



## OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

### Le droit à l'erreur : une question d'environnement ?

Le précédent article pour l'observatoire ASAP montrait que la notion d'incertitude pour décrire le monde du travail n'était pas si simple. Les grands groupes notamment conjuguent les 2 environnements d'incertitude et de risque avec une prédominance du second en raison de l'influence des marchés financiers. Qu'en est-il de l'univers si particulier des startups ? En considérant l'idée assez communément partagée que 9 startups sur 10 ne vont pas survivre, on pourrait alors estimer que leur environnement serait particulièrement à risque. Et pourtant, une culture du contrôle n'est pas ce qui les caractérise. Plus que de risque, on devrait parler de capital-risque les concernant. Bpifrance en donne la définition suivante : « le capital-risque consiste à financer de jeunes entreprises innovantes sous forme de participation au capital ».



Il s'agit donc d'un environnement entrepreneurial qui se distingue de celui plus spéculatif des marchés financiers. C'est un monde de *maker* plus que de *taker*. L'intérêt de l'investisseur est la réussite de l'entrepreneur qu'il soutient. C'est un retour aux sources de l'entrepreneuriat où il faut « entreprendre avant de prendre », ce que trop de grands groupes semblent perdre au nom de la productivité de court terme. C'est également un monde d'apprentissage où l'innovation produite est espérée au rendez-vous. Trouver son produit et ses clients permettra à la startup de quitter cet environnement de capital-risque pour rejoindre celui de l'incertitude des entreprises plus classiques. Dans un environnement d'apprentissage, l'erreur fait partie intégrante du processus. Elle n'a pas à être autorisée. Dans un environnement à risque elle sera difficilement tolérée. En incertitude, elle pourra être considérée et dans tous les cas devra être corrigée.

S'inspirer de bonnes pratiques d'une entreprise qui touchent l'Humain sans tenir compte de l'environnement dans lequel elles s'expriment, c'est prendre le risque de se retrouver confronté à des blocages liés à la nature de celui-ci. Par exemple, installer un management par la confiance dans l'environnement des grands groupes où le risque prédomine l'incertitude, pose des difficultés de fond à lever qui précèdent le jeu entre les acteurs. Le risque entraîne le contrôle qui peut dépasser la confiance. Evoquer un mauvais management dans une entreprise n'est pas relever une cause mais la conséquence d'un environnement qui le génère ou encore le laisse s'exprimer. L'environnement conditionne le management de l'Humain. Ce principe est essentiel dans un monde du travail qui depuis une décennie questionne avec raison ce dernier.

La recherche historiquement ne prend pas vraiment en compte la notion d'environnement comme un invariant possible sur des sujets traitant de l'Humain. Elle le ramène régulièrement à un contexte considéré comme particulier voire exceptionnel. Ceci pourrait provenir du fait que l'environnement des grands groupes transformé par la financiarisation, ou encore l'explosion du monde des startups et leurs spécificités ne sont apparus que récemment. D'un monde du travail majoritairement incertain au siècle précédent, nous sommes passés depuis les années 2000 à des environnements diversifiés, significatifs et structurant. Par ailleurs, si les grands groupes ne représentent que 20% du salariat, ils concentrent l'essentiel de l'attention du consulting et sont historiquement des sources d'études majeures pour la recherche. Transposer au XXIème siècle des principes sur l'Humain d'un environnement donné vers un autre sans prendre compte leur nature potentiellement différente, expose donc à de fortes limites. Cela a été une des erreurs significatives des dernières modes managériales qui se sont inspirées de PME et ont tenté de laisser penser à une extension possible de leurs concepts vers des grands groupes. Quand il s'agit de décider, d'apporter des solutions aux problèmes, il vaut mieux agir en Complexité.

Loic Le Morlec

# Les universités et l'« économie de la connaissance »



## La complexité organisationnelle des universités

Les universités sont des organisations complexes avec un fonctionnement particulier. Les universités sont caractérisées par « de faibles interdépendances fonctionnelles » en d'autres termes, les enseignants et/ou enseignants chercheurs sont peu dépendants les uns des autres. On qualifie les universités de 'loosely coupled systems' (Weick, 1976) qui indique que les acteurs dans l'université ont des activités différentes qui sont peu liées. Nous apportons tout de même une relativité à ces propos. En effet, les acteurs dans l'université sont regroupés dans des composantes, des départements, des laboratoires et d'autres sous-organisations au sein de l'université, ce qui implique une participation plus ou moins importante des acteurs dans un ou plusieurs collectifs. Par ailleurs, les mêmes acteurs peuvent faire partie de plusieurs sous-organisations, ce qui vient complexifier la coordination.

## Vers une financiarisation des universités

L'un des grands points de bascule qui va modeler l'enseignement supérieur en France et notamment les universités est la sortie du classement de Shanghai en 2003 qui a été comme un coup de tonnerre pour les universités françaises. Le classement de Shanghai a mis au jour la compétition internationale dans l'enseignement supérieur. En dépit des critiques méthodologiques faites sur ce classement quantitatif, ce dernier a été comme révélateur pour la France qui a amené à légiférer sur le sujet avec la fameuse loi LRU[1], du 10 août 2007. Ainsi, la LRU va donner plus de « liberté aux universités » avec la gestion de la masse salariale par les établissements, le passage des établissements au RCE[2], (prévu dans la loi LRU). Puis, cette loi est prolongée par les applications de la LOFL[3], et la mise en place de la GBCP[4]. Les universités ont alors des fonctions supplémentaires et voient leurs budgets multipliés par 3 ou 4 mais cela a pour conséquence le déficit budgétaire de certaines universités (Serve and Le Glass, 2017).

## Adéquation entre gouvernance universitaire et réalité financière

L'État continue de financer une partie des coûts des universités. Néanmoins, nous voyons monter depuis quelques années des incitations au développement de ressources propres sous plusieurs formes : apprentissage, bourses cifre, formation continue... Les universités se placent dans un paradigme d'économie de la connaissance et de nouveau management public (Mignot-Gérard, Normand and Ravinet, 2019).

Les aspects financiers sont devenus des éléments incontournables dans la gouvernance des universités. La bonne santé financière des universités permet d'avoir des bases saines pour le développement de stratégies d'ampleur. Ainsi, quels sont les leviers pour l'obtention des ressources propres ? L'objectif n'étant pas de reproduire à l'identique ce qui se fait dans le privé car cela n'aurait peu de sens mais dans le cadre de la diminution des dotations, plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'il faut développer de nouvelles sources de financement (Germinet, 2015; Calviac, 2019; Lamarque, 2019).

### Les moyens de développer les ressources propres et les limites

Nous allons nous attarder sur la partie formation. Cette dernière va apporter des ressources principalement sur l'apprentissage et la formation continue. Certains dispositifs sont simples à mettre en place à l'instar de l'apprentissage qui n'impacte que peu les enseignements dispensés dans les formations. Par ailleurs, le gouvernement incite les entreprises à recruter des apprentis notamment avec la création d'une l'aide de l'État de 8000€ passée à 6000€ jusqu'à la fin du quinquennat. Cela n'est pas le cas de la formation continue qui implique des modifications voire des créations de contenus plus importantes de la part des enseignants et enseignants chercheurs. C'est également l'inclusion d'autres acteurs comme les gestionnaires de formation continue pour la partie financement des parcours mais aussi l'inclusion des besoins des entreprises. Les universités doivent alors composer avec les besoins des organisations extérieures tout en assurant la conservation des libertés académiques. Cela fait partie des objectifs multiples des enseignants et enseignants chercheurs s'intégrant dans un temps restreint. Aussi, l'une des principales limites est de savoir comment concilier temporellement l'enseignement, la recherche et le développement de ressources propres. C'est une question qui reste ouverte encore aujourd'hui et qui enrayer, en partie, le processus de diversification des ressources propres des universités.

Corentin Mariette

#### Références

[1] *Liberté et responsabilité des universités*, <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2007/8/10/ESRX0757893L/jo/texte>

[2] *Responsabilités et compétences élargies*

[3] *Loi Organique relative aux lois de finances*

[4] *Gestion Budgétaire et comptable publique*

Calviac, S. (2019) 'Le financement des universités : évolutions et enjeux', *Revue française d'administration publique*, 169(1), pp. 51-68.

Germinet, F. (2015) 'Le développement de la formation continue dans les universités', p. 81.

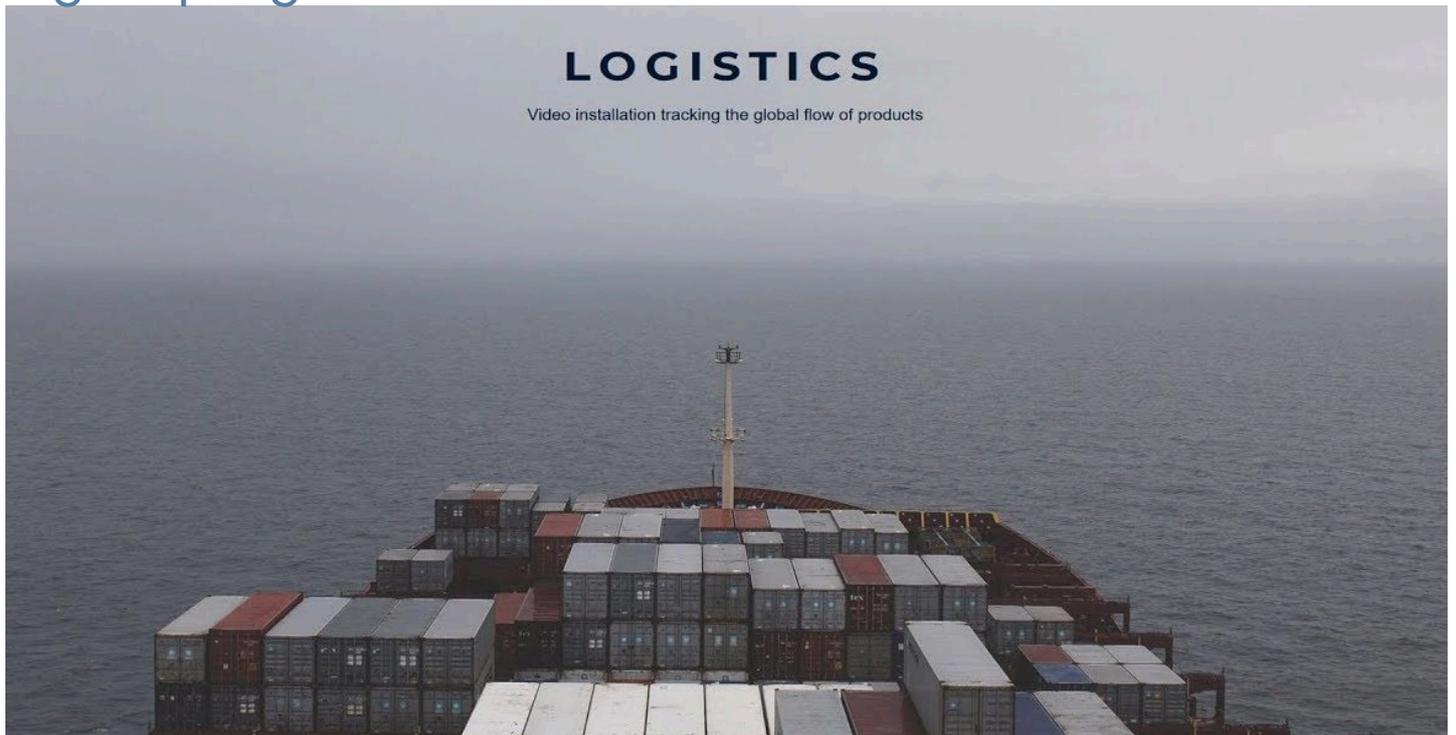
Lamarque, É. (2019) *Quelle gouvernance pour les établissements universitaires français ?* EMS Editions.

