commerciale théorique comme dans les pays occidentaux, s'en sortent pour avoir de nouvelles idées qui apportent des solutions à leurs entreprises et créent de nouvelles opportunités. Il s'agit d'un précieux dynamisme mental, mélange d'analyse et d'intuition, où l'énergie du stratège se révèle par son sens de la mission et un effort constant pour modifier de manière efficace la vitalité de l'entreprise.

En définitive, il apparaît que la culture japonaise influence certes la stratégie du groupe mais qu'elle imprègne aussi fortement les composantes du management. Les Japonais accordent énormément d'importance à la culture d'entreprise et il est clair qu'ils ne sauront guère enthousiastes à s'écarter de valeurs cardinales comme l'intelligence collective. La prise en considération du savoir de chacun, y compris de cadres étrangers, facilite d'ailleurs les échanges dans le cadre d'une gestion d'un projet interculturel. Des équipes restreintes de middle managers (3 à 5 personnes max), constituées de cadres japonais, français et allemands, ont permis l'aboutissement d'un certain nombre de projets européens du groupe Toray, soit pour développer un marché ou un produit, mener une analyse de valeur pour améliorer la satisfaction client ou identifier des partenaires stratégiques dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Le slogan « The Deeper, the Newer » est devenu au fil du temps un mantra chez Toray, et signifie que c'est en plongeant au cœur des choses et en repoussant ses limites ultimes que le groupe (le collectif), et non l'individu, aboutit à de nouvelles découvertes.

Olivier Meier et Eric le Tallec

Références

- Ohmae K. (1993), *Le génie du stratège*, éd. Dunod.
- Fayard P. (2006), *le réveil du Samouraï – Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Dunod.
- Doueiry Verne C. & Meier O. (2018), *Culture et Ethique – Regard sur le Japon et les grandes entreprises japonaises*, Editions VA Press, Carnets du Business, Paris.
- Meier O. (2022), « La culture japonaise en 9 clés de lecture », Vidéo Xerfi Canal.
- Le Tallec E. (2020), *gestion de projet dans un cadre interculturel (France, Japon, Allemagne)*, séminaire Observatoire ASAP.
- Meier O. (2019), *Management interculturel*, 7ème éd., Dunod

Quels leviers pour réduire la variable temps dans les stratégies ?



La stratégie, c'est l'art de l'action. « Elle se structure en fonction des espaces de liberté dont dispose l'acteur-stratège pour y concevoir et conduire son action » (Desportes/2018). Plus les espaces de liberté sont ouverts, plus les potentiels deviennent importants, que ce soit dans sa définition ou sa réalisation. Sa force dépend ainsi du pouvoir détenu par l'acteur-stratège pour les ouvrir.

L'importance du pouvoir « pour »

Ce mot est banni des réseaux sociaux depuis une décennie, le considérant avant tout comme une contrainte exercée sur les salariés, associée à la vision taylorienne du travail et le command and control. On oublie ainsi qu'il est là prioritairement pour renforcer l'action. La remise en cause du pouvoir « sur » ne devrait pas oblitérer celui du pouvoir « pour ». Ceci d'autant plus que l'ouverture d'un espace de liberté ne dépend pas exclusivement du pouvoir initial détenu par l'acteur-stratège. Celui-ci peut lui être conféré via un contexte particulier tel que le chaos faisant suite à une crise.

La mise en place du travail confiné en est un cas d'école unique. Il a su notamment réduire la variable temps à un résultat proche de 0 à l'échelle des transformations de cette importance. Suivant les entreprises, la transformation s'est effectuée entre quelques heures et quelques jours là où il faut classiquement plusieurs mois. Les stratégies mises en œuvre ont vu s'ouvrir un espace de liberté exceptionnel dans l'histoire des organisations. Ceci s'est caractérisé par des déblocages de tout ordre avec 2 leviers essentiels ayant permis ce succès généralisé.

2 leviers essentiels pour réduire la variable temps

Le 1er est un classique des situations de chaos. Ce dernier offre la possibilité de faire tomber divers freins dans les transformations mises en œuvre comme les croyances et les dogmes. Dans le cadre du travail confiné, des croyances sont tombées autour des métiers dits « télétravaillable » et bien entendu la vision dogmatique d'entreprises qui refusaient par principe le télétravail. Le chaos a la particularité de « déverrouiller des portes » (débloquer des espaces de liberté) que l'acteur-stratège aura la charge d'ouvrir ([Le Morlec/2022](#)). Le fait que la stratégie place la variable temps au cœur du projet et non comme conséquence de la mise en œuvre des actions, constitue par nature un facteur de réduction significatif de celle-ci.

Ce qui a permis de l'amener à ce niveau proche de 0 est le facteur complémentaire « non négociable » qui a été appliqué. Il fallait que la transformation soit quasi immédiate. Utiliser le facteur « non négociable » dans la définition d'une stratégie constitue un levier puissant pour la réussite de celui-ci avec des conséquences sur ce qui de fait devient alors accessoire. Le « non négociable » ne s'inscrit pas comme une priorité de plus parmi celles déjà en place. Ce qui fait son caractère exceptionnel, c'est que les objectifs de l'entreprise qui entreraient en conflit avec celui-ci deviennent non prioritaires. Ceci implique l'acceptation d'une perte de performance sur ces derniers jusqu'à potentiellement l'abandon de certains durant la réalisation de la stratégie.

