



## OBSERVATOIRE Action Sociétale Action Publique

### Les prix du vin en économie : une analyse bibliométrique



Cet article présente une revue de la littérature et une analyse bibliométrique des recherches académiques sur les prix du vin en économie.

L'étude analyse 180 articles publiés dans des revues académiques entre 1992 et 2022. Les méthodes bibliométriques et de cartographie scientifique fournissent des indicateurs identifiant les principales revues, auteurs, pays, institutions et thèmes abordés ainsi que les articles les plus publiés et les plus cités. Nos résultats mettent en évidence l'importance de quatre groupes majeurs (appelés clusters) dans la littérature :

- Le premier cluster se concentre sur la demande et la consommation de vin. Dans ce cadre, la littérature traite des facteurs influençant la demande, le vin au verre et la consommation de vin pendant la crise pandémique.
- Le deuxième groupe se concentre sur les déterminants des prix du vin, tels que les facteurs agricoles et géographiques, l'âge, l'information du public et les facteurs d'offre. En outre, ce cluster met en évidence le cas spécifique des vins fins.

- Le troisième cluster présente la littérature sur les vins fins en tant qu'investissement alternatif.
- Enfin, le dernier cluster s'intéresse à la qualité et à la réputation des marques des vins de Bordeaux, comme la réputation collective et individuelle, la place de la marque et le recours à un modèle hédonique.

## **Demande et consommation de vin**

Les études soulignent différents éléments influençant la demande et la consommation : la perception du produit, le prix du vin et les informations sur ce dernier, les comportements de consommation (en particulier le marché chinois).

Les nouveaux modes de consommation montrent une tendance des consommateurs à se tourner vers des produits vinicoles de meilleure qualité ou vers d'autres alcools. Par exemple, les femmes et les personnes entre 18 et 45 ans sont les principaux groupes attirés par la tendance du vin au verre. Cette consommation tend à réduire les risques sociaux, psychologiques et physiques. Ainsi, certains consommateurs l'utilisent comme une opportunité d'essayer des vins nouveaux et plus chers.

En outre, la crise pandémique liée au Covid-19 a modifié le rapport à l'alcool, en particulier en ce qui concerne le vin. Dans un premier temps, une crainte d'une baisse de la demande a été envisagée, ce qui aurait pu entraîner une baisse des prix (Cardebat et al., 2020), même si cela n'a finalement pas été le cas. En réalité, il existe des similitudes et des différences dans les changements de comportement et les modes de consommation entre professionnels et non-professionnels. Par exemple, l'anxiété, le sexe et l'âge ont un impact sur la consommation. Cependant, la fidélité des consommateurs avant le premier confinement et le rôle de la technologie pour expliquer la fréquence de consommation à travers l'utilisation d'applications et les achats en ligne ont ouvert un nouvel horizon aux études sur les comportements des consommateurs.

## **Les déterminants des prix du vin**

Des chercheurs distinguent les facteurs agricoles et géographiques, l'impact du vieillissement, l'information du public, et les facteurs d'offre. De nombreuses études se focalisent sur le cas spécifique des grands vins. Bien que les « vins fins » ne représentent qu'une infime part du marché global. Les investisseurs et les collectionneurs scrutent l'évolution de leurs prix, qui reste difficile à anticiper (Ben Ameur et al., 2022). En effet, il s'agit d'un actif de collection, tangible, qui offre des perspectives potentielles en cas de crise financière. De plus, des facteurs, tels que la masse monétaire, les taux d'intérêt réels et la croissance des fonds d'investissement influencent le prix des vins fins. Le producteur, le millésime, la qualité, la taille de la bouteille, la caisse, les défauts et le volume des échanges affectent également les prix des vins fins en fonction des lieux de négociation : enchères, commerce électronique, etc. Par ailleurs, sous l'influence de facteurs macroéconomiques communs, les prix des vins fins se comportent comme ceux des matières premières. Enfin, les prix des vins fins peuvent contenir des informations utiles pour prévoir le produit intérieur brut.