Mignot-Gérard, S., Normand, R. and Ravinet, P. (2019) 'Les (re)configurations de l'université française', *Revue française d'administration publique*, 169(1), pp. 5-20.

Serve, S. and Le Glass, L.F. (2017) 'Les universités françaises depuis le passage à l'autonomie: vers de nouveaux outils d'analyse financière ?', *Revue d'économie financière*, 126(2), pp. 265-296.

Weick, K.E. (1976) 'Educational Organizations as Loosely Coupled Systems', *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19.

# Mieux comprendre le fonctionnement d'une chaîne logistique grâce à un film de 857 heures



Tout pédagogue sérieux qui cherche à mieux faire appréhender par ses étudiantes et étudiants la complexité des opérations logistiques, surtout dans le cadre de chaînes de valeur mondialisées (les incontournables global value chains), cherche un jour ou l'autre des supports visuels attractifs retenant l'attention de la « génération zapping ». Il lui suffit alors de consulter des sites de streaming pour y trouver des documentaires de quelques minutes, parfois une heure, qui offrent un matériau intéressant pour visualiser ce que les mots et les schémas ne peuvent totalement embrasser. L'un des exemples les plus intéressants est la série de vidéos proposées en ligne par la MVC Logistics Academy sur YouTube, et qui abordent des questions telles que les processus de décision en logistique, la durabilité en transport ou le choix optimisé des logiciels de pilotage des flux (<https://www.youtube.com/@MVCLogisticsAcademy>).

Ces documentaires présentent toutefois l'inconvénient de contracter le temps, autrement dit de représenter les opérations logistiques dans un enchaînement accéléré irréaliste, et même trompeur, car les étudiantes et étudiants en tirent la conclusion qu'existe une exceptionnelle fluidité dans le déroulement du flux. Comme si une préparation de commandes puis une livraison, par exemple, s'alignaient sur le rythme effréné des déplacements de Spiderman. Notre pédagogue se met alors à rêver d'un documentaire rendant compte du temps long qu'implique le séquençement des opérations logistiques, de l'approvisionnement en matières et composants jusqu'à la mise à disposition du produit fini au consommateur. Après tout, que savons-nous de ce temps long, à part quelques bribes liées à des pratiques courantes telles que des achats en ligne, avec une commande passée sur son smartphone à 9 h du matin pour une livraison à domicile quelques heures, voire quelques minutes après ? Il suffit toutefois de penser à tous ces produits provenant de Chine qui peuplent notre quotidien pour se dire que les choses sont beaucoup compliquées qu'on ne l'imagine.

## Un film expérimental encore méconnu

Pour qui souhaite s'immerger in vivo dans le fonctionnement d'une chaîne logistique internationale, un film expérimental sorti en 2012 (projeté à la Bibliothèque Municipale d'Uppsala entre début décembre 2012 et début janvier 2013), intitulé sobrement Logistics (ou parfois Logistics Art Project), relève le défi d'une projection intégrale, et en temps réel, d'un flux de marchandises qui s'écoule à l'échelle de la planète. Une production qui s'enorgueillit du titre de « film le plus long jamais réalisé », avec une durée de 51 420 minutes (857 heures), soit 35 jours et 17 heures. Deux plasticiens suédois en sont à l'origine : Erika Magnusson et Daniel Andersson. Ils lisent en 2008 un article édifiant sur la fabrication de brosses à dents électriques, dont les composants proviennent de dix pays différents, un article qui suscite chez eux une véritable fascination pour la complexité de l'économie mondiale et les interactions qu'elle sous-tend pour permettre au consommateur de satisfaire ses besoins.

Sur le site qui présente leur projet, Erika Magnusson et Daniel Andersson expliquent leur démarche en ces termes : « Chocolat Kinder, circuits imprimés de téléphones portables, machines à café... Le monde semble insondable. Nous avons été hypnotisés par le fait que l'approvisionnement de presque tous les objets de notre environnement implique une logistique mondiale inimaginable. Faire le même trajet que ces objets ne nous permettrait-il pas de mieux comprendre l'économie mondiale? » é de production de podomètres à Bao' an, en Chine. L'un des éléments clés du film expérimental est de ne volontairement prendre aucun raccourci, en filmant l'intégralité du voyage. La durée qui s'étire y constitue un point essentiel, et même indispensable, car elle représente fidèlement la temporalité du fonctionnement d'une chaîne logistique internationale.

### Éclairer une dissonance majeure

En bref, le film Logistics s'apparente à un projet esthétique délibérément lent et méthodique de mise en scène de certains aspects négligés de la vie moderne, en grande partie parce qu'ils restent invisibles aux yeux de la Société. Nous avons d'ailleurs souligné combien la pandémie de Covid-19 avait projeté une belle lumière sur les « invisibles de la logistique », au premier rang desquels de courageux livreurs de colis, préparateurs de commandes et autres agents chargés de la collecte des déchets (Paché, 2021), avant qu'ils ne soient plongés à nouveau dans l'obscurité de l'indifférence des foules. Erika Magnusson et Daniel Andersson veulent ainsi immerger le grand public dans un processus long, complexe et fastidieux, aux confins de l'ennui, sans lequel l'économie de marché s'effondrerait. En effet, si nous ne doutons pas de l'importance d'un tel processus, il reste assez abstrait, notamment dans l'esprit des étudiantes et étudiants évoqués précédemment.

Avec *Logistics*, c'est à une expérience extraordinaire, littéralement qui sort de l'ordinaire, à laquelle est convié le spectateur, en échappant pour cela aux normes cinématographiques traditionnelles qu'Andy Warhol avait déjà transgressé avec *Sleep* (1964), en filmant le sommeil de son amant le poète John Giorno pendant toute une nuit... pour un montage final d'à peine 321 minutes ! Comme l'écrit le célèbre cinéaste Tarkovsky (1987) dans *Sculpting in time*, si le but de l'art est de « préparer l'âme à la mort », force est d'admettre qu'un film muet de 857 heures, sans intrigue ni personnages reconnaissables, s'inscrit parfaitement dans une telle vision en référence aux excès du modèle néolibéral tel qu'il triomphe depuis les années 1980. Aubert (2012) ne parle-t-elle pas d'ailleurs d'un capitalisme mortifère qui se manifeste par une pulsion d'accumulation se déployant de manière « illimitée et totalitaire » ? Il n'est pas sûr qu'Erika Magnusson et Daniel Andersson empruntent explicitement cette voie critique, mais le sous-entendu semble pour le moins explicite.

Des esprits chagrins pourront rétorquer qu'un argumentaire poussif de 857 heures est bien excessif pour dévoiler les soubassements logistiques de la société de l'hyperconsommation, et que la démonstration risque d'en lasser plus d'un. Ils/elles n'ont sans doute pas tout à fait tort, comme l'indique Stine (2021), en soulignant les limites du « cinéma à durée extrême ». La vertu de *Logistics* est toutefois de mettre en lumière la dissonance entre des économies digitalisées, où dominant l'instantanéité et le « tout, tout de suite », et la réalité de chaînes logistiques qui ne peuvent s'affranchir de l'espace et du temps. Une telle dissonance semble trop souvent oubliée aujourd'hui, par exemple quand Amazon se positionne comme le champion du same day delivery (livraison dans les 3 à 4 heures suivant une commande en ligne) (Paché, 2023). Or, la performance des économies digitalisées reste contrainte par des systèmes de circulation soumis à une « viscosité » structurelle dans l'activité d'acheminement. Une projection de 857 heures ne serait-elle pas indispensable pour définitivement s'en convaincre ?

Gilles Paché

#### Références bibliographiques

Aubert, N. (2012), *Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ?*, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 13, pp. 17-30.

Heskett, J. (1977), *Logistics—Essential to strategy*, *Harvard Business Review*, Vol. 55, n° 6, pp. 85-96.

Paché, G. (2021), *La société malade de la Covid-19 : regards logistiques croisés*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, Aix-en-Provence.

Paché, G. (2023), *Livrer vite et bien : pourquoi l'entrepôt revient en force dans la ville*, *Harvard Business Review France*, novembre, Article 60311.

Stine, K. (2021), *Nonhuman cinema and the logistical sublime*, *October*, n° 177, pp. 114-144.

Tarkovsky, A. (1987), *Sculpting in time*, Alfred A. Knopf, New York.

Entretien auprès de Jérémy Lamri et de Todd Lubart.



Entretien mené par Nicolas Anne.

### **Quelles sont les évolutions marquantes dans le champ des compétences ?**

**Jérémy Lamri** : L'évolution des compétences requises dans les entreprises au fil des années est marquée par l'importance croissante des compétences non routinières ou « soft skills », en raison de la digitalisation, des crises à répétition, de la mondialisation, et de l'importance croissante de la collaboration. Les nouveaux défis pour les entreprises incluent l'adaptation aux technologies émergentes, la diversité des équipes, la gestion du changement et l'innovation. Les soft skills sont devenues primordiales dans le quotidien professionnel, car elles permettent une meilleure collaboration, une résolution de problèmes plus efficace et une adaptation rapide aux changements. Les soft skills englobent des compétences comme la communication, la pensée systémique, l'autogestion, ou la créativité. Un environnement plus agile est souvent plus attractif, et le sujet est donc autant un sujet de performance que de marque employeur.

## Sur quels fondements théoriques et scientifiques s'appuient vos recherches actuelles?

**Todd Lubart** : Les travaux scientifiques portant sur les soft skills se nourrissent de multiples cadres théoriques. Le sujet touche à l'adaptabilité humaine, et les travaux en rapport avec l'adaptabilité sont nombreux: l'intelligence émotionnelle, le growth mindset, le sentiment d'efficacité personnelle, les intelligences multiples, ou encore la trilogie de l'esprit. Chacun de ces travaux apporte un élément précieux pour appréhender plus profondément le concept de soft skill, menant par exemple à considérer toute soft skill comme indissociable de l'estime de soi ou des capacités sensori-motrices. La réalité est qu'il y a plusieurs dimensions à prendre en compte séparément, si on veut réellement saisir ce que sont les soft skills, et plus largement les compétences. Nous avons d'ailleurs récemment proposé un modèle visant à réconcilier hard skills et soft skills, appelé « modèle des composants génériques de la compétence », et publié dans Journal of Intelligence (<https://www.mdpi.com/2079-3200/11/6/107>). Même si cela est encore peu présent en France, les nouveaux modèles d'analyse des compétences utilisés par les entreprises (principalement aux Etats Unis) incluent le modèle de compétences intégrées, qui prend en compte à la fois les compétences techniques et les soft skills, et le modèle de compétences en constellation, qui considère les compétences comme des éléments interconnectés nécessaires pour résoudre des problèmes complexes. On peut également citer le modèle T-shaped, qui met l'accent sur la combinaison de compétences étendues dans un domaine et de compétences transversales.