Des effets accélérateurs

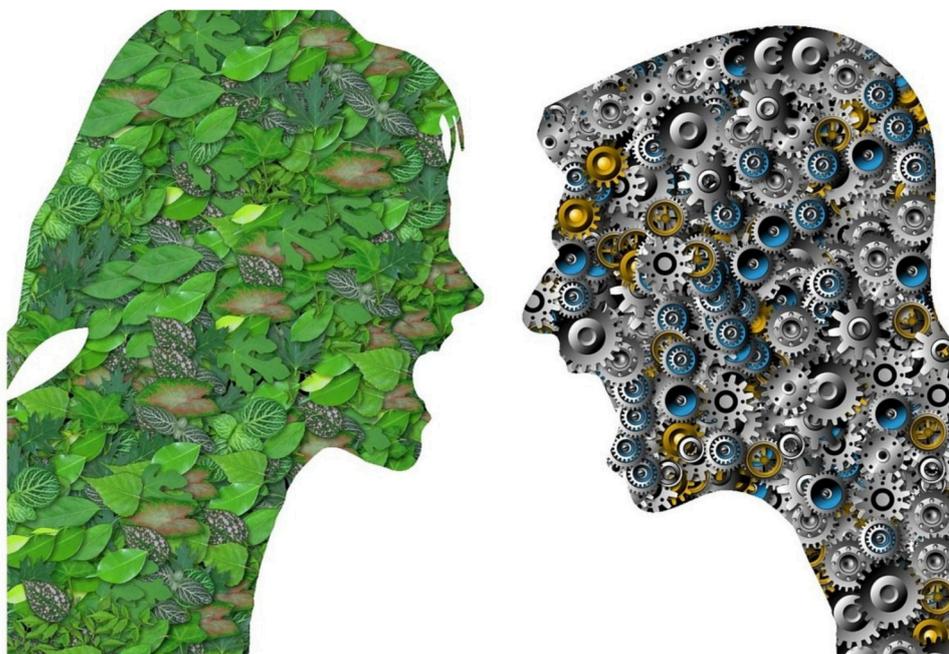
L'effet accélérateur du facteur « non négociable » réduit les potentiels effets négatifs sur les autres projets ou encore le base business. Ceci n'est pas simplement la conséquence d'une réallocation des moyens. Il a un impact direct sur l'effet silo et la coopération avec un levier mobilisateur hors normes. Il fait appel à la créativité pour trouver des solutions par nature innovantes, que ce soit dans la mise en œuvre de la stratégie ou pour réduire les effets négatifs sur le reste de l'activité. Parmi les autres freins majeurs que peut faire tomber le facteur « non négociable », on trouve les process, les règles ou normes. Nombre d'entre eux ont été mis de côté pendant la période de travail confiné. Ces 2 leviers ont la particularité d'avoir un effet immédiat sur la réalisation des actions (croyances, dogmes, abandon temporaire de règles internes) ou encore un effet accélérateur avec les moyens qu'il libère ou encore qu'il génère (coopération, mobilisation).

On a ici 2 conditions nécessaires de la réduction à 0 ou presque de la variable temps dans la mise en place du travail confiné. Parmi toutes les questions que soulève cet événement unique dans l'histoire des organisations se pose ainsi celle de l'excès de règles et de normes. Quand elles rendent « tout » non négociable, ne font-elles pas entrer l'entreprise dans la bureaucratie et donc l'immobilisme ?

Le facteur « non négociable » est utilisé également dans le cadre de stratégies Business. Il dépend alors pleinement du pouvoir de l'acteur-stratège dans sa capacité à décider ce qu'il est prêt à perdre un temps donné pour le succès de sa stratégie.

Loïc Le Morlec

Le lean management, une des réponses aux défis de la sobriété



Les entreprises font face actuellement à un double défi. Le premier défi est celui de l'augmentation du prix de l'énergie. La forte hausse du prix de l'énergie met à mal l'équilibre financier des entreprises gourmandes en gaz ou électricité. Le prix de l'énergie représentait en 2021 environ un tiers de leurs charges ; or, l'explosion du prix fait qu'aujourd'hui il représente deux tiers de celles-ci. La hausse n'est pas conjoncturelle : elle est structurelle. Elle est certes boostée par des facteurs conjoncturels comme la consommation énergétique de la Chine, plus importante que prévue, ou les problèmes du pipeline Nord Stream 2 pour les besoins en gaz de l'Europe. Mais la réalité est que la demande énergétique augmente partout et que les solutions comme l'énergie nucléaire sont longues et compliquées à mettre en place.

En attendant la mise en œuvre de solutions alternatives, la meilleure solution à court terme est donc de diminuer la consommation.

Le second défi est celui de la pénurie de compétences. Les difficultés de recrutement sont le premier frein de l'activité des PME en France selon le baromètre publié par BPI France et l'institut Rexecode (novembre 2021). Ce baromètre indique que 70% des entreprises interrogées estiment rencontrer des contraintes à sourcer des candidats. Cette pénurie touche de très nombreux secteurs d'activité et les entreprises de toutes tailles. L'hôtellerie et la restauration ont vu pas moins de 237 000 salariés quitter leur secteur depuis le début de la pandémie Covid 19. Les conséquences ne tardent pas à se faire ressentir, puisque 1 PME française sur 3 est contrainte de réduire ses ambitions de développement par manque de compétences. Peu de CV, ou alors pas suffisamment qualifiés... et quand le process donne lieu à l'organisation d'un entretien ...nombreux sont les candidats à ne plus se déplacer (sans prévenir ni s'excuser). Et cet écart entre le nombre de postes à pourvoir et le nombre de candidats va continuer à se creuser : la loi de Moore s'applique toujours, le digital ouvre des perspectives d'océans bleus.

Pénurie des ressources vs. création de valeur

Le constat est donc celui d'une double pénurie, qui touche deux ressources indispensables à la création de valeur : la ressource énergétique et la ressource humaine.

Le concept de création de valeur est polymorphique. Alors que la création de valeur repose encore principalement sur une approche économique et séquentielle et est destinée au seul client, Desmarteau et ali (2021) proposent qu'elle s'appréhende dans une perspective processuelle où l'appréciation de la valeur se construit en situation dans un arbitrage entre parties prenantes. Sur la dimension architecturale, les mêmes auteurs considèrent que l'architecture organisationnelle de la valeur est construite à partir, d'une part, de ressources et de compétences spécifiques (internes ou externes) que l'entreprise est amenée à mobiliser et à combiner et, d'autre part, de la capacité dialogique de l'entreprise à orchestrer de façon complémentaire des compétences distinctes externes, alors que la création de valeur est souvent présentée comme reposant sur une architecture stratégique de ressources et compétences dont l'agencement est rarement questionné.

Le challenge est donc le suivant : en attendant de nouvelles sources d'énergie (nucléaire, électrification...) et de nouveaux modes de production (robotisation, intelligence artificielle), **comment les entreprises peuvent-elles consacrer leurs rares ressources énergétiques et humaines à la création de valeur ?**

Le lean management est une des réponses possibles à cet enjeu de sobriété. Le lean management a en effet comme objectif de créer le plus de valeur possible en consommant le moins de ressources possibles.