## Les vins fins comme investissement alternatif

Le nombre de publications relatives au vin fin comme investissement alternatif a augmenté en une décennie (voir Le Fur (2021) pour une revue de la littérature). De nombreuses recherches démontrent l'effet positif de posséder du vin pour un investisseur qui souhaiterait diversifier son portefeuille de placement. Le vin est une valeur refuge, c'est-à-dire un outil de couverture (ou parachute) réduisant le risque découlant des mouvements défavorables des marchés, notamment pendant les périodes de crises comme ce fut par exemple le cas lors de la crise du COVID-19. Cependant, les bénéfices de la diversification dépendent de l'indice et du vin. Par exemple, les corrélations entre les vins australiens, français, italiens et portugais sont suffisamment faibles pour offrir aux investisseurs un potentiel de diversification important (Kourtis et al., 2012). La sélectivité, les méthodes de valorisation et la capacité à anticiper la volatilité des marchés soulèvent des questions sur la pertinence de tels rendements. Finalement, les investisseurs doivent rester prudents quant aux avantages réels de la diversification de portefeuille en raison de la construction de l'indice, de la méthode et de la prise en compte des coûts.

## Qualité et à la réputation des marques des vins de Bordeaux

La mondialisation a créé un marché international du vin et des marques mondiales. Cependant, les consommateurs considèrent l'origine régionale comme un critère dominant dans leurs décisions d'achat de vin. Bien que de nombreuses régions viticoles soient étudiées, Bordeaux reste celle qui fait l'objet du plus grand nombre de publications, basées principalement sur la méthode hédonique. En effet, les vins de Bordeaux sont élaborés à peu près de la même manière depuis des siècles, et les conditions climatiques qui ont créé les raisins prédisent la variabilité de la qualité des millésimes bordelais (Le Fur et Outreville, 2022).

En règle générale, les entreprises utilisent des noms de marque pour commercialiser leurs produits auprès des consommateurs, et ces derniers s'appuient sur ces mêmes noms de marque pour localiser les produits qui répondent à leurs préférences. Cependant, l'importance de la marque commerciale est plus importante pour les consommateurs qui ont un schéma de marque que pour ceux qui n'en possèdent pas (Carsana et Jolibert, 2017). En outre, lorsque de nombreuses entreprises utilisent des noms identiques ou similaires ou se regroupent autour d'un trop faible nombre de termes, il peut y avoir une congestion des noms de marque. C'est le cas de plus d'un quart des producteurs bordelais portant le même nom qu'au moins un autre producteur.

Finalement, ce travail de bibliométrie et de revue de littérature permet aussi de mettre en avant de futures pistes de recherches en lien, par exemple, avec l'effet du réchauffement climatique sur le prestige des régions viticoles ou avec l'avenir des vins présentant de faibles notations en matière de santé. Mais aussi de se projeter au-delà des thèmes déjà étudiés dans une perspective prospective et d'aborder par exemple la place grandissante des marchés émergents ou la mise en place de nouveaux modèles d'anticipation des prix adaptés aux crises actuelles et à venir.

Anne-Sophie Thelisson, Eric Le Fur et Olivier Guyottot

### Références

- Ben Ameur, H., Le Fur, E., & Pillot, J. (2022). The influence of economic policy uncertainty and business cycles on fine wine prices. *Computational Economics*, 1-20.
- Cardebat, J. M., Masset, P., & Weisskopf, J. P. (2020). COVID-19: What is next for the market for fine wines? AAWW Working Paper, 250.
- Carsana, L., & Jolibert, A. (2017). The effects of expertise and brand schematicity on the perceived importance of choice criteria: A Bordeaux wine investigation. *Journal of Product & Brand Management*.
- Kourtis, A., Markellos, R. N., & Psychoyios, D. (2012). Wine price risk management: International diversification and derivative instruments. *International Review of Financial Analysis*, 22, 30-37.
- Lafranchi, M., Giannetto, C., Zirilli, A., & Alibrandi, A. (2014). Analysis of the demand of wine in Sicily through ordinal logistic regression model. *Calitatea*, 15(139), 87.
- Le Fur, E. (2021). Contagion effect between financial markets and collectibles markets: A review of empirical research. *Financial and Economic Systems: Transformations and New Challenges*, 135-159.
- Le Fur, E., & Outreville, J. F. (2022). Do vintage scores by regions matters? The case of French wine regions. *Applied Economics Letters*, 29(14), 1243-1247.
- Voir notre article à paraître dans le journal *Strategic Change*