## Comment les entreprises peuvent-elles prendre en compte ce type de compétences et parvenir à les évaluer ?

**Jérémy Lamri** : Pour évaluer les soft skills lors d'un processus de recrutement, les entreprises peuvent utiliser des entretiens comportementaux, des tests de personnalité, des mises en situation et des jeux de rôles. A noter que dans la mesure où il y a peu de consensus sur ce que sont les soft skills ou sur leurs définitions, il est difficile de déterminer la qualité et l'impact réels de tous ces tests. Il reste encore beaucoup à faire pour prédire avec fiabilité la capacité d'adaptation des individus selon les contextes...Les soft skills peuvent être développées et renforcées dans l'entreprise grâce à des formations spécifiques, des ateliers, des séances de coaching et des initiatives de mentorat. Les employeurs peuvent surtout créer un environnement de travail favorisant le développement de ces compétences en mettant en place une culture apprenante et en encourageant la collaboration. Le développement actif des soft skills tient plus à la qualité de l'environnement de travail et aux modalités du travail qu'aux formations à proprement parler. L'objectif est de favoriser des comportements agiles et vertueux. Par exemple, une culture du présentisme par principe, ou une réunion descendante de 20 personnes ne fait pas partie des bonnes pratiques pour développer les soft skills.

**Todd Lubart** : La formation continue peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences en leur offrant des opportunités de développement professionnel, telles des formations en ligne, des ateliers et des conférences. Les employeurs peuvent encourager la formation continue en allouant du temps et des ressources pour la formation, en offrant des incitations et en reconnaissant les efforts de formation des collaborateurs. La formation tout au long de la vie devient une nécessité, et c'est aujourd'hui un facteur d'autonomie que de savoir se former et se reformer par soi-même, sans attendre une incitation de l'entreprise.

**Quels conseils donner aux étudiants en ce qui concerne leur insertion professionnelle . ?**

**Jérémy Lamri** : Pour se préparer au monde de l'entreprise et à ses évolutions, les jeunes devraient développer leur résilience, leur capacité d'apprentissage et leur adaptabilité. Ils devraient également se concentrer sur le développement de leurs soft skills, et s'impliquer dans des projets diversifiés et des activités extra-professionnelles pour acquérir de l'expérience et des compétences variées. Enfin, les jeunes (comme les moins jeunes) devraient adopter une mentalité de croissance, le growth mindset, pour accepter les défis et apprendre de leurs erreurs.

## Plus de 6 ans après le RGPD, adoption des versions définitives des DMA et DSA par le Parlement européen



**Sous-titre:** *Que va-t-il se passer pour les entreprises ?*

**Dans la lignée du Règlement général sur la protection des données (« RGPD ») et de la proposition de Règlement « ePrivacy », le Digital Markets Act [1] ou « Règlement sur les marchés numériques » (ci-après « DMA ») et le Digital Services Act [2] ou « Règlement sur les services numériques » (ci-après DSA ») visent à améliorer les règles régissant les services numériques dans l'UE. Pour autant, ils ont des objectifs et des cibles distinctes. Premier état des lieux non exhaustif sur ces textes.**

Le DMA vise à encadrer davantage les activités économiques des grandes plateformes, qualifiées de « contrôleurs d'accès » car elles sont devenues des « passages obligés » pour les internautes dépendants de leurs services et détiennent bien souvent un monopole ou oligopole sur le marché, restreignant ainsi la concurrence.

La Commission européenne estime que bien qu'il y ait plus de 10 000 plateformes sur le marché européen du numérique, une toute petite partie d'entre elles capte l'essentiel du chiffre d'affaires réalisé, dont les fameux GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft). Le but du texte est donc de contrôler davantage les agissements de ces entreprises ainsi que les fusions et acquisitions qu'elles réalisent. Ces entreprises « contrôleurs d'accès[3]. » n'auront plus le droit de favoriser leurs propres services ou produits aux consommateurs, d'imposer des logiciels par défaut sous forme de ventes liées ou de rendre leur désinstallation difficile. L'interopérabilité devra être facilitée entre les principaux services.

## « Ce qui est illégal hors ligne doit également être illégal en ligne »

De son côté, le DSA met à jour et complète une partie de la directive n°2000/31/CE sur le commerce électronique. Le texte vise toutes les entreprises proposant des « services intermédiaires » aux utilisateurs européens (FAI, services dans le Cloud, réseaux sociaux...) En fonction de seuils en nombre d'utilisateurs actifs, les très grandes plateformes ayant le statut d'hébergeur supporteront des obligations supplémentaires.

Le principal cheval de bataille du texte est de renforcer la lutte en ligne contre les contenus illicites (incitations à la haine ou à la violence, harcèlement, pédopornographie, apologie du terrorisme.....)[4], et les produits illicites (dangereux ou constituant des contrefaçons).

Actuellement, les procédures de notification et de retrait des contenus diffèrent d'un État membre de l'UE à l'autre et sont inefficaces, les contenus étant supprimés après avoir été largement diffusés, partagés, retweetés. Le DSA vise à harmoniser les législations nationales pour plus d'efficacité, en imposant notamment un outil de signalement aux utilisateurs et en coopérant avec des « signaleurs de confiance », entités qui démontreront une expertise et des compétences particulières aux fins de détection, d'identification et de notification des contenus illicites et qui seront indépendantes de toute plateforme en ligne. Ces « signaleurs » visent à mettre fin au débat sur la partialité des plateformes en ligne et leurs règles arbitraires de suppression de contenu, comme cela a pu être débattu récemment s'agissant de [Facebook](#) ou [Twitter](#).

En outre, pour prévenir de potentielles atteintes à la liberté d'expression, le DSA prévoit des mesures de mitigation des risques. L'auteur d'un contenu jugé illicite devra être informé avant le retrait du contenu et pourra contester gratuitement cette décision auprès de la plateforme, voire demander une compensation financière à l'entreprise. La suppression des contenus préjudiciables tels que les « fake news » n'est pas à l'ordre du jour, cela étant contraire à la liberté d'expression. L'esprit du DSA est de limiter la visibilité et propagation de ces contenus en exigeant des plateformes qu'elles revoient leurs algorithmes.

### Encadrement du profilage renforcé

Dans la lignée du RGPD, le DSA interdira en outre de cibler en ligne des personnes physiques avec des publicités sur la base de données personnelles touchant à la religion, aux préférences sexuelles, à la santé ou aux convictions politiques. La publicité ciblée sera également interdite vis-à-vis des mineurs et soumise à des obligations de transparence renforcée. Les très grandes plateformes en ligne et très grands moteurs de recherche auront l'obligation pour leur part de proposer un système de recommandation alternatif non fondé sur le profilage des utilisateurs.

## Sanctions

Le DMA prévoit des amendes allant jusqu'à 20% du CA total mondial (en cas de récidive) pour les plateformes ne respectant pas leurs obligations, sans compter la possibilité pour la Commission d'ouvrir des enquêtes de marché et d'imposer des restrictions en matière de concurrence.

Si le DSA prévoit un plafond de sanction limité à 6% du revenu ou CA annuel de l'entreprise, il appartiendra au législateur de chaque État membre de fixer la sanction applicable.

## Entrée en vigueur

Les textes ont été adoptés dans leur version définitive par le Parlement européen en juillet 2022 et doivent être à présent adoptés par le Conseil de l'Union européenne. Une fois signés, les textes entreront en vigueur vingt jours après leur publication au Journal officiel et s'appliqueront à l'ensemble des entreprises ayant une activité commerciale au sein de l'Union européenne.

Le DMA devrait prendre effet rapidement, au mois de mars 2023, tandis que le DSA s'appliquera en deux temps : pour les très grandes plateformes ou moteurs de recherche, quatre mois après leur désignation par la Commission et pour les autres plateformes, quinze mois après son entrée en vigueur (ou le 1er janvier 2024, la date la plus tardive étant retenue).

Marie-hélène Gostiaux

*Mots-clés : DMA, DSA, GAFAM, protection de la vie privée, RGPD, Commission européenne, données à caractère personnel, sanction, publicité ciblée, retargeting, profilage, Parlement européen, monopole, concurrence*

*[1]. Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif aux marchés contestables et équitables dans le secteur numérique (législation sur les marchés numériques)*

*[2]. Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif à un marché intérieur des services numériques (Législation sur les services numériques) et modifiant la directive 2000/31/CE*

*[3]. services d'intermédiation en ligne, moteurs de recherche en ligne, services de réseaux sociaux en ligne, services de plateformes de partage de vidéos, services de communications interpersonnelles non fondés sur la numérotation, systèmes d'exploitation, services d'informatique en nuage, services de publicité, y compris tous réseaux publicitaires, échanges publicitaires et autre service d'intermédiation publicitaire... des critères comprenant des seuils sont prévus.*

*[4]. Dans le prolongement de la loi Avia contre la haine en ligne, adoptée en France en mai 2020.*

# Peut-on disrupter la variable temps dans les transformations ?



Dans un monde où tout irait plus vite, la variable temps semble paradoxalement figée dans les théories de transformation. Par exemple, Il est communément admis chez les consultants que le temps entre 2 réorganisations importantes dans un grand groupe est de 3 ans soit 18 mois entre la définition de la stratégie et sa réalisation. On trouve ainsi nombre de règles sanctuarisant la variable temps. Il faut 3 ans pour faire un produit ou encore 10 ans pour qu'une innovation de rupture disruptive un marché.

## Quand la variable temps devient un enjeu de business

Transformer impliquerait ainsi un temps très significatif allant de plusieurs mois à plusieurs années. Des outils comme le diagramme de PERT (Program Evaluation and Review Technique) sont utilisés en gestion de projet pour optimiser ce temps ou éviter des dérives. La courbe de deuil régulièrement utilisée par des coachs et consultants affiche les différentes étapes pour qu'un changement soit accepté par les salariés. La variable temps serait donc nécessaire à toute transformation en plus d'être significative, ne serait-ce que par le facteur humain. Si le diagramme de PERT est bien un outil efficace pour réduire les délais sur un projet, la courbe de deuil est un sophisme utilisé pour vendre des produits. Elle ne relève d'aucune recherche faite sur les réorganisations, étant juste transposée opportunément pour en faire un argument commercial certes percutant. Les clients seront effectivement réceptifs à l'idée que la résistance annoncée face à une transformation qu'ils veulent réaliser n'est qu'une question de temps, le salarié passant invariablement par diverses étapes qui commenceraient par le déni pour finir dans une quête de sens et enfin la sérénité. Ce sophisme a été utilisé chez France Telecom pour justifier la résistance des salariés, oubliant que cette dernière peut être le symptôme d'un rejet initialement non verbalisé. Le consulting se traduit concrètement par des heures facturées. La variable temps est la composante majeure de son chiffre d'affaires. Elle lui est donc nécessaire et se doit d'être significative. Par extension, elle devient également nécessaire et significative dans les recommandations proposées aux clients aux exceptions d'usage prêt. Ce qui ne se facture pas n'existe pas en consulting. A sa décharge, comment déterminer financièrement la valeur d'un conseil ?