Le lean et l'énergie

Le lean (« maigre » en anglais) dispose d'outils qui, transposés au domaine de l'énergie, permettent de détecter les gaspillages et d'optimiser la consommation d'énergie. Un outil comme la Value Stream Mapping (VSM), orienté vers l'identification des Non Valeurs Ajoutées Energétiques (NVAE), permet de détecter les maillons consommateurs d'énergie et créant peu de valeur. En déployant des résolutions de problème de type PDCA (Plan-do-Check) ou roue de Deming ou DMAIC (Define - Measure- Analyse -Improve-Control), les causes racines de ces excès de consommation sont analysées et des contre-mesures identifiées. Une fois l'efficacité de ces contre-mesures prouvée, la « cale » est mise grâce aux standards. Les actions de sobriété énergétiques sont ainsi stabilisées. D'autres outils peuvent être mobilisés, par exemple les diagrammes spaghetti pour optimiser les déplacements. N'oublions pas que le lean a tout d'abord identifié 7 gaspillages (les Mudi) contre lesquels il propose de se battre au quotidien : transport et déplacement inutiles, stocks excessifs, surproduction, l'attente, non-qualité, gestes inutiles et processus excessifs.

Le lean et les talents

Le lean postule également qu'une organisation génère du Muri lorsqu'elle place ses équipes dans une situation de stress en lui demandant un travail déraisonnable ou inutile qui excède sa capacité. Pousser le système au maximum puis le rétablir à son régime habituel est une variabilité très consommatrice d'énergie.

Le lean, dans sa dimension managériale, est également un formidable levier de fidélisation de ses collaborateurs et de maintien des talents dans l'organisation. Si la dimension managériale du lean est ancrée dans le fonctionnement de l'entreprise, celle-ci dispose d'atouts décisifs pour faire face à la pénurie de compétences et dépasser ses concurrents.

Le manager qui a intégré la philosophie du lean dans les rituels managériaux n'est plus un manager « Solutions » mais un manager « Ressources ». Le manager « Solutions » est persuadé que son cerveau est plus puissant que les cerveaux de ses collaborateurs. Il est également persuadé avoir la solution à tous les problèmes. Le manager « Ressource », lui, a compris que sa légitimité naît de sa capacité à se mettre à disposition de son équipe, à fédérer, animer pour que son équipe, par l'intelligence collective, trouve par elle-même les meilleures solutions.

Florent Cochard et Elizabeth Couzineau-Zegwaard

Références

- Desmarteau, R. H., Saives, A.-L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J.-C. & Urbain, C. (2020). *La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept. Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24, 91-108. <https://doi.org/10.7202/1077436ar>
- Vaal, A., Berger-Remy, F. (2022) *Sobriété dans la consommation : clarification conceptuelle et agenda de recherche. Journée d'étude « les sciences de gestion à l'épreuve de la sobriété »*
- [Maîtriser l'énergie dans mon entreprise](#)

La jurisprudence administrative relative à la qualité de l'air, vers un contrôle juridictionnel de la politique climatique ?



S'inscrivant dans un mouvement transnational de lutte contre l'inaction des pouvoirs publics en matière environnementale, le Conseil d'Etat a, par une décision du 17 octobre 2022, condamné l'Etat au versement de 20 millions d'euros en raison de l'insuffisance de son action pour l'amélioration de la qualité de l'air. Ce faisant, le juge administratif use des outils dont il dispose pour sanctionner une obligation de résultat qui pèse sur l'Etat français (1). Cette jurisprudence invite à interroger le rôle du juge administratif dans le contrôle des politiques publiques (2).

1. La sanction de l'État pour l'insuffisance de son action climatique

Portée par une société civile fortement mobilisée sur les questions climatiques, la transition écologique s'illustre par une tendance croissante à concevoir le juge comme un soutien des actions militantes. N'épargnant nullement la France, le phénomène est illustré par la pétition citoyenne « l'affaire du siècle » soutenue par les associations qui sont, par ailleurs, à l'initiative de nombreuses actions contentieuses. En résulte notamment la décision de principe 12 juillet 2017 par laquelle le Conseil d'Etat a enjoint le Gouvernement de prendre toutes les mesures nécessaires pour ramener les concentrations en dioxyde d'azote et en particules fines PM10 sous les valeurs limites définies par la directive européenne du 21 mai 2008 et transposées à l'article L. 221-1 du code de l'environnement. Sa condamnation au paiement de 20 millions d'euros en est une conséquence directe. En effet, à l'expiration du délai imparti par le juge, le Gouvernement a été amené à faire état des mesures prises pour atteindre ces objectifs. Les jugeant insuffisantes, le Conseil d'Etat a usé de tous les outils dont il dispose pour sanctionner la carence de l'État en matière climatique. Le 10 juillet 2020, il a prononcé une astreinte de 10 millions d'euros par semestre de retard dans l'exécution de l'obligation d'amélioration de la qualité de l'air dans les zones désignées. Constatant une amélioration qu'il a néanmoins jugée insuffisante, le Conseil d'Etat s'est prononcé, à deux reprises, sur la liquidation de l'astreinte par l'État, le condamnant, durant l'été 2021, à verser 10 millions d'euros, puis, à l'automne 2022, 20 millions d'euros. Outre la récurrence inquiétante de l'insuffisance de l'action climatique de l'État, ces jurisprudences invitent à se demander si le juge administratif ne deviendrait pas un nouvel acteur du contrôle de la politique climatique.