# Éléments de synthèse des fusions-acquisitions en 2023 : perspectives pour l'année 2024



Le nombre de fusions-acquisitions était en croissance depuis plus de dix ans malgré le taux d'échec élevé de ces opérations. L'année 2023 marque un tournant, avec une baisse évaluée à 28% en volume sur l'année. Ce résultat est lié à différents facteurs : « l'inflation, les risques géopolitiques, la hausse des taux d'intérêt et du coût de la dette ont généré un climat volatil, plus compliqué pour conduire des acquisitions », témoigne Maja Torun, responsable de la banque d'investissement en France de JP Morgan. Néanmoins, les acteurs du marché restent confiants pour 2024 avec l'IA générative, au cœur de toutes les attentions qui pourrait permettre d'envisager de nouvelles transactions en accélérant les transformations de business models.

En 2022, avec de nombreuses entreprises fragilisées par la crise, le nombre d'acquisitions avait fortement progressé. Certains acteurs ont développé depuis une capacité de « serial acquirer », avec une volonté de privilégier dans leur mode de croissance les absorptions ou fusion de « préservation » (avec une forte autonomie organisationnelle maintenue). Le nombre de fusion a également été en hausse en 2022, portée par une nécessité d'innovation conjointe ou de projet mutuel dans certaines industries.

Peu d'annonces dans la presse définissent clairement si l'opération portera sur une fusion (où les entreprises ont une relation d'« égal à égal ») ou sur une acquisition (lorsqu'une entreprise contrôle l'opération et décide du processus d'intégration). Les opérations sont communément appelées fusions-acquisitions. Néanmoins, les fusions restent rares, on constate que la plupart du temps des opérations conçues et intégrées avec des firmes sur un pied d'égalité aboutissent au contrôle de l'une des entités sur l'autre[1]. Par exemple, la fusion entre Chrysler et Daimler-Benz[2], a été annoncée comme une fusion entre égaux mais peut finalement être analysée comme une acquisition de Chrysler par Daimler-Benz. La fusion a généré de nombreux conflits et les synergies attendues ne se sont pas concrétisées. En 2007, il a été décidé de mettre fin à la structure commune et de désintégrer Chrysler. En effet, seul Daimler-Benz était en charge de l'opération (système de gouvernance, suppressions d'emplois, suppressions de sites, représentation au conseil de surveillance, etc.). Le PDG de Daimler-Benz sera accusé par l'actionnaire individuel de référence de Chrysler lors de la « fusion », d'avoir trompé les investisseurs en qualifiant le mariage de fusion entre égaux alors qu'il n'aurait été qu'un rachat pur et simple. Daimler aurait caché la véritable nature de la fusion entre les deux groupes automobiles pour éviter de payer un prix plus élevé pour les actions Chrysler.

Le nombre de deals déboutés lors de la crise Covid (ceci en raison de l'évolution des stratégies des entreprises, de la modification de leur business model, de la distanciation des équipes et/ou dirigeants alors en négociation, des fonds de la BPI ou d'autres organismes qui ont permis d'envisager d'autres mouvements stratégiques) ont fragilisé la planification de fusion ou acquisition pour les petites et moyennes entreprises[3]. Rappelons que le taux d'échec est situé entre 40 et 60% des opérations. Au cours de la période de négociation, des décisions critiques sont prises quant à l'opportunité de conclure un accord ou non. Cependant, les études restent encore limitées concernant le processus de négociation, notamment dans le cas de d'opération avortée (taux de 21 à 27% des opérations annoncées, ce taux passe à un ratio de 1/100 pour les projets de fusion-acquisitions non formalisés). Cette période de due diligence est critique et les parties ont des réserves à communiquer des informations dites sensibles, pourtant nécessaires au bon fonctionnement ensuite de l'intégration post-fusion. Malgré ces résultats, un employé sur trois sera concerné dans sa carrière par une fusions-acquisition ; tous les secteurs d'activités sont concernés. L'année 2024 devrait connaître une augmentation du nombre des opérations en Europe. Selon un article publié dans le Courrier Financier, « trois décideurs sur quatre (73 %) anticipent une évolution en ce sens au cours des 12 prochains mois. Ils n'étaient qu'un sur deux (53 %) à le penser l'année dernière. »

Olivier Meier et Anne sophie Thelisson

Références :

Meier O., Schier G. (2023), Fusions acquisitions, 7 ème edition, Dunod.