## Les limites de la normalisation

Il est plus surprenant de retrouver une variable temps prédéterminée par la recherche dans des théories sur des stratégies. Une transformation bouscule la norme. Chercher à normer ce qui est par nature hors norme constitue un bel oxymore. Une stratégie s'inscrit pleinement dans l'action, ayant un début et une fin. Elle se construit par le bas en fonction d'un contexte et d'un environnement donnés, sur ce que la stratégie veut toucher, les moyens que l'entreprise peut et/ou veut se donner. Elle est donc singulière. La théoriser est d'autant plus risqué qu'elle s'applique sur peu de cas étudiés (ou étudiable en raison de leur éventuel caractère exceptionnel), ce qui ajoute un fort biais de représentativité. La variable temps dans les transformations est traitée comme la conséquence des actions opérationnelles prédéfinies. Que se passe-t-il quand elle constitue le cœur de la stratégie ?

## Le travail confiné : disrupteur de la variable temps

En ce sens, le travail confiné mis en place durant la crise sanitaire représente un cas unique pour la recherche (et pour les entreprises) dans l'histoire des réorganisations. Il réduit les biais à une portion congrue, ayant touché l'ensemble des entreprises concernées par cette possibilité. Quelles que soient leur taille ou encore le secteur dans lequel elles interviennent, les entreprises ont réussi leur confinement avec des degrés variable dans l'efficacité produite. On entend régulièrement que 50% ou plus des transformations échoueraient. Tout était réuni pourtant pour obtenir un taux d'échec important. Pire, tout projet de transformation de cette importance incluant une durée quasi nulle ne serait-il pas tué dans l'œuf par principe ? Et pourtant, à l'échelle des transformations classiques d'organisation, le travail confiné a vu sa variable temps proche de 0, s'établissant de quelques heures à quelques jours selon les entreprises pour un succès généralisé. Elle a ainsi remis en cause son côté nécessaire et/ou significatif. Comment l'ensemble des entreprises concernées ont-elles su déjouer chacune de leur côté ce principe ? Il faut chercher ailleurs que les classiques freins que l'on retrouve depuis 10 ans sur les réseaux sociaux et qui mériteraient d'être tout autant questionné à l'aune du travail confiné.

## “Il faut être gonflé”. Pour favoriser l’entrepreneuriat des personnes en situation de handicap



Les personnes en situation de handicap sont plus fortement et durablement touchées par le sous-emploi et le chômage que les autres demandeurs d'emploi (Gillot, 2018). Il semble important de considérer toutes les options pour favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap dans le marché professionnel. Notre compréhension actuelle des phénomènes entrepreneuriaux pour les groupes sociaux défavorisés comme les personnes en situation de handicap laisse beaucoup à désirer (Motta et al., 2020). Durant 3 ans, notre recherche s'est intéressée aux entrepreneurs en situation de handicap (Billion et Doussard, 2023). Ces entrepreneurs s'orientent vers l'entrepreneuriat pour différentes raisons (les prénoms des informants ont été modifiés par souci de confidentialité).

Marwa raconte : “j'avais vraiment du mal à trouver ma place dans l'emploi”. Elle poursuit : “toutes les fois où j'ai eu des entretiens, pourtant c'est pas le profil, c'est plutôt l'accessibilité ou la distance malheureusement faisait que je pouvais pas me rendre au travail”. Elle donne des exemples. “L'ascenseur était en panne ou bien le bus malheureusement où j'habite, il n'y avait pas beaucoup de bus qui sont adaptés.” Elle conclut : “c'était vraiment compliqué pour moi”. L'emploi est l'un des vecteurs d'intégration sociale les plus importants. Or, le marché du travail est moins favorable aux personnes en situation de handicap qu'il ne l'est pour les personnes valides et ce d'autant plus pour les séniors. Diane rencontre une conseillère Pôle emploi qui lui conseille de s'intéresser à la création d'entreprise, suite à son licenciement économique. “Au début, très dubitative comme quoi je n'en étais pas capable... Ça m'effrayait. Comment gérer ma situation de handicap en travaillant à mon compte ?”. Dans le même temps, cette idée lui plaît. “Ça m'a tout de suite intéressée et j'ai commencé à creuser.” Elle décide de devenir entrepreneure à l'âge de 46 ans. L'âge peut entraîner une reconversion professionnelle, puisque les séniors ne sont pas nécessairement très attractifs sur le marché de l'emploi.

Pour certaines personnes en situation de handicap intégrées dans le monde professionnel, la réalité en entreprise ne leur satisfait pas. D'après Daba, "déception dans le milieu du travail, des postes proposés pas à la hauteur de mes ambitions, pas à la hauteur de mes compétences et puis l'envie d'apporter des solutions, d'apporter un éclairage". Une mésaventure en entreprise peut conduire à se réorienter professionnellement. Son intérêt pour son emploi peut décroître. Les challenges ne sont pas au rendez-vous. D'après Baptiste, "c'est un ensemble entre ce que nous offre la vie et l'expérience et l'envie de donner un sens". Il veut donner un sens à sa vie et agir. "Faire un parcours, je dirais d'entrepreneur, c'est pas forcément évident tous les jours, mais au moins on sait ce qu'on fait et on sait pourquoi on le fait". Il cherche à se réaliser en tant qu'individu, à s'écouter, à donner du sens à sa vie, à accomplir ses rêves, ou encore à assouvir sa passion.

Brahim, étudiant, vit dans un foyer de jeunes travailleurs et ne dispose pas de revenu. Il doit gagner sa vie et réfléchir à ce qu'il peut faire. Il se remémore son enfance. "Quelque chose m'est revenu car quand j'étais petit, j'avais été élevé par mes grands-parents et mon grand-père, il était marchand." Brahim manifeste un esprit entrepreneurial qui peut être inculqué et transmis de génération en génération.

Malik, lui, observe qu'un de ses amis, en situation de handicap, travaille alors que son frère jumeau ayant la même pathologie est au chômage depuis 10 ans. "Je me suis dit que je devais créer son emploi." Il désire par sa solution, aider toutes personnes, en situation de handicap ou non, à trouver un emploi. En effet, de nombreuses personnes de son entourage originaires de banlieue, majoritairement des valides, rencontrent des difficultés à trouver un travail.

Les personnes en situation de handicap se tournent vers l'entrepreneuriat comme moyen de répondre à leurs besoins personnels, économiques et sociaux. Certaines personnes se lancent dans l'entrepreneuriat par défaut, car elles sont confrontées au chômage et ce parfois de longue durée, sans perspective de retour à la vie active. Cette alternative est choisie par nécessité plutôt que par opportunité détectée. L'entrepreneuriat constitue une option d'insertion professionnelle.

Les personnes en situation de handicap peuvent aussi bénéficier d'une image écornée d'elles-mêmes. Elles tentent alors de trouver des solutions pour y remédier. L'entrepreneuriat favorise la valorisation, l'estime de soi, la reconnaissance sociale par l'acquisition d'un statut valorisé celui de travailleur, d'entrepreneur. Il permet de s'éloigner des discriminations, des stigmates, de contourner le plafond de verre dans certaines entreprises liées au handicap, à ses représentations qui réduit la personne à ses conditions physiques et/ou psychologiques. Il attire par son degré de d'indépendance et d'autonomie, autorise le contrôle, dans une certaine mesure, de l'espace et des méthodes de travail, assure l'adaptation de l'emploi.

Il peut favoriser la stimulation intellectuelle et pratique, le passage à l'action, et l'accomplissement individuel tout en s'ouvrant à l'autre. La création d'entreprise peut servir l'intérêt personnel mais aussi général par les services et les produits conçus qui possiblement s'adressent aux personnes en situation de handicap mais aussi au plus grand nombre. Créer son propre emploi constitue une sortie potentielle du chômage que l'on soit valide ou en situation de handicap.

Ainsi, favoriser l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap pour celles qui le souhaitent devrait constituer un enjeu fort des politiques publiques en lutte contre le chômage.

Julien Billion et Claire Doussard

*Julien Billion et Claire Doussard sont les auteurs de l'ouvrage: « Il faut être audacieux. » Histoires et territoires d'entrepreneurs en situation de handicap. Editions EMS.*

*Bibliographie*

*Billion, J. & Doussard, C. (2023), « Il faut être audacieux. » Histoires et territoires d'entrepreneurs en situation de handicap, Editions EMS, Caen.*

*Gillot D. (2018). Sécuriser les parcours, cultiver les compétences. Rapport.*

*Mota, I., Marques, C. & Sacramento, O. (2020). « Handicaps and new opportunity businesses: what do we (not) know about disabled entrepreneurs? », Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 14, p. 321-347.*

# Quand les RH passent au vert ! Décryptage d'une mutation



En 2023, les attentes environnementales de l'ensemble des parties prenantes attendent des organisations publiques comme privées qu'elles ne se contentent pas de limiter les dégâts, mais qu'elles trouvent également les moyens d'inverser les dommages déjà causés. Le service publique est un acteur clé de cette démarche en créant des écosystèmes, en finançant des projets pro-environnementaux ou en s'engageant pour un service publique éco-responsable. Une autre stratégie revient à utiliser des pratiques de GRH respectueuses de l'environnement – la GRH Verte. Cette dernière est devenue l'un des moyens utilisés par les organisations pour répondre aux problèmes environnementaux auxquels elles sont confrontés. Elle permet aux organisations de rester concurrentielles et d'obtenir de meilleures performances environnementales. Les pratiques de GRH Verte sont devenues essentielles pour l'innovation. qui influe sur la satisfaction des clients, la confiance, la crédibilité et l'image de marque (Bahuguna, Srivastava and Tiwari, 2023; Tanova, et Bayighomog, 2022).

## Qu'est-ce que la GRH Verte?

La GRH verte doit être considérée comme un système qui soutient les efforts de gestion de l'environnement. Ce système doit mettre en place et actualiser en permanence les valeurs, les politiques et les pratiques de GRH environnemental à l'aide de processus technologiques verts (Paulet, Holland et Morgan, 2021; Ren, Tang et Jackson, 2018). Elle développe des valeurs, des connaissances et des compétences vertes à partir de trois leviers d'actions: (1) le recrutement et la sélection, (2) la formation, (3) la gestion des performances: récompenses et implications (Tang, Chen, et al., 2018).