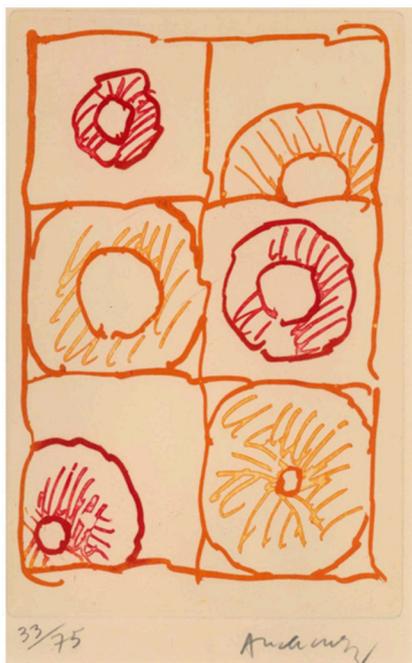
2. La justice administrative, un nouvel acteur du contrôle de la politique climatique

Conformément à l'article 24 de la Constitution, les acteurs du contrôle des politiques publiques sont principalement des organes parlementaires. Au contraire, les juges se refusent traditionnellement à opérer un contrôle de l'opportunité politique de l'action publique. Or, dans les jurisprudences précitées, le Conseil d'État a été amené à évaluer les actions menées par l'État pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ce n'est pas l'absence d'action étatique qui a été condamnée ici, mais bien son insuffisance. Le juge ne s'est pas limité au contrôle de l'existence de mesures de réduction du CO2. Il les a aussi évaluées en s'appuyant sur des indicateurs objectifs. Et c'est seulement après avoir constaté l'insuffisance de l'action de la puissance publique au regard des engagements juridiques qu'elle a souscrit (ici la directive européenne 2018 sur les émissions CO2) qu'il a sanctionné l'État. Cette sanction n'est ainsi prononcée qu'en raison du non-respect par l'État des engagements juridiques qu'il a lui-même souscrits. Le Conseil d'État a appliqué le même contrôle de l'action du Gouvernement dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur la saisine de la commune de Grande-Synthe. Le juge semble ici doter de moyens adéquats pour contrôler si les gouvernants se donnent véritablement les moyens d'atteindre leur choix politique et ce, d'autant plus, lorsque ces choix ont fait l'objet d'une consécration juridique.

En s'engageant dans ce qui semble être un contrôle juridictionnel des politiques publiques, la juridiction administrative ne s'expose-t-elle pas à la critique du gouvernement des juges ? Est en outre observée une réticence de la science juridique à concevoir un contrôle juridictionnel des politiques publiques et constatant une tendance – sans doute encore réservée – du juge à s'y engager. Ainsi, une recherche doit pouvoir éprouver l'hypothèse du développement d'un tel contrôle. Cette interrogation prospective est au cœur d'un cycle de séminaire sur le contrôle des politiques publiques, dont le premier volet se tiendra à l'Université Nanterre, le 10 mai prochain.

Claire Cuvelier

La pensée d'Edgar Morin à la rescousse de l'inextricable complexité de l'éthique des algorithmes



Préambule sur le couplage complexité/éthique

Nous avons fêté cet été le centenaire du philosophe Edgar Morin. Ses travaux sur la complexité sont abondamment cités et commentés, nous mobilisons ici ceux sur l'éthique. Ainsi, en 2004, il souligne leur proximité de façon explicite « L'éthique est complexe parce qu'elle est de nature dialogique et doit affronter souvent l'ambiguïté et la contradiction ». Dès lors, nous avons cherché à décrypter la complexité des enjeux éthiques liés aux systèmes algorithmiques en mobilisant, comme grille d'analyse, les « trois principes qui peuvent nous aider à penser la complexité » tels que le philosophe les a formalisés en 2005.

1. Un rapide aperçu de l'analyse de la complexité par Edgar Morin

Il apparaît ainsi que selon Morin, la science doit reconnaître la complexité du réel, à savoir la multi-dimensionnalité des choses et surtout leurs articulations, leurs tissages. C'est pourquoi il propose un mode de pensée pour affronter la complexité du monde qui nous entoure, en se référant à l'essence de la « complexité » en se basant sur le sens latin du mot *complexus*, c'est-à-dire « ce qui est tissé ensemble ». C'est à ce propos que nous avons employé « inextricable » dans le titre de cette contribution, pour discuter d'éléments différents, contradictoires, incertains, liés les uns aux autres. La complexité est alors la pensée qui va admettre la contradiction. Il ne s'agit pas de simplifier le réel pour en livrer les composants, mais plutôt de prendre conscience que la réduction n'amène pas à la vérité.

Nous mobilisons les principes, dialogique, de récursion et hologrammatique pour penser la complexité éthique :

- Le principe dialogique vise à unir des mouvements complémentaires et antagonistes. Il peut être défini comme l'association complexe « d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé. » (Morin, 1986, p. 98)
- Le principe hologrammatique exprime que dans certains systèmes complexes la partie est inscrite dans le tout et le tout est inscrit dans la partie.
- Le principe de récursion ou boucle génératrice exprime le fait que les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs de ce qui les produit, comme l'être humain qui produit la société est produit par elle.

2. Le principe dialogique : algorithmes et dilemmes éthiques.

Une des caractéristiques de la complexité éthique issue des systèmes algorithmiques réside dans l'existence de dilemmes éthiques. Nous pouvons mettre en avant **l'exemple de la voiture autonome** qui a un enfant en tant que passager et qui doit choisir entre, éviter un individu et éviter simultanément l'accident qui mettrait en danger son passager.

L'application du principe dialogique doit conduire, ex ante, à soulever clairement ce type de contradiction et à étudier comment de tels cas peuvent être traités dès la phase de conception. Pour appliquer ce principe dialogique, des positionnements éthiques (éthique déontologique, conséquentialiste, discursive, etc.) devront être discutés ex ante et mis en œuvre dans la conception, ce qui permettra le traitement des contradictions qui surviendront, avec un consensus établi dès le départ. Consensus qui sera remis en cause, entre unions et désunions, à travers une réflexion qui s'inscrira dans une boucle dialogique, et qui permettra de mieux penser la complexité éthique du phénomène étudié. C'est donc la prise en compte des contradictions et/ou ambiguïtés éthiques des algorithmes qui pourraient être mises en lumière ici.

3. Le principe hologrammatique : algorithmes et biais

Une autre caractéristique réside dans l'existence de biais et de valeurs incorporés par différents acteurs. Les algorithmes ne sont pas neutres et véhiculent les valeurs conscientes et inconscientes des développeurs, de l'organisation, des sociétés, et ils sont susceptibles de favoriser des discriminations et des exclusions.