Meier O. (2023), "Réussir un audit d'acquisition pour les operations de croissance externe", Journal de l'économie, Avril.

Thelisson, A. S. (2023). Are we talking about merger or acquisition? Defining the integration process. Journal of Business Strategy, 44(5), 301-307.

Thélisson, A. S., & Meier, O. (2022). Évolution du business modèle d'une PME: quelques enseignements tirés d'un cas. Recherches en Sciences de Gestion, (2), 31-60.

-----

Notes:

[1] Thelisson, A. S. (2023). Are we talking about merger or acquisition? Journal of Business Strategy, 44(5), 301-307.

[2] Meier O. (2019), « étude de cas Daimler Chrysler », Management interculturel, 7<sup>ème</sup> édition.

[3] Thélisson, A. S., & Meier, O. (2022), Évolution du business modèle d'une PME. Recherches en Sciences de Gestion, (2), 31-60.



# Améliorer la lisibilité du marché des formations en management : enjeu majeur pour les instances nationales d'évaluation



Depuis le 17 janvier et jusqu'au 14 mars 2024, les lycéens français sont invités à formuler leurs vœux de formation pour intégrer le monde de l'enseignement supérieur. Parmi eux, environ 20% suivront des études de management pour entamer ensuite une carrière en finance, en marketing, en audit ou encore en conseil (FNEGE 2022[1]). Deux grands types de formation portées par les écoles de management privées s'offrent à ces étudiants : un cursus généraliste, de type Programme Grande Ecole (PGE) par exemple après deux années de prépa ou en 5 ans directement après le bac, ou un cursus post-bac, plus court (Bac+3) et positionné comme étant plus professionnalisant, de type bachelor. En croissance forte depuis plusieurs années, ces formations n'offrent cependant pas toutes la même qualité d'enseignement et in fine la même employabilité sur le marché du travail à leurs diplômés.

## Les formations en gestion en France : un paysage hétérogène

Au sein de la filière gestion, les écoles de management représentent plus du tiers (37%) des étudiants inscrits, contre 33% pour l'université[2].

Pour autant la lisibilité du marché des formations en management pour les familles n'est pas claire. Effectivement, dès lors qu'un diplôme est inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) par le Ministère du Travail, l'école qui porte la formation communique sur le fait qu'elle est reconnue par l'Etat. Cette reconnaissance par le Ministère du Travail est fondée sur une adéquation entre les compétences transmises au cours de la formation et les besoins exprimés par le monde du travail. Mais elle ne dit rien de la qualité académique de la formation en question. Seuls les labels – visa et grade licence, grade master – délivrés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) témoignent de cette qualité académique.

Les écoles de management ne se valent donc pas, dans la mesure où les diplômes qu'elles délivrent n'ont pas la même valeur.

Parmi les étudiants inscrits en école de management, 71,6% d'entre eux le sont dans une école proposant au moins un diplôme visé conférant ou non grade de licence ou de master, accordé par le MESR sur proposition de la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion (CEFDG)[3]. Quelles garanties les familles peuvent-elles avoir pour leurs enfants qui suivent ces formations ?

## **La CEFDG, une instance d'évaluation reconnue dans le paysage de l'enseignement supérieur**

Créée en 2001, la CEFDG est l'instance publique nationale en charge de l'évaluation des écoles de commerce privées[4] et consulaires (arrêté du 8 mars 2001 « relatif aux diplômes délivrés par les établissements d'enseignement supérieur technique privés et consulaires reconnus par l'État »). Elle est placée sous la double tutelle des ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de l'Économie, des Finances et de la Relance. Historiquement positionnée comme une instance qui se veut être un soutien pour les écoles, elle défend l'idée d'une évaluation qui soit facteur de progression pour les écoles et qui cherche à engager les acteurs dans une dynamique d'amélioration continue.