### Les 3 principaux leviers d'action de la GRH Verte

- Le recrutement et la sélection écologiques se fait au moyen de tests destinés à s'assurer que les employés ont une attitude positive à l'égard des questions environnementales. Ces tests comportent des questions relatives aux croyances, aux valeurs et aux connaissances en matière d'environnement.
- Les programmes de formation écologique sont conçus pour améliorer non seulement la sensibilisation, les connaissances et les compétences des employés en matière d'activités écologiques, mais aussi pour créer un climat qui encourage tous les employés à s'impliquer dans des initiatives écologiques. La formation écologique doit se concentrer sur le changement d'attitude et l'implication émotionnelle envers les objectifs écologiques. La formation verte interne comprend non seulement des programmes verts complets, mais les relie également aux systèmes de gestion des performances de l'organisation. Cette approche contribue à créer un climat vert.
- La gestion des performances vertes implique l'évaluation des performances des employés comprenant des feed-backs sur leurs performances vertes. Dans le cadre de la gestion des performances écologiques, des récompenses non financières peuvent être proposées parallèlement aux incitations financières. Elles peuvent prendre la forme d'avantages liés aux voyages écologiques, d'impôts écologiques et de reconnaissance écologique.

Jeanne Le Roy

#### Références

Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602.

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.

Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.

Tanova, C., & Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45.

## Un modèle de leader émergeant : le cas « PSPP » au Québec



A l'heure où la France se cherche des leaders politiques pour la relève d'Emmanuel Macron en 2027, il est intéressant de s'interroger sur ce qui fait leur réussite à leur émergence dans nos démocraties libérales. Paul Saint-Pierre Plamondon, chef du Parti Québécois au Québec, offre un cas exemplaire d'une figure à haut potentiel, quoiqu'encore très minoritaire. Il coche toutes les cases du modèle du « héros-leader » qui occupe mes recherches depuis une dizaine d'années. Rien de prédictif, toutefois : un outil de réflexion pour comprendre la structure des stratégies.

Un leader politique émerge en ce moment au Québec : Paul Saint-Pierre Plamondon, « PSPP » en raccourci, 46 ans, chef du Parti Québécois et député. Il représente encore un poids modeste, puisque son parti a 3 élus à l'Assemblée qui en compte 125. Après l'élection partielle dans la circonscription de Jean-Talon à Québec qui aura lieu le 2 octobre prochain, il en aura peut-être 4. Rien encore de fracassant. Mais, d'après la matrice de la réussite qui occupe mes recherches depuis une dizaine d'années (voir références en fin d'article), je peux diagnostiquer qu'il sature déjà les sept critères du « héros-leader » dans nos sociétés contemporaines.

Y a-t-il des enseignements à tirer pour nos candidats potentiels de 2027 ?

(i) Être solide sur ses objectifs. PSPP défend une MISSION. C'est le b.a.-ba du leadership : avoir un projet clair. Dans son cas, l'objectif est la renaissance du mouvement indépendantiste au Québec et son aboutissement en Québec-pays. Il l'énonce vers le milieu des années 2010, justifiant son action par l'idée qu'« à moyen terme, la question de l'indépendance du Québec reviendrait en force ». La mission est de Rebâtir le camp du oui, titre de son livre en 2020. Le cadre identitaire qu'il installe est celui d'un peuple « bienveillant, courageux, rêveur ».

(ii) Savoir nager à contre courant. PSPP a une aptitude à la DIVERGENCE. C'est une autre clé du leadership naissant (pensons à De Gaulle) : se distinguer de la norme. Son coup le plus visible : il restera le premier député de l'histoire québécoise, et canadienne, à ne pas prêter serment au roi d'Angleterre au moment de son accession au Parlement. Il s'en voit, de ce fait, interdire l'entrée. Le personnage est tout l'inverse d'un béni-oui-oui qui se niche au confort du camp dominant. Depuis le référendum de 1995, perdu de peu par les indépendantistes (à 0,5% près), le mouvement n'a plus le vent en poupe. Il y a là, chez PSPP, un potentiel héroïque : relever le défi en situation de handicap. Des suffrages pourront lui venir de cette preuve de courage.

(iii) Privilégier la coopération. PSPP se signale par un effort vers l'ENTENTE. Pas de polémique inutile, pas de stratégie de la controverse : l'inverse d'un Trump. Même lors de l'épisode d'avoir eu à tourner talons lors de l'interdiction d'entrer au Parlement, politesse et mesure guident les députés concernés. PSPP nourrit une confiance dans la parole partagée. Il appelle les militants à « sortir, parler, convaincre », ce qu'il applique à lui-même : lors de la campagne de 2018, PSPP fait du porte-à-porte, accompagné, l'hiver, par sa femme enceinte, et, l'été suivant, toujours avec sa femme, la poussette en plus. La coopération s'installe selon un motif fractal, qui se répète à plusieurs échelles : familiales, au sein du parti, avec les adversaires politiques, dans l'espace public, avec la société et ses différentes composantes.

(iv) Ne pas avoir peur du rapport de forces. PSPP ne rechigne pas à la COMPÉTITION. Les sujets de discorde sont mis sur la table sans ambages : l'état-nation universaliste (québécois) versus le multiculturalisme post-national (canadien) ; le « racisme antiquébécois », dont PSPP écrit qu'il est « la seule forme d'intolérance qui soit socialement acceptable au Canada anglais » ; la difficile cohabitation du français et de l'anglais, avec, à l'horizon, ni plus ni moins qu'une question de « survie linguistique et culturelle » pour le Québec francophone. PSPP défend l'idée qu'« il y a un gouvernement de trop » entre le niveau fédéral canadien et le niveau provincial québécois. Il suggère qu'« une véritable gouvernance environnementaliste implique de pouvoir se détacher des choix polluants du Canada ». Sur cette base, sans surprise, les campagnes se déroulent avec « énormément de pression ».

(v) Être un grand acteur. PSPP, comme tout leader politique, assume une dimension de RÔLE. Il a lui-même animé une émission de radio et tenu des chroniques à la télévision pendant des années. Lors d'une entrevue abordant toutes les objections lancées à son encontre, il se montre à l'aise, plein d'humour : « ça fait ben des pucks » (une « puck » est le palet du hockey sur glace, sport national au Québec et au Canada ; « ça fait ben des pucks » veut dire « ça fait beaucoup de palets à arrêter » quand on est gardien de but.) PSPP théorise en professionnel que « la politique est une question d'images autant que d'idées ». Des narratifs se dessinent : avec ses deux autres collègues élus du PQ au Parlement, ils sont « les trois mousquetaires », ce qui colle bien à leur image de rebelles défendant des causes qui les dépassent.

(vi) Être une personne de corps et de sentiment. PSPP est mû par son INTÉRIORITÉ. Aujourd'hui, pas de grand acteur qui ne soit branché sur sa sensibilité, ses émotions. Le jeu doit être vivant, authentique, personnel. Le public doit y croire. Sur ce registre, il arrive que PSPP soit ému aux larmes, comme, par exemple, un jour d'élection où il attend, devant les caméras, les résultats. Il a sa fille dans ses bras. Il commence à parler devant un petit groupe, et, d'un seul coup, il a un sanglot : « Je suis émotif... », avoue-t-il. PSPP est mû par une éthique de la conviction, il parle même de « conviction fondamentale », il se dit « fidèle à ses rêves de jeunesse ». S'il assume qu'il est fatigué après une campagne, c'est qu'il est impliqué de tout son corps.

(vii) Englober des injonctions en tension entre elles. PSPP sait naviguer parmi les PARADOXES. Un journaliste ne s’y trompe pas qui décerne à PSPP le surnom de « Paul Saint-Pierre Paradoxal ». Je ne citerai ici qu’un exemple de tension : d’un côté, PSPP se réclame d’un projet souverainiste pour le Québec et d’une fierté pour la culture québécoise (la MISSION), et de l’autre, sur un plan biographique, il est diplômé de McGill, l’université anglophone de Montréal, et d’Oxford, établissement british s’il en est, puis il a connu une carrière internationale d’avocat qui l’a tenu éloigné de sa terre (DIVERGENCE par rapport au cadre de la MISSION centrée sur le Québec). Plamondon explicite que, pour lui, un changement de monde est intervenu à mi-carrière : parcours international dans sa vingtaine et retour au pays dans sa trentaine. Il y gagne, dit-il, le recul pour inscrire le Québec dans le concert des nations. De plus, c’est en voyageant qu’il a découvert comment les autres peuples vivent leur fierté nationale, ce qu’il souhaite désormais pour le Québec. Cette capacité à marcher en équilibre sur des chemins de crête donne au leader politique un potentiel de rassemblement.

Nos leaders politiques français, chacun ou chacune selon son programme, auraient-ils à en prendre de la graine ?

Olivier Fournout

Références :

Fournout O. (2013), "Société, cinéma et ingénierie relationnelle. L'action du héros et du leader", *Communication, Université Laval/Québec*, vol.32/1: <https://journals.openedition.org/communication/4854>

Fournout O. (2016), "The Hero-Leader Matrix in Business and Cinema", *Journal of Business Ethics*, vol. 141: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3063-4>

Fournout O. (2022), *Le nouvel héroïsme, puissances des imaginaires*, Presses des Mines, Paris : <https://www.pressesdesmines.com/produit/le-nouvel-heroisme/>

# Changer les comportements dans le domaine de l'environnement



Source de l'image : [Tableau Co2 de Corinne Rubens](#)

Le 9 mars dernier, [Lolita Rubens](#) a soutenu son Habilitation à Diriger les Recherches en psychologie sociale à l'Université d'Aix-Marseille. Cette HDR portait sur le changement de comportement dans le domaine de l'environnement, et plus particulièrement le [paradigme de l'hypocrisie](#) et les [feedbacks](#) liés à l'énergie. L'objectif était notamment de favoriser le changement de comportement en rendant les interventions proposées par la psychologie sociale les plus adaptées, efficaces et simples à mettre en place.

La première partie présentait les recherches sur le paradigme de l'hypocrisie induite. Après avoir défini et présenté le paradigme, notamment en précisant les interprétations théoriques proposées pour expliquer les effets de l'hypocrisie induite, une [explication alternative de ces effets était proposée](#). Lolita Rubens et ses collègues considèrent ainsi que les individus placés en situation d'hypocrisie induite ressentent de la dissonance cognitive, non pas parce que leur image de soi est menacée (même si cela peut être le cas), mais plutôt parce qu'ils perçoivent une inconsistance entre une norme sociale qu'ils connaissent, et ont même parfois internalisée, et leurs comportements passés allant à l'encontre de cette norme. L'application du paradigme de l'hypocrisie induite au domaine de l'environnement a ensuite été considéré, en particulier en [explorant l'impact que pouvait avoir le délai](#) existant entre l'intervention induisant l'hypocrisie et l'adoption du comportement cible proposé pour réduire la dissonance éveillée. Il a été montré que [la procédure d'hypocrisie induite est sensible au délai](#). Ainsi, lorsque les participants n'ont pas eu la possibilité d'adopter le comportement cible immédiatement après l'intervention, ils ne l'ont pas adopté du tout. Enfin, à travers une [méta-analyse](#) portant sur les travaux menés dans le cadre du paradigme de l'hypocrisie induite, trois questions importantes ont été étudiées. Il a été montré que 1) la procédure d'hypocrisie induite permettait d'avoir un impact effectif sur les comportements et les intentions comportementales, 2) les participants qui rappelaient uniquement leurs comportements transgressifs passés déclaraient des intentions comportementales plus élevées que les participants des groupes « contrôle ».