Pour mieux appréhender cette problématique éthique des biais et des valeurs, appuyons-nous sur le principe hologrammatique. Il faut que des valeurs éthiques soient intégrées à tout algorithme. Pour cela, un apprentissage à l'éthique dans toutes les formations touchant au numérique serait opportun. Cette sensibilisation généralisée à l'éthique (dès le collège ?) des futurs concepteurs/développeurs ferait ainsi partie du tout, de la société, et pourrait se distiller et se retrouver dans l'algorithme.

4. Le principe de récursivité et dérives éthiques des algorithmes

Avec la récursivité, l'objet produit est producteur du sujet qui le produit. Ce processus se retrouve en quelque sorte avec l'IA, car le système algorithmique devient auto-apprenant, auto-producteur et les algorithmes sont eux-mêmes un acteur ou actant du système.

L'application de ce principe peut conduire à mettre en avant une transparence sur les règles et normes incluses dans l'enchevêtrement des algorithmes. Il s'agirait de permettre une vérification des règles telles que les règles de droit ou des règles de déontologie, de telle façon que les algorithmes puissent être modifiés en conséquence ex ante d'abord, au moment de la conception du logiciel dès le cahier des charges et sa réalisation, et ensuite ex post.

5. Discussion

Morin nous incite ici à mieux appréhender l'éthique de la complexité et engage les chercheurs, praticiens, développeurs, donneurs d'ordre à reconsidérer leur approche des questions éthiques – forcément inextricables – liées aux algorithmiques.

Sylvie Michel, Sylvie Gerbaix et Marc Bidan

Références

- Hamet, J., & Michel, S. (2018). Les questionnements éthiques en systèmes d'information. *Revue Française de Gestion*, 44(271), 99-129.
- Morin E. (1986). *La Méthode. Tome 3 : La connaissance de la connaissance*, Éditions du Seuil, Paris.
- Morin E. (2004). *La Méthode. Tome 6 : Éthique*, Éditions du Seuil, Paris.
- Morin E. (2005) *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil (Première édition 1990 Editions ESF)

L'absentéisme ou le mythe de Sisyphe appliqué aux RH



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Dans le « mythe de Sisyphe » de Camus, l'on découvre entre autres, en Sisyphe, le malheur de l'homme personnifié et l'absurdité de notre condition. Mais l'on retrouve surtout sans que l'on y prenne trop garde la volonté constante, la pugnacité de celui qui s'accroche à la vie et lutte envers et contre tout. Faire le parallèle entre ce mythe et l'absentéisme pourrait paraître osé, mais dans les faits ne cherchons nous pas depuis des années et des années à pousser notre rocher visant à contenir un absentéisme en croissance constante.

Si l'on ne tient pas compte de ces deux dernières années (au regard des conditions très particulières liées à la pandémie du Covid-19), force est de constater que l'absentéisme est un phénomène en croissance relativement régulière depuis 2010 et ceci bien que les entreprises et les établissements publics se soient emparés depuis bien plus longtemps encore du problème à grand renfort de plans de lutte contre l'absentéisme.

Contre-visites médicales, Entretiens de ré accueil et qualité de vie au travail ...

Classiquement les mesures mises en œuvre recouvrent quatre champs tels que régulièrement présentés par l'ANACT :

La réglementation avec des mesures dissuasives contre l'absentéisme et dans une moindre mesure des mesures incitatives au renforcement de la présence ;

La prévention en travaillant notamment sur l'organisation du travail et les politiques de prévention santé ;

Les pratiques professionnelles au travers de l'organisation et les pratiques « RH » et de diagnostics sociaux ;

La sensibilisation / Communication au travers de plans de communication et de la sensibilisation de l'encadrement aux bonnes pratiques d'organisation du travail ;

Lorsqu'on les examine, l'on constate que ces plans de lutte contre l'absentéisme sont majoritairement, pour ne pas dire quasiment exclusivement constitués d'actions alternant selon la formule populaire, « la carotte et le bâton ». Contre-visites médicales, entretiens de ré-accueil, incitations financières, formation des managers et actions ponctuelles visant à réduire la pénibilité au travail constituant la panoplie usuelle des DRH et Managers du quotidien.

Et si on se passait du livre de recette « La gestion de l'absentéisme pour les nuls » ?

Au-delà de la relative simplicité de mise en œuvre de ces outils, se pose la question de l'adaptation des mesures aux réalités de l'organisation et de son corps social. Les outils d'analyse restent relativement frustrés et surtout peuvent induire les décideurs en erreur. Trop souvent les entreprises et organisations publique ont une lecture de l'absentéisme au travers de quelques tableaux de bord, historiques et très souvent simplistes, conçus sur la base de tableaux génériques pouvant servir de « benchmark ». Sans contester la qualité et la rigueur du travail d'organismes comme Sofaxis, Amying ou Malakoff Mederic (pour ne citer que les baromètres absentéisme les plus connus), que penser d'informations telles que : « le taux d'absentéisme des hommes est de 3,54 % alors que celui des femmes est de 5,3 »^[1]. Le genre serait facteur d'absentéisme ? Cette différence n'est-elle pas due à d'autres facteurs, liés aux postes de travail notamment ? Chercher à se comparer à des chiffres globalisés et décontextualisés a-t-il un sens ? En l'absence de pratiques « Analytiques RH », il n'est pas possible de répondre et l'on se contente trop souvent d'outils statistiques descriptifs limités aux médianes, moyennes et quartiles sur des populations que l'on cherche à comparer.

L'analyse des données d'absentéisme doit se libérer des idées préconçues. Il s'agit d'abandonner les schémas préétablis qui nous font nous focaliser sur quelques comparaisons du type « hommes / femmes » ou par Service. Pour y arriver, il nous faut des analyses statistiques approfondies, qui identifient les variables significatives. Ceci nécessite de disposer de l'ensemble des événements d'absence (date de début, date de fin, motif...) ainsi qu'un grand nombre de données sur le corps social de l'organisation (genre, âge, ancienneté, poste, rythme de travail, indice de risque du poste, fonction, historique professionnel, statut, adresse, etc ...) sur plusieurs années en tenant compte de l'évolution des situations des collaborateurs/agents. Dans un second temps l'on travaillera à redresser les effectifs de la population ainsi étudiée et à identifier les niveaux de corrélation entre les variables ou les combinaisons de variables.