La CEFDG a ainsi pour missions d'organiser les modalités de contrôle de la qualité des formations supérieures de commerce et de gestion. Pour ce faire, elle propose dans ses avis au MESR l'octroi des visas et/ou des grades universitaires (licence et master), assortis de durées, à des programmes de formation d'écoles de management privées. Elle examine également l'évolution des formations supérieures de management en cohérence avec le dispositif global des formations supérieures existantes. Les évaluations sont des outils permettant d'engager les directeurs d'écoles et leurs équipes dans une vigilance constante. Pour les familles, ces évaluations sont facteurs de lisibilité sur le marché des formations en gestion, puisque, sur les 300 écoles de management de France, seules 65 d'entre elles sont évaluées par la CEFDG, ce qui représente 155 programmes visés et/ou gradés en 2022.

Les campagnes d'évaluation de la CEFDG débutent par la réception des dossiers soumis par les écoles en mars de l'année N, puis sont suivies d'auditions des écoles entre septembre N et mars N+1. Ces auditions sont précédées de visites sur site pour rencontrer les acteurs des programmes évalués. À l'issue de chaque audition, un avis, comprenant les points forts, les points de vigilance et les recommandations, ainsi que la décision de la CEFDG sur le programme évalué, est transmis à l'école. En ce qui concerne la campagne 2021-2022, 56 diplômes ont été proposés par 33 écoles. Parmi ces 56 évaluations, 29 correspondaient à des demandes nouvelles de la part des écoles, 21 à des demandes de renouvellement de visa et/ou de grade, et enfin seulement 3 à des demandes d'extension de visa et/ou de grade sur un ou plusieurs campus. Seuls 2 diplômes ont obtenu un avis défavorable. L'analyse des avis rendus par la CEFDG montre que la commission insiste sur plusieurs recommandations clefs pour l'ensemble des écoles qui sont, par ordre de priorité : le recrutement, la sélectivité et l'attractivité de la formation, la stratégie de l'école, l'approche pédagogique, et enfin l'ouverture sociale.

## Propositions pour le futur pour améliorer la qualité et la lisibilité du marché des formations en management

A court terme, il s'agit de renforcer la sensibilisation des familles aux enjeux de l'orientation dès le lycée. L'un des outils qui pourrait être mis en place serait l'« Etudes-Score » qui, sur le principe du Nutri-Score, garantirait une certaine qualité de l'offre en matière de diplômes de management.

A moyen terme, il serait important d'améliorer l'articulation entre le Ministère du Travail et le MESR et de mieux communiquer sur ce que recouvre la qualité pour le MESR et ce qu'elle signifie pour le Ministère du Travail. Des contrôles plus drastiques devraient être engagés pour contrôler la communication marketing parfois confusante et trompeuse mise en œuvre par certaines écoles.

A long terme, il pourrait être envisagé – sur le modèle de l'alternance – de construire une véritable voie professionnalisante, post-bac, valorisée par un label de qualité – différent du visa et du grade licence, délivré par le MESR : après une insertion professionnelle à bac+3, et une expérience professionnelle de quelques années, les jeunes actifs auraient un droit à la poursuite d'études pour obtenir un diplôme bac+5 (visa et/ou grade de masters).

*Pierre Buffaz et Mathilde Gollety*

### Références

[1] <https://www.fnege.org/un-etudiant-sur-cinq-etudie-les-sciences-de-gestion-en-2019-2020-p-l-dubois-observatoire-fnege/>

[2] <https://www.fnege.org/un-etudiant-sur-cinq-etudie-les-sciences-de-gestion-en-2019-2020-p-l-dubois-observatoire-fnege/>

[3] <https://www.fnege.org/un-etudiant-sur-cinq-etudie-les-sciences-de-gestion-en-2019-2020-p-l-dubois-observatoire-fnege/>

[4] Seules deux écoles parmi les 65 évaluées en 2022 par la CEFDG ont un statut public.



# Entretien de Anne-Céline Blanc » La gouvernance partagée : l'importance du « ET »



Interview de Mme Anneléline Blanc (22 années d'expériences dans la fonction RH – diplômée d'une certification à l'ESSEC – actuellement DRH Groupe de centres d'imagerie médicale, en charge de l'excellence opérationnelle pour accompagner une croissance rapide et soutenue – ex DGA d'un groupement de crèches et ex DRH de la Compagnie du Lit)

Entretien mené par Stephen Simon.