La seconde partie de l'HDR regroupait les travaux menés sur les feedbacks incitant aux économies d'énergie. Après avoir présenté les enjeux spécifiques à la thématique de l'énergie et l'approche méthodologie interdisciplinaire, croisant les apports de la psychologie sociale, de la sociologie et des sciences de l'ingénieur, deux recherches longitudinales ont été présentées. Dans la première, il a été montré que les Bâtiments Basse Consommation, même s'ils sont conçus avec le souci d'une efficacité énergétique maximale, ne suffisent pas à garantir de faibles consommations des personnes y vivant. Ces bâtiments, en tant que contexte apprenant, qui auraient pu éveiller aux enjeux énergétiques et permettre aux individus d'accéder plus facilement à une prise de décision environnementale ou des comportements responsables, ne suffisent pas à amener les habitants à modifier leurs comportements. De même, les **feedbacks normatifs proposés ne sont que peu parvenus à modifier la consommation** des personnes considérées. Lorsque cela a été le cas, les changements étaient difficiles à mettre en place. Pour modifier leurs habitudes énergétiques, les individus devaient adopter une posture réflexive sur le long terme, et le profil des personnes influençait leur appropriation des données proposées. Dans la seconde recherche, c'est l'impact de la sensibilité et de l'expertise des individus par rapport à la thématique de l'énergie qui a été étudié, notamment sur la réception des feedbacks proposés. Ceux-ci étaient travaillés de sorte à ce qu'ils soient les plus accessibles et facilement appropriables par tous et toutes (en n'utilisant pas d'unité de mesure pour les données de consommation, par exemple). Il a été observé que les personnes ayant déjà été sensibilisées à l'énergie quelques années plus tôt étaient celles qui avaient le plus confiance dans leur capacité à changer de comportement et qui avaient les habitudes d'économies d'énergie les plus importantes. Il semble qu'il existe ce que l'on pourrait appeler une « culture de l'énergie » qu'il conviendra de mieux définir et appréhender.

Pour conclure, il était rappelé qu'il est essentiel de travailler sur des comportements réels, et en s'appuyant systématiquement sur une méthodologie scientifique rigoureuse, permettant d'assurer la reproductibilité et la pertinence des interventions testées et proposées. Même s'il est maintenant avéré que les efforts individuels ont un impact loin d'être négligeable dans la baisse de l'empreinte carbone de la France et que ces « petits gestes » individuels sont également positivement liés à un certain type d'engagement politique (en particulier les manifestations ou l'activisme en ligne) et à la mise en place d'actions collectives, il semble qu'il est important de considérer un niveau d'impact supérieur. De plus, ce travail de recherche s'est fait en co-construction avec les acteurs de terrain, les personnes les plus susceptibles de nous renseigner sur les pratiques en place au début de notre travail et également parfois la meilleure façon de les aborder. Ce travail en co-construction semble essentiel afin de mieux mobiliser les normes sociales et le répertoire collectif d'alternatives pro-environnementales qui peuvent être solidarisantes.

## Atterrissage du rock planant au pays du marketing : Retour sur « l'affaire » Pink Floyd / Gini



En pleine crise internationale, suite à l'attaque de la Russie contre l'Ukraine le 24 février 2022, le groupe Pink Floyd, ou plus exactement David Gilmour et Nick Mason, ont attiré l'attention de nombreux fans en mettant en ligne un morceau de musique accompagné d'un somptueux solo de guitare : « Hey, Hey, Rise Up ! » (« Hey, Hey, Lève-toi ! »). Sur [ce titre](#), les Pink Floyd utilisent la voix magnifique d'Andriy Khlyvnyuk, du groupe ukrainien Boombox, blessé sur le front à la suite d'un éclat de mortier. En quelques heures, des centaines de milliers de téléchargement sur des plateformes de streaming, et plusieurs millions au bout de quelques semaines, ont remis au centre du jeu de la planète rock un groupe mythique, qui a annoncé vouloir ainsi récolter des fonds pour des œuvres humanitaires (Nuc, 2022). Si cette intervention désintéressée a ému les nouvelles générations, il est en revanche peu probable qu'elles sachent combien les Pink Floyd ont été vilipendés près de cinquante ans auparavant pour leur compromission cupide avec le système marketing. Retour sur une « affaire » qui défraya en son temps la chronique.

### Aux origines d'un mini-séisme

En 1974, Pink Floyd est sur le point d'atteindre son apogée créative, notamment depuis la sortie du film Pink Floyd Live at Pompéi (1972) et du magistral album Dark Side of the Moon (1973). Les membres du groupe, Roger Waters, David Gilmour, Rick Wright et Nick Mason, sont alors contactés en vue de participer à une campagne de communication pour une boisson gazeuse française dénommée « [Gini](#) », appartenant à la Compagnie d'Exploitation des Boissons Rafraîchissantes, filiale de Perrier. Dans un premier temps, les Pink Floyd s'opposent fermement à l'idée de se compromettre avec un symbole du capitalisme. Nous sommes encore dans l'après-68 et son esprit contestataire, et il est entendu que les artistes doivent se tenir à l'écart de toute démarche commerciale, et plus encore du parrainage direct d'entreprises. Un peu « sonnés » par leur succès international, mais conscients qu'ils ont désormais acquis le statut de « rock stars » planétaires, les membres du groupe projettent alors une brève tournée en France afin de donner l'occasion au public d'entendre quelques nouveaux titres en préparation, dont ceux qui aboutiront à l'album Wish You Were Here (1975). Une tournée aux ambitions affichées, qu'il s'agit de financer.

L'accord proposé par la Compagnie d'Exploitation des Boissons Rafraîchissantes prévoit que les Pink Floyd apparaissent dans une campagne publicitaire de grande ampleur, qu'ils soient pour cela rémunérés *intuitu personae*, et que l'entreprise investisse également dans la tournée du groupe, avec une présence significative dans les salles où se déroulent les concerts, notamment sous forme d'affichage. La campagne publicitaire comprend un certain nombre de messages dans des magazines grand public où l'on voit le groupe, dans un style pseudo-futuriste, déambulant dans un désert (marocain en l'occurrence), avec l'air assoiffé (voir l'illustration 1). Il n'est pas trop fort de parler de séisme au sein des communautés de fans, qui voient leur groupe, symbolisant autrefois la scène underground et dont les membres enchaînaient des couplets rageurs contre le monde de la finance, vendre son âme au diable pour un contrat d'une valeur dérisoire (à peine plus de 500 000 euros de 2022 !). Les Pink Floyd feront alors de leur mieux pour justifier toute l'opération et plaider l'erreur impardonnable pour tenter d'apaiser les choses, à l'image des propos de Rick Wright dans *Rock & Folk* de juin 1974, repris dans l'ouvrage de Gonin (2017) :

« Gini nous y a pratiquement obligés, en menaçant, contrat à la main. Mais il faut reprendre les choses au début pour comprendre. Steve [O'Rourke] était assis sur une plage, et un type est arrivé, qui lui a demandé une photo de pub du Floyd pour Gini. Steve a dit : "OK, ça vous coûtera 50 000 livres". Et de fil en aiguille, nous nous sommes retrouvés avec un contrat publicitaire, sans en être vraiment informés puisque nous n'étions pas là. D'ailleurs, Steve est notre manager, et c'est lui qui gère les finances du groupe. Qu'il se soit trompé, c'est certain. Nous nous sommes peu à peu aperçus des conséquences : notre nom galvaudé et, qui sait, peut-être notre réputation atteinte aux yeux d'un public frustré ».

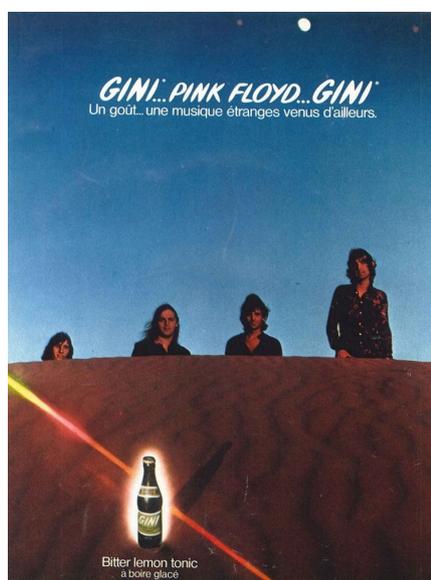


Illustration 1. Une publicité Gini avec les Pink Floyd

## Une défense pro domo jouant sur la fibre sociétale

Le moment singulier pendant lequel éclate « l'affaire » Pink Floyd / Gini n'est pas le fruit d'un pur hasard de calendrier, bien au contraire. Le groupe a sorti Dark Side of the Moon (1973), dont le succès est absolument phénoménal (il restera dans le classement des albums du Billboard américain pendant 736 semaines d'affilée, de 1973 à 1988, et 950 semaines au total). Comme indiqué, il doit donc envisager une tournée pour satisfaire des fans avides de prestations live. Or, les Pink Floyd sont convaincus, depuis leur création en 1965, que l'univers psychédélique, planant et progressif auquel ils se réfèrent exige un spectacle total, en bref une expérience mémorable jouant sur plusieurs sens. Ceci requiert des investissements techniques de plus en plus lourds, dont l'un des symboles les plus emblématiques est l'écran circulaire, véritable marque de fabrique des spectacles des Pink Floyd à partir de ce moment-là. Le coût d'un spectacle devient ainsi prohibitif, y compris en matière de logistique, d'autant que la base des fans s'est fortement élargie, impliquant des tournées de grande envergure sur un, voire plusieurs continents.