A titre d'illustration, nous avons pu mettre en évidence dans certaines structures (notamment hospitalières) l'impact de la taille des équipes, de la distance domicile/travail en fonction des rythmes de travail, la qualité des déplacements (avec ou sans correspondance dans les transports en commun), l'impact au bout d'un certain nombre d'années de certains métiers en terme d'usure physique ou psychologique, l'absence d'impact du genre, l'impact du non remplacement des absents, etc... Autant d'éléments qui permettent alors un véritable traitement de fond du phénomène de l'absence des collaborateurs et agents.

Sans une profonde réflexion sur la manière dont nous devons travailler nos données d'absentéisme, nous resteront condamnés tels Sisyphe à pousser nos plans de lutte contre l'absentéisme toujours sur le même sentier.

L'absentéisme : Sisyphe ou tonneau des Danaïdes ?

Contenir l'absentéisme est bien entendu une préoccupation actuelle, mais le contenir est rendu plus complexe encore par l'évolution du contexte dans lequel évoluent nos organisations. Dans le rapport au ministre chargé de la Sécurité sociale et au Parlement sur l'évolution des charges et produits de l'Assurance Maladie au titre de 2019, l'assurance maladie a mis en évidence l'augmentation des montants d'indemnisation des arrêts maladie entre 2010 et 2016 avec une accélération à compter de 2014. Ceci se traduit par une augmentation sur la période de 15 % des montants d'indemnisation correspondant à une augmentation de 13% du nombre de journées indemnisées et +7 % du nombre d'arrêts. Parmi les facteurs explicatifs de cette forte croissance l'on peut noter l'accroissement de la part des bénéficiaires de plus de 60 ans concomitamment à l'allongement notable de la durée des arrêts. Prudemment, les auteurs de l'étude indiquent que « L'évolution de la structure d'âge des arrêts peut être la conséquence des réformes des retraites car elles ont augmenté la participation des personnes les plus âgées au marché du travail. ». Sans même présumer des évolutions possibles de notre système de retraite, il conviendra d'anticiper l'impact du vieillissement des effectifs tant d'un point de vue macro-économique que sur le plan de l'entreprise, car l'absentéisme coûte cher, que ce soit en coût direct qu'en coûts de désorganisation et de démobilisation des équipes.

François GEUZE

[1] L'absentéisme représente en moyenne 17,2 jours par an et par salarié du privé – Le Monde 06/09/2018

Références

Pertinant G., Richard S., Storhaye P. (2017), Analytique RH. Paris Editions EMS, 216p.

La disputatio au coeur du management : vers la reconnaissance de la valeur du don

La *disputatio* au cœur du management

Débats et controverses

sous la direction de
Aude Deville et al.

Si l'on peut trouver lorsque l'on s'intéresse au fonctionnement des organisations une certaine valeur au don ce n'est pas le cas du sacrifice. Le don peut être un moteur de l'estime de soi ou de la valorisation des autres sans contrepartie financière. Le don et l'engagement échappent par nature à toute logique de quantification. Il est cependant possible de donner une idée assez précise de l'engagement des enseignants-chercheurs en sciences de gestion et du management grâce à l'édition 2022 du rapport de l'observatoire des formations de la [FNEGE 2022](#)[1]. Ces enseignants-chercheurs fonctionnaires d'Etat sont des maîtres de conférences, des professeurs des universités et des doctorants qui enseignent dans les Instituts d'Administration des Entreprises, les départements tertiaires des Institut Universitaires de Technologie, les instituts et facultés de l'Université publique. Elles et ils relèvent administrativement de la section 6 du conseil national des Universités (CNU), une instance nationale composée de membres élus et nommés et qui a pour mission d'évaluer les enseignants-chercheurs au cours de leur carrière. L'évaluation par les pairs élus et nommés d'une instance nationale comme le CNU est une spécificité française qui découle du statut de la fonction publique des enseignants chercheurs. Ces universitaires coordonnent des formations de la licence au doctorat qui sont parmi les plus plébiscitées par les étudiants. En effet, en 2019-2020, un étudiant de l'enseignement supérieur français sur cinq étudie le management. Un enseignant-chercheur en gestion encadre ou forme plus de 100 étudiants en moyenne, c'est 33 pour les autres disciplines. Malgré cet engagement auprès des étudiants, les professeurs des universités qui sont les mieux rémunérés d'entre eux ne représentent que 24% de l'ensemble des enseignants-chercheurs soit le ratio le plus faible de toutes les disciplines universitaires enseignées en France. Si ces données ne permettent pas de mesurer le don et l'engagement des enseignants-chercheurs en gestion, elles permettent de le supposer.

Discipline sacrifiée ?

Peut-on pour autant évoquer l'idée d'une discipline sacrifiée alors qu'elle est riche en enseignement, en recherche nationale et internationale, en rayonnement socio-économique et où le taux d'insertion des étudiants dans un milieu professionnel privé ou public est très élevé ? Derrière ces chiffres qui qualifient une population d'enseignants-chercheurs de 2257 membres (dont 530 professeurs des universités et 1727 maîtres de conférences) il y a 225 700 étudiants formés chaque année. Comment reconnaître et valoriser le métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion et du management qui comportent plusieurs particularités ? Son objet, le management est décisif pour répondre aux nouveaux objectifs de croissance durable et responsable qui sont assignées aux entreprises et aux organisations. L'engagement pédagogique et institutionnel des enseignants-chercheurs en gestion répond à ces nouveaux défis au quotidien malgré les contraintes qui pèsent sur leurs conditions d'exercice. La concurrence scientifique est internationale. Le CNRS qui est une spécificité française permet à des chercheurs de consacrer la totalité de leur temps de travail à des activités de recherche. Or, la gestion a très peu de postes de directeurs de recherche CNRS (23% de professeurs des universités et 77% de maîtres de conférences) alors que les autres disciplines tendent à 40% ? Le don est souvent l'ingrédient qui permet de faire vivre une organisation mise sous tension. La question est : combien de temps cela peut-il encore durer ? Car finalement, l'exemple des IAE montre que le système fonctionne bien et démontre la vitalité des formations portées par la recherche avec une forte insertion socio-économique et des taux d'embauche à des salaires compétitifs pour leurs diplômés.