## La gouvernance partagée : l'importance du « ET »

- Qu'est ce que la gouvernance partagée?

La gouvernance partagée repose naturellement sur le concept d'intelligence collective. La volonté initiale est la recherche de complémentarité entre les acteurs internes, les différents membres de l'organisation. Ainsi, il convient d'adopter une approche holistique et de considérer chaque individu comme appartenant à un ensemble ou un sous ensemble. Autrement dit, au sein d'une entreprise, chaque acteur doit être appréhendé comme faisant partie d'une équipe ou de l'organisation dans sa globalité. De même, s'inscrivant dans un écosystème, un environnement plus large, l'entreprise doit nécessairement aujourd'hui se doter d'une réelle responsabilité sociale et sociétale. La gouvernance partagée revient à appliquer une politique RSE en interne, au sein même de l'entité. La gouvernance partagée repose sur la conviction suivante : « Le tout est plus grand que la somme des parties » Confucius.

- **Quel est son intérêt majeur pour une organisation?**

Dans un contexte social, économique et politique de plus en plus aléatoire depuis 5 ans, la gouvernance partagée peut permettre de fournir un socle de valeurs aux collaborateurs, un ensemble de références auquel s'accrocher, un outil de leadership direct. Ainsi, un effet d'entraînement pourra actionner un cercle vertueux, comme si l'économie circulaire s'appliquait à l'entreprise. Ainsi, chaque individu aura un meilleur niveau de conscience des enjeux de l'entreprise.

- **La gouvernance partagée est-elle adaptée à tous les Comités de direction ? A toutes les organisations?**

Théoriquement oui. Dans la réalité, sa bonne utilisation sera fonction de différents facteurs : la vision et la volonté du dirigeant, la taille de l'organisation, le niveau d'expérience et d'ouverture des membres du comité de direction,... Néanmoins, s'agissant de l'organisation, la volonté du dirigeant, l'importance donnée au questionnement et à la communication seront les déterminants premiers. Le « ET » peut alors se révéler extrêmement puissant. S'agissant des individus, la condition de réussite réside en grande partie dans l'acceptation de sa propre vulnérabilité, de ses propres limites, pour favoriser les collaborations et développer des synergies efficaces.

- **Dans quelle mesure celle-ci peut elle améliorer la performance de l'organisation ?**

La gouvernance partagée va permettre d'élever la conscience des individus. Elle fournit des informations à toutes les parties prenantes. Elle permet de donner du sens aux actions de chacun, avec une meilleure compréhension des politiques et des décisions. Sa finalité est de révéler chaque individu au sein du collectif, de formaliser le vivre ensemble. Si ces liens se créent, l'alchimie se met en place et mécaniquement la performance globale de l'organisation s'en trouve améliorée. La sociologie des organisations est un sujet d'étude. La psychologie des organisations à l'image des équipes dirigeantes ou du dirigeant / fondateur est un concept à développer et à approfondir en l'occurrence.

- **Quelle est la place du DRH dans ce contexte?**

Sa place est centrale. La gouvernance partagée vise à favoriser l'accompagnement des carrières et à renforcer l'engagement des collaborateurs. Ces objectifs sont des fondamentaux des politiques Ressources Humaines. Aussi, le DRH occupera souvent un rôle prépondérant dans le déploiement d'une gouvernance partagée tant sur la définition des processus que pour leur suivi.

# Des nouvelles du RGPD : histoires de profilage, d'IA et de concurrence



## 1. « No harm no foul »

En 2017, une société de droit autrichien a collecté des informations sur les affinités politiques de la population autrichienne. Par voie d'extrapolation statistique, la société a déduit une affinité élevée de la personne ayant formé le recours (requérant) avec un certain parti politique autrichien. Même si les données n'ont pas été transmises à des tiers, le requérant n'avait pas consenti au traitement de ses données à caractère personnel.

La juridiction autrichienne saisie en premier lieu a fait droit à la demande de cessation du traitement de données, mais a rejeté la demande d'indemnisation au titre du préjudice moral : « le fait que des données relatives à ses supposées opinions politiques aient été conservées au sein de cette société aurait suscité chez lui une grave contrariété, une perte de confiance, ainsi qu'un sentiment d'humiliation. Il ressort de la décision de renvoi qu'aucun préjudice autre que ces atteintes à caractère temporaire et d'ordre émotionnel n'a été constaté. »

Le requérant a alors formé un recours devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE).