Les membres du groupe prennent alors conscience d'un risque majeur, l'explosion du prix des billets, alors que leur niveau est déjà l'un des plus élevés du moment, au début des années 1970. Avec une menace à peine voilée, celle de jouer dans des salles de concert à moitié vides. La proposition de la Compagnie d'Exploitation des Boissons Rafraîchissantes de construire un partenariat Pink Floyd / Gini arrive ainsi à point nommé pour prendre à sa charge une partie du coût de la tournée européenne, tout particulièrement la partie française qui conduira le groupe à jouer à Colmar, Poitiers, Toulouse, Dijon et Paris (au Palais des Sports). En d'autres termes, et c'est cette position sociétale qui sera défendue plus ou moins explicitement par les Pink Floyd aux pires heures de « l'affaire », si Gini a bénéficié d'un effet d'aubaine évident, le groupe ne pouvait pas refuser le parrainage car cela aurait été agir contre l'intérêt des fans. La position sociétale sera d'ailleurs confortée par la large communication faite autour du reversement des rémunérations personnelles perçues de la part de la Compagnie d'Exploitation des Boissons Rafraîchissantes à des œuvres caritatives. Avec un ultime pied de nez de David Gilmour qui arborera ostensiblement pendant toute la tournée de 1974... un t-shirt à l'effigie de la bière Guinness (voir l'illustration 2)



Illustration 2. David Gilmour lors de la « tournée Gini » de 1974

## **Pink Floyd à l'avant-garde, encore une fois**

En tant que représentants majeurs du rock progressif, de nombreux travaux ont souligné combien les Pink Floyd sont à l'origine d'innovations musicales de première importance. Comme le notent Melançon et Carpenter (2015), à la différence de la musique populaire dont Theodor Adorno indiquait qu'elle est par nature formelle, répétitive et statique, le rock progressif introduit une nouveauté permanente et radicale en rupture avec les conventions, issues notamment du « capitalisme de l'industrie musicale ». De ce point de vue, les Pink Floyd constituent une avant-garde, qui s'illustre notamment au travers de la création d'un spectacle total faisant participer le fan à ce que l'on dénomme aujourd'hui une expérience mémorable, bien avant qu'une telle thématique soit largement abordée en marketing. De manière un peu provocatrice, nous pourrions dire que « l'affaire » Pink Floyd / Gini témoigne d'un même souci du groupe de se positionner à l'avant-garde de la société du spectacle pénétrée par le marketing, même si la dimension accidentelle de la chose n'est pas contestable.

En effet, à l'époque, en 1974, l'implication commerciale des entreprises dans l'univers du rock est pratiquement inconnue. Alors que les Beatles capitalisaient dans les années 1960 sur chaque élément de contenu qu'ils pouvaient produire, ce qui incluait au moins un album et un film par an, le lien évident des Pink Floyd avec le monde des affaires change soudainement la donne, à peine quelques mois après que Led Zeppelin nous donne à voir une brillante leçon d'anti-marketing avec son album Led Zeppelin IV (1971). Un album, écrit Aggeri (2018), dont la pochette ne fournit aucune indication sur le groupe (les membres en sont représentés par des signes cabalistiques), ni sur les chansons contenues, un album qui ne donnera lieu volontairement à aucune promotion... et sera pourtant vendu à 40 millions d'exemplaires ! Vision radicalement différente avec « l'affaire » Pink Floyd / Gini qui va, dans un premier temps, profondément perturber le groupe, avant qu'il accepte, dans un second temps, le nouveau monde en émergence. Ainsi, Roger Waters composera le titre « Bitter Love », jamais sorti, dans lequel est évoqué un homme qui vend son âme dans le désert (!), ce qui n'empêchera pas ensuite le groupe de participer à deux autres campagnes publicitaires, l'une pour le Nurofen, l'autre pour la Volkswagen Golf.

Nick Mason, le batteur des Pink Floyd, impliqué en mars 2022 dans le protest song « Hey, Hey, Rise Up ! », a offert il y a 18 ans de cela sa plongée personnelle dans l'histoire du groupe (Mason, 2004). Pour tous les fans, il s'agit d'une belle histoire, et comme toute belle histoire, elle édulcore parfois certains événements marquants. Nick Mason ne consacre ainsi que quelques lignes fugaces à « l'affaire » Pink Floyd / Gini, en évoquant anecdotiquement les mannequins arborant des panneaux géants à la gloire de Gini pendant la tournée de 1974. Or, sans le savoir vraiment, les Pink Floyd ont ouvert la voie à des pratiques marketing qui, loin de concerner uniquement l'industrie musicale, touchent toutes les branches de la société du spectacle. Ainsi, lorsque l'on s'intéresse aux groupes de rock et aux artistes reconnus d'aujourd'hui, il est difficile d'imaginer qu'un seul d'entre eux puisse refuser un contrat commercial avec une entreprise aux moyens financiers importants. Certes, il est aisé de critiquer les Pink Floyd en les accusant d'avoir très tôt « trahi la cause », mais ne sont-ils pas plus les victimes que les coupables de la marchandisation des industries culturelles en œuvre depuis des décennies ?

## Pourquoi l'univers de la musique metal est un terrain approprié pour la recherche en sciences de gestion ?



Univers boudé par la recherche en sciences de gestion, terrain inconnu ou étudié sous le prisme de la consommation presque exclusivement, l'univers de la musique metal revêt pourtant d'innombrables opportunités d'études. Théorie des organisations, marketing, management, stratégie, comportement et relation des acteurs sont autant de disciplines permises par ce champ organisationnel.

### **La musique metal : un univers dédaigné et pourtant omniprésent**

Le champ de la musique metal est beaucoup étudié en sociologie et musicologie pour mettre en avant le caractère déviant d'une communauté vers un extrême au travers des représentations culturelles données par le genre. Néanmoins, si les précurseurs du style dans les années soixante-dix ont cherché à s'émanciper d'un univers formalisé et institutionnalisé, les nouvelles normes de consommation du service musical et celles du marketing imposent aux acteurs de se conformer aux règles du marché. Aujourd'hui, la culture metal sert de référence dans les outils culturels et promotionnels (cinéma, télévision, photographie, jeux vidéo, publicité) où le côté extrême explicite de son art est utilisé pour mettre en avant certains sentiments et émotions : la colère, le malheur, l'agressivité, la déviance politique, l'excitation etc.

Le style metal a connu une très forte démocratisation à l'aube des années 90/00 avec l'émergence de groupes mondialement reconnus (Metallica, Iron Maiden pour les plus anciens, Korn, Slipknot, Limp Bizkit, Linkin Park dans les années 2000) et aussi avec l'essor d'émissions consacrées au style sur les chaînes de télévision dédiées à la musique (exemple : MCM, MTV) ou conventionnelles (Arte avec l'émission tracks). Depuis, la musique metal n'a cessé de s'orienter vers des musiques de plus en plus extrêmes (Death metal, GrindCore, HardCore, Black metal etc.) et développer de nouveaux styles fusionnés à d'autres communautés, avec le hip-hop (nu metal, exemple : Limp Bizkit en duo avec Xzibit, Snoop Dog etc.), le jazz et le classique (metal prog, exemple : Dream theater, Horns etc.), avec l'univers électro (exemple : Korn en duo avec Skrillex) ou encore avec le reggae (exemple : Skindred).

### **Un style très codifié et transposable**

Des signes distinctifs, des tenues vestimentaires remarquées, un langage approprié, le metal offre une multitude de codes, de références qui, à l'instar des communautés de motards ou du luxe, soulèvent d'importantes questions relatives à la science de gestion (Keith Kahn-Harris, 2016). Les dynamiques multiculturelles, les actions anticonsuméristes, l'identité professionnelle, la valeur perçue, la légitimité, la co-création etc. sont des théories aisément applicables à l'univers étudié. La recherche d'identité y est ici très présente ce qui favorise certains comportements qu'il est pertinent d'étudier (Guibert, 2015).

Il existe un nombre important de sous-style du metal avec pour chacun des codes et comportements très différents qui peuvent s'appliquer à d'autres terrains d'études. Par exemple le Hardcore (HXC) est un style extrêmement agressif qui propose des références sociétales dans ses textes comme pour le rap underground ; le black metal (scènes et personnages très théâtralisés) agit par transgression à l'ordre religieux et a donné lieu au style vestimentaire gothique ; le death metal est un style à la technique de jeu des instruments hautement savante où la composition rejoint souvent avec le modèle de la musique classique. Ces différences proposent aux chercheurs un terrain de recherche élargi lui permettant d'y appliquer un ensemble varié de théories issues des sciences de gestion.

### **Un terrain soumis à de fortes tensions et paradoxes**

Les metalleux sont aujourd'hui soumis à de fortes tensions. Musique de niche, le metal est depuis 20 ans en pleine ascension et connaît une progression fulgurante sur les plateformes de streaming (+154 % entre 2017 et 2018) mais reste minoritaire dans les styles de musique les plus écoutés (19 % des consommateurs des musiques dans le monde écoutent du metal selon l'IFPI). Au départ, emmené par une vague de comportement anticonformiste dans les années soixante-dix, l'environnement metal est confronté à la loi du marché ce qui crée un paradoxe entre l'idéologie de référence et la réalité des comportements (Gerő and Sik 2020). À titre d'exemple, le festival Hellfest (festival consacré à l'univers metal) se déroule sur trois jours et est le festival le plus cher de France (289 € les trois jours pour 2022) et pourtant les places se vendent 9 mois à l'avance ! Le metalleux est un passionné qui est prêt à dépenser beaucoup pour suivre sa communauté.

Il en est de même pour les artistes eux-mêmes, très souvent oubliés de la recherche mais qui doivent pourtant s'insérer dans un univers qu'ils désapprouvent dans leurs chansons (antisocial, Trust). Il est aujourd'hui nécessaire pour les artistes de savoir manipuler d'une part les outils marketing pour être écoutés afin de se produire en live, le nombre de vue d'un groupe sur YouTube lui donnant éventuellement le droit d'accéder à certaines scènes, et les outils numériques, dans un processus de composition souvent à l'inverse de la culture, croyances et pratiques du métal, mais imposé par les exigences des plateformes de streaming musical (Deezer, Spotify).

« Certains artistes qui réussissaient dans le passé pourraient bien ne plus réussir dans le futur. On ne peut pas enregistrer de la musique tous les trois ou quatre ans et penser que cela va suffire », Daniel Ek, CEO Spotify, 2020

Le monde de la musique metal est un terrain riche dont l'hermétisme ne doit pas être un frein à la recherche. Beaucoup de groupes que nous avons rencontrés dans le cadre de nos travaux se sont montrés très ouverts et désireux de leur métier et de leur art. Tout comme les autres terrains sensibles, il faut travailler avec le metalleux une relation de confiance et une familiarité qui ne peuvent s'instaurer que par une présence dans la durée.