Le don

Le don relève de motivations intrinsèques. Il est lié à la satisfaction qui est apportée par une action/une décision. Néanmoins la reconnaissance du don individuel par un collectif, dans le cas du système universitaire une assemblée de pair, est essentiel pour autant que celui-ci ne se transforme pas en sacrifice. Il convient en effet que cette instance chargée de reconnaître le travail accompli dispose des moyens pour le faire^[2].

Le don peut être porteur de valeurs positives : engagement, motivation, estime de soi, satisfaction. Le sacrifice peut engendrer des perceptions plus négatives : fatigue, burnout, épuisement, démotivation, désengagement.

Le chapitre auquel nous avons contribué s'interroge sur l'importance du don dans le système universitaire français, en gestion en particulier. Nous nous focalisons en particulier sur le rôle du conseil national des universités en abordant la question de deux points de vue. Tout d'abord, nous nous demandons si être membre du CNU peut être considéré comme un don. Dans les différentes missions d'évaluation du CNU, la reconnaissance du don à la communauté académique est un élément important pour continuer à faire vivre les collectifs de travail.

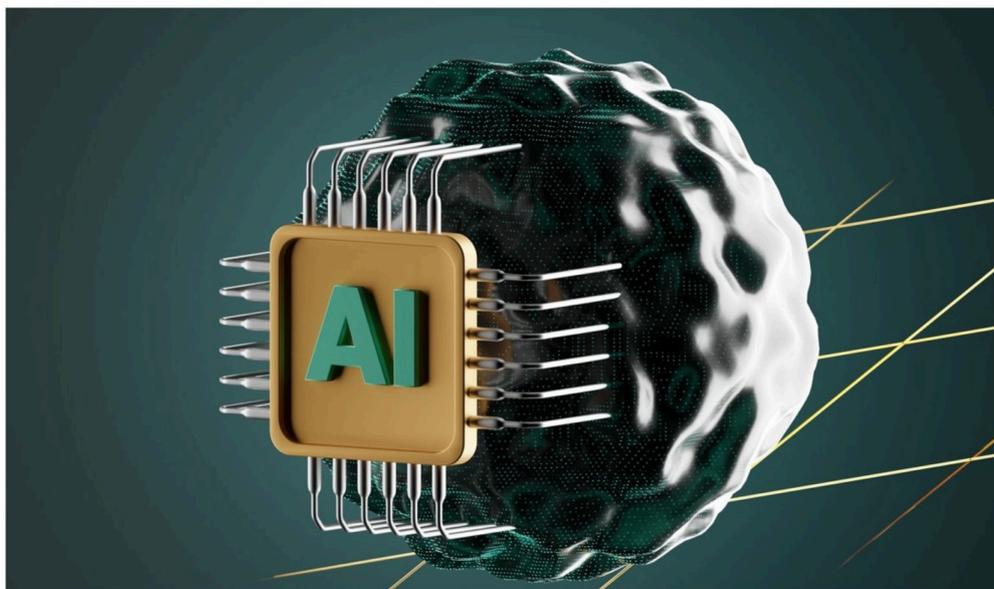
Références

Aubert, N., Bonnet, M., Deville, A., & Grevin, A. 2022. Vers la reconnaissance de la valeur du don : Un parcours au sein de la section 06 du CNU. In Deville, A., Dupuis, J., Lebraty, J., Nègre, E., Riché, C., & Sattin, J. (Eds.), *La disputatio au cœur du management : Débats et controverses*. Aix-en-Provence, France : Presses universitaires de Provence. doi :10.4000/books.pup.56663

[1] Ce document a été rédigé par Pierre-Louis Dubois, Professeur Emérite à l'Université de Montpellier.

[2] A ce jour et depuis l'élection des Membres du CNU en décembre 2019, la section 06 a tenu trois sessions de qualification MCF et PR (au total 1439 dossiers examinés), deux sessions PEDR (au total 304 dossiers examinés), deux sessions d'avancement (au total 648 dossiers examinés), deux réunions pour les dossiers 46.3 (9 dossiers examinés), et contribué à la production de huit rapports de session (consultables sur le site du CNU). Pour la première édition de l'évaluation des dossiers qui sollicitent une prime (RIPEC 3) il est annoncé 159 dossiers de professeurs des universités et 601 dossiers de Maîtres de conférences pour la section 06 du CNU.

ChatGPT et la prophétie de Deleuze



ChatGPT a précipité les robots conversationnels dans les mains du grand public. Comme souvent, certains y voient une opportunité facile quand d'autres crient aux loups en annonçant la disparition de certains métiers, confondant au passage conversation et argumentation. Il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'une percée significative et impressionnante sur un plan technique, qui conduira à des usages certainement pertinents comme à des applications discutables. En ce sens, plusieurs observateurs ont révélé quelques dérives, comme le professeur australien Seth Lazar (Lazar S., 2023) qui relate un échange douteux avec la version de ChatGPT intégrée au moteur de recherche Bing. Gageons qu'il s'agisse d'erreurs de jeunesse d'une technologie qui ne cessera de s'améliorer. Des initiatives comme ToxiGen pour contrer les risques de dérives haineuses par exemple s'inscrivent en ce sens (Hartvigsen et al. 2022).

On pourrait penser en première analyse qu'à l'instar de toute technologie, tout dépendra de ce que l'être humain en fera. Or, c'est précisément-là que certaines questions se posent désormais car la perspective est un peu différente dans le cas présent. En substance, le discernement et l'esprit critique des utilisateurs sont toujours clé mais la nature même de l'outil, de ce qu'on lui a appris à faire et comment sont déterminantes.

Les robots conversationnels utilisent ce qu'il est convenu d'appeler des LLM pour Large Language Model. Il s'agit d'algorithmes d'apprentissage profond (deep learning) qui produisent du texte en langage naturel. ChatGPT utilise ainsi le LLM d'OpenAI baptisé GPT-3 pour « Generative Pre-trained Transformer 3 ». En substance, il s'agit de l'application d'un concept plus vaste, utilisé dans d'autres domaines, les modèles « transformers » (Bommasani et al., 2021) avec un « mécanisme d'attention » (Vaswani et al., 2017) qui offrent une très grande puissance car ils peuvent mettre en parallèle ce qui était réalisé auparavant de façon séquentielle avec des réseaux de neurones récurrents (RNN). Le progrès considérable observé récemment vient en partie de cette puissance liée à la parallélisation. Autrement dit, le robot encode/décote plus et plus vite, on peut donc le nourrir plus. Par conséquent, il apprend mieux et donc restitue mieux.

Le fonctionnement de ces algorithmes invite néanmoins à formuler deux remarques :

Le modèle d'apprentissage, quelle que soit sa puissance, reste tributaire des données auxquelles il est exposé ;

Le modèle ne sait en aucun cas estimer la pertinence de ces mêmes données. Il ne sait pas « faire la part des choses ».

Ces deux caractéristiques ne posent pas de difficulté intrinsèque : elles constituent des particularités qu'il suffit de comprendre pour profiter de la puissance des outils sans pour autant ignorer leurs limites. En d'autres termes, il faut que l'utilisateur fasse, d'une part, un effort de discernement quant au résultat que lui fournit le robot et, d'autre part, aille à la pêche d'une « contre-information » en l'absence de connaissance des sources qui l'ont nourri.

Dans cette perspective, l'observation des modes d'accès à l'information depuis 20 ans par Internet livre peut-être un enseignement. Les premiers moteurs de recherche, comme Yahoo lorsqu'il proposait une recherche par catégories, demandaient un effort de réflexion à l'utilisateur. Google s'est ensuite rapidement imposé par la simplicité qu'il offrait : un champ de recherche par mots-clefs sans avoir à naviguer dans une taxinomie fastidieuse. Moins d'effort pour l'utilisateur mais avec toujours la possibilité d'apprécier le degré de pertinence des réponses fournies. Or, on le sait, la paresse et la facilité l'emportent souvent dans la durée... Combien font aujourd'hui l'effort de scroller au-delà des premières réponses ? Qui est vigilant et veille à distinguer les liens sponsorisés, des « extraits optimisés » ou des sites en tant que tels ? Qui a fait l'effort dans la pratique d'utiliser des moteurs de recherche alternatifs plus respectueux des données personnelles malgré sa conscience des défauts de ceux qu'il utilise ? Pour avoir un début de réponse, il suffit de voir à quel point l'algorithme de LinkedIn impose sa loi, conduisant à ce que les internautes s'y soumettent pour optimiser leur visibilité et à ce qu'en fine bruit, gesticulation, commentaires et polémiques l'emportent inévitablement sur la pertinence de l'information.

Les outils et moyens qui donnent accès à l'information conditionnent non seulement les comportements mais ils constituent aussi des filtres qui infusent puis diffusent information et désinformation. C'est un sujet invariant qui pose l'éternelle question de la confiance dans la source de l'information. Je me souviens par exemple avoir assisté il y a plus de 30 ans à un colloque sur la désinformation dont il ressortait en substance que tous les experts étrangers affirmaient que la source la plus fiable d'information en France était le journal Le Monde, tous s'empressant d'ajouter « sauf pour tel domaine »... précisément celui de leur expertise... S'informer avec justesse, distinguer la bonne information du bruit a toujours demandé un effort et le demandera toujours. Simplement, la nature de l'effort change : elle se déplace de la capacité à accéder à l'information à la capacité à en apprécier la pertinence et la valeur.

Or, on peut craindre que la facilité et le confort des robots conversationnels conduisent à ce qu'ils deviennent la norme d'accès à l'information pour le commun des mortels. La guerre entre les grands industriels du secteur en est relancée. Comme nous l'écrivions avec Patrick Bouvard il y a 20 ans : « l'enjeu moderne est la modélisation d'une recherche rapide, opérationnelle, intégrant des principes d'exploitation paramétrables des informations. Celui qui posséderait un tel outil serait plus maître du jeu que les autres » (Bouvard P., Storhaye P. 2002). Or, si cette hypothèse s'avérait, elle comporterait plusieurs risques qui doivent inviter à une vigilance individuelle et collective.

- Un risque de soumission : le modèle du robot a pris la main sur l'utilisateur sur l'appréciation des sources qui l'ont nourri comme sur ce qu'il en ressort ;
- Un risque de paupérisation culturelle : une normalisation donc une réduction de la culture dès lors que se diffusent majoritairement (Davis J., 2023) des représentations construites par un modèle qui s'appuie sur des données existantes sans débat contradictoire nourricier.
- Un risque d'accroissement des inégalités : les efforts d'esprit critique ou de dissidence seront d'autant plus pesants que le travail sera mâché, ce qui desservira la grande majorité de celles et ceux qui ne pourront pas les consentir, quelles qu'en soient les raisons.

Dans cette optique, peut-être est-il opportun de rappeler les mots de Gilles Deleuze sur l'art et les sociétés de contrôle (Deleuze, 1987). Il stipulait que l'information constitue un « mot d'ordre » car elle dit « ce que vous êtes censés devoir croire » ou plus exactement de « nous comporter comme si nous le croyions ». L'information, en cela quelle consiste à « faire circuler un mot d'ordre », est un système de contrôle dont il affirmait qu'il constituerait le moyen principal d'une « société de contrôle ». Constatant le caractère inopérant de la « contre-information », Gilles Deleuze suggérait que seul « l'acte de résistance » pouvait avoir un effet de contre-pouvoir, l'art en étant un.

Si l'on craint qu'une généralisation massive des robots s'apparente à une maîtrise des « mots d'ordre » avec pour corollaire contrôle et normalisation de l'information, quel acte de résistance poser si ce n'est celui de développer tout aussi massivement la culture, en cela qu'elle « permet d'attribuer à chaque information ou à chaque connaissance le degré de certitude et d'opportunité qui lui convient » (Bouvard P., Storhaye P., 2002) ? Il n'est pas question de nier les formidables avancées de l'IA car les modèles d'apprentissage dont il est ici question offrent des avantages considérables, y compris dans des domaines comme l'analyse de séquences biologiques. En revanche, leur puissance oblige à ne pas occulter les conséquences potentielles sur un plan sociétal. Or, en l'occurrence, l'enjeu des années à venir est indiscutablement celui de la culture donc de l'éducation !