Nicolas ANNE

#### Références

Kahn-Harris, *Global Metal Music and Culture: Current Directions in Metal Studies*, 2016

Guibert, *Représentation des usages sociaux de la musique metal*, 2015. DOI : 10.4000/volume.4427

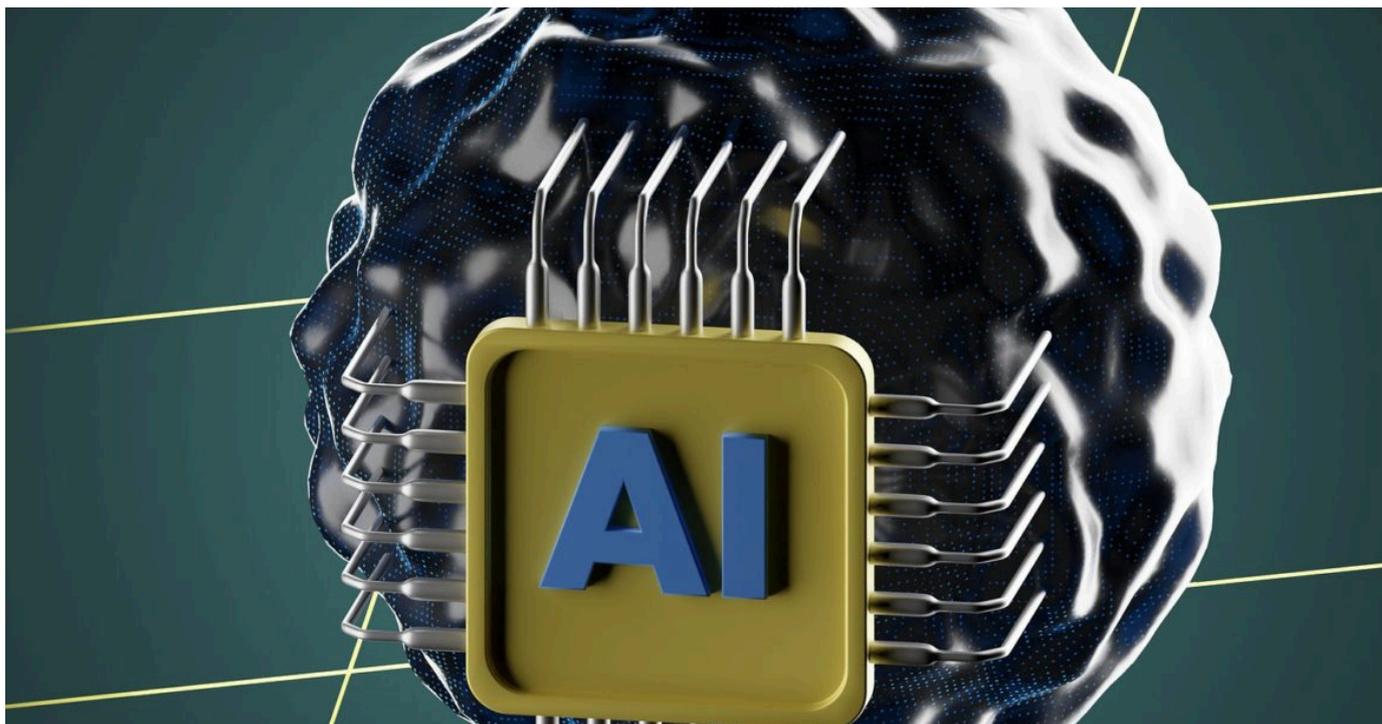
M. Gerő, E. Sik, *The Moral Panic Button: construction and consequences*, 2020

Lüthe et S. Pöhlmann, *Unpopular Culture*, 2016. DOI : 10.5117/9789089649669

A. Blanc et I. Huault, *Reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude : Le rôle du discours des majors dans l'industrie musicale*, 2010.

Dutraive et B. Szostak, *essai sur les caractéristiques et les ambivalences du paradigme de l'économie créative*, 2021. DOI 10.4000/rei.10289

## ChatGPT et la course effrénée à l'IA



Cet article n'a PAS été rédigé par ChatGPT.

Les différentes sources de l'article sont référencées en notes de bas de page.

ChatGPT est un prototype d'agent conversationnel basé sur le modèle de langage GPT développé par OpenAI, une société cofondée en 2015 par Elon Musk et Sam Altman et spécialisée dans le développement de l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle représente tout outil utilisé par une machine afin de « reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité ». ChatGPT « est affiné en continu grâce à l'utilisation de techniques d'apprentissage supervisé et d'apprentissage par renforcement (« deep learning »), afin d'améliorer les performances du logiciel. »

Le nom « ChatGPT » vient de la combinaison des termes « chat » et « GPT », qui signifient respectivement « conversation » + « Generative Pre-trained Transformer ». Cela reflète la capacité du « chatbot » (robot conversationnel) à générer et simuler des conversations humaines.

ChatGPT est ainsi capable de répondre à des questions dans un langage proche de celui d'un humain, et ce dans de nombreuses langues. ChatGPT peut traduire des textes, écrire un texte (poème, article, roman...) sur un thème donné, donner des informations sur l'actualité ou résumer des concepts complexes (scientifiques, philosophiques...), générer des lignes de code, etc.

L'accès à ChatGPT est libre, mais nécessite d'ouvrir un compte sur le site Web d'[OpenAI](#). Les demandes des utilisateurs et les réponses contribuent à l'apprentissage du robot (« deep learning[1] »).

## Développement fulgurant de l'IA VS. Encadrement légal et réglementaire : 1 – 0

Microsoft a annoncé investir plusieurs milliards de dollars dans ChatGPT, a testé son intégration à son moteur de recherche Bing et a annoncé vouloir l'intégrer dans ses outils en ligne comme Word, Outlook ou Powerpoint...

Qu'à cela ne tienne, mi-mars a vu le lancement d'une IA concurrente « Claude », l'implémentation par Google de son propre agent conversationnel dans sa suite logicielle bureautique G-Suite, et la sortie d'une nouvelle version de ChatGPT, GPT-4 qui permet notamment d'intégrer des images dans les requêtes. Meta et Baidu sont également dans la course... L'IA peut être utilisée dans pléthore de domaines : la recherche en ligne, la traduction automatique, la publicité et le profilage en ligne, les assistants personnels (tels que Siri ou Alexa), les transports, la santé, les objets connectés, l'administration publique, etc.

D'un autre côté, cette course effrénée ne doit pas faire oublier les limites de ces outils « intelligents » qui peuvent générer des erreurs ou des biais, voire enfreindre la loi ou réglementation.

ChatGPT peut tout d'abord être source de discrimination, d'injustice selon les données sur lesquelles il se base pour apporter des réponses.

ChatGPT peut aussi être source de violation de droits de propriété intellectuelle, puisque l'outil se base sur une grande variété de contenus accessibles ainsi que sur les apports des utilisateurs de l'outil. Il peut entraîner une violation de la confidentialité ou des données à caractère personnel si des données confidentielles ou personnelles sont présentes dans les données extraites par ChatGPT pour répondre aux demandes de ses utilisateurs.

ChatGPT peut aussi créer des fausses informations ou du contenu à des fins frauduleuses (comme du code malveillant). Récemment, de fausses images générées par des IA ont circulé sur les réseaux sociaux et renforcent polémique et confusion.

A ce jour, aucun texte n'encadre encore le développement de l'intelligence artificielle. Une proposition de règlement européen sur l'intelligence artificielle est en cours d'élaboration et vise à encadrer les usages des systèmes d'intelligence artificielle. La CNIL a adopté un avis sur la proposition en juillet 2021 et s'est positionnée pour assumer le rôle d'autorité de contrôle en charge de l'application du règlement en France.

Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en application depuis le 25 mai 2018 prévoit de son côté que toute personne puisse s'opposer à des traitements automatisés engendrant une décision ayant un effet juridique à son égard (demande de prêt par exemple) lorsque ceux-ci n'intègrent pas une intervention humaine dans le processus de décision (En 2017, la CNIL avait initié une réflexion sur les dangers de l'IA afin de bâtir une éthique des algorithmes).

Enfin, la proposition de règlement ePrivacy toujours en cours de discussion mais aussi le Digital Markets Act (DMA), le Digital Services Act (DSA), et le Data Governance Act (DGA), prochainement applicables[2], pourront avoir des conséquences importantes pour les acteurs de l'intelligence artificielle qui proposeront des services de communication électroniques ou a contrario pour les plateformes de services de communication électroniques qui utilisent des algorithmes de recommandation.

## **L'IA va-t-elle remplacer l'humain ?**

Rappelons que le terme anglais « intelligence » peut faire davantage référence au « renseignement » qu'à l'intelligence au sens « smartness », « understanding ». Ce qui éclairerait l' « artificial intelligence » (AI) d'un autre sens : un outil de renseignement au service de l'humain. C'est ce à quoi appellent de leurs vœux de nombreux acteurs, pour accompagner un usage vertueux de l'outil, en faire un atout plutôt que le diaboliser. L'étude publiée par le Conseil d'État en 2022 va dans ce sens, en plaidant pour une politique volontariste de déploiement de l'intelligence artificielle, au service de l'intérêt général et de la performance publique (Respectivement en mai 2023 et en septembre 2023 pour le DMA et DGA et en février 2024 pour le DSA (2023 pour les très grandes plateformes/moteurs de recherche).

## **Appel public du cofondateur d'OpenAI à mettre en pause la course effrénée à l'IA**

Plus de 50 000 personnes, dont Elon Musk, PDG de Tesla et cofondateur d'OpenAI, et Steve Wozniak, cofondateur d'Apple, ont co-signé une lettre ouverte dans laquelle ils demandent aux gouvernements d'ordonner pendant au moins six mois la suspension des recherches visant à créer des systèmes encore plus puissants que GPT-4 ; et ce afin de pallier pendant ce laps de temps l'absence d'encadrement éthique et réglementaire, l'avancée extrêmement rapide de la technologie étant perçue comme une menace pour l'humanité. Si le but affiché est honorable, six mois, est-ce suffisant pour encadrer, légiférer ?

Alors, véritable prise de conscience des dangers de la course effrénée à l'intelligence artificielle ou volonté de distancer les concurrents ? Affaire à suivre.

Marie-Hélène Gostiaux

[1] Le « deep learning » ou apprentissage profond est un type d'intelligence artificielle dérivé du machine learning (apprentissage automatique) où la machine est capable d'apprendre par elle-même, à partir de données de départ. Ensuite, plus la machine accumule d'expériences différentes, plus elle sera performante.

[2] Respectivement en mai 2023 et en septembre 2023 pour le DMA et DGA et en février 2024 pour le DSA (2023 pour les très grandes plateformes/moteurs de recherche).



As an AI language model, ChatGPT is generally considered to be a tool or resource that is available for use by individuals and businesses. However, there are several legal risks that should be considered when using ChatGPT: 

1. Intellectual property rights: The text generated by ChatGPT may be protected by copyright or other intellectual property rights. Therefore, it is important to ensure that any text generated by ChatGPT is used in compliance with applicable laws and regulations, and with appropriate attribution where required.
2. Privacy and data protection: ChatGPT may collect and process personal data in order to provide its services. Users should ensure that any personal data collected by ChatGPT is processed in compliance with applicable data protection laws and regulations.
3. Misuse or abuse: The use of ChatGPT for illegal or unethical purposes, such as the creation of fake news or other fraudulent content, could result in legal action being taken against the user.
4. Liability for content: ChatGPT generates text based on the input provided by the user. However, the user is ultimately responsible for the content generated by ChatGPT. Therefore, users should ensure that any text generated by ChatGPT is accurate, truthful, and does not infringe upon the rights of others.
5. Jurisdictional issues: The use of ChatGPT may be subject to different laws and regulations in different jurisdictions. Users should be aware of the applicable laws and regulations in their jurisdiction, as well as any potential conflicts with the laws and regulations of other jurisdictions.

It is recommended that users consult with legal counsel before using ChatGPT in order to ensure compliance with applicable laws and regulations.

 Regenerate response 

**Exemple de question à ChatGPT : ce que ChatGPT dit des risques juridiques liés à son utilisation**