Une des questions posées à la CJUE était : une violation des dispositions du RGPD suffit-elle pour allouer des dommages et intérêts en vertu de l'article 82 du RGPD ?

La CJUE rappelle dans son arrêt du 4 mai 2023<sup>[1]</sup> que l'art. 82 paragraphe 1 du RGPD dispose que « [t]oute personne ayant subi un dommage matériel ou moral du fait d'une violation du présent règlement a le droit d'obtenir du responsable du traitement ou du sous-traitant réparation du préjudice subi ».

- **Ainsi, l'existence d'un dommage pour la personne concernée est l'une des conditions du droit à réparation, tout comme l'existence d'une violation du RGPD (faute) et d'un lien de causalité entre le dommage et la faute, ces trois conditions étant cumulatives.**
- **Toute violation du RGPD ne peut donc conférer à elle seule un droit à réparation au profit de la personne concernée.**

## 2. L'anonymat et l'IA, un mauvais combo ?

L'anonymisation n'est pas obligatoire selon le RGPD mais constitue une méthode intéressante pour pouvoir conserver et exploiter des données personnelles au-delà de leur durée de conservation, sans risque pour les personnes concernées.

La CNIL définit l'anonymisation[2] comme « un traitement qui consiste à utiliser un ensemble de techniques de manière à rendre impossible, en pratique, toute identification de la personne par quelque moyen que ce soit et de manière irréversible. » Le responsable de traitement qui anonymise doit démontrer que le risque de ré-identification de la personne est nul[3].

Selon les autorités de protection, 3 critères permettent de juger de l'efficacité de l'anonymisation :

- Impossibilité d'individualiser/isoler l'individu dans un jeu de données ;
- Impossibilité de corréler des jeux de données distincts sur ce même individu ;
- Impossibilité de déduire de nouvelles informations sur l'individu.

Or, il apparaît de plus en plus difficile d'assurer une anonymisation des données personnelles lorsque sont collectées en parallèle des données trouvées en ligne (via notamment le web scraping[4]). Les données publiques collectées séparément peuvent conduire à la réidentification de la personne si elles sont croisées avec les données « anonymisées », avec l'usage de techniques d'IA[5].

- **Dans un arrêt du 26 avril 2023[6], le Tribunal de l'Union européenne a jugé que des données personnelles entre les mains d'une entreprise peuvent être des données anonymes entre les mains d'une autre entreprise, selon que l'entreprise est détentrice ou non de données complémentaires permettant de réidentifier la personne concernée.**

## 3. Abus de position dominante du fait d'une violation du RGPD : le croisement du RGPD et du droit de la concurrence.

En 2019, la société Meta a été jugée pour avoir abusé de sa position dominante sur le marché allemand des réseaux sociaux par ses pratiques de collecte de données.

En effet, le modèle économique de Facebook étant basé sur le financement par la publicité en ligne ciblée, l'acceptation des conditions d'utilisation de Facebook est indispensable pour utiliser le réseau social. Or, les conditions prévoient la collecte des données « off Facebook » à partir d'autres services du groupe Meta (Instagram et Whatsapp notamment) et via des sites ou applications de tiers (sites web comportant le bouton « J'aime » ou « Partager sur Facebook »).

L'autorité allemande de la concurrence a jugé qu'il ne pouvait y avoir de consentement valable de la part des utilisateurs dès lors que le consentement est une condition sine qua non pour utiliser le réseau social, alors en position dominante sur le marché. Une violation du RGPD constituait donc une pratique anticoncurrentielle selon l'autorité allemande.

La CJUE, saisie par la suite, a considéré que<sup>[7]</sup> :

Dans le cadre de l'examen d'un abus de position dominante de la part d'une entreprise, il peut s'avérer nécessaire pour l'autorité de la concurrence de l'État membre concerné d'examiner la conformité du comportement de cette entreprise à des normes autres que celles relevant du droit de la concurrence, telles que les règles prévues par le RGPD. Dans ce cas, les autorités de la concurrence nationales doivent se concerter et coopérer loyalement avec les autorités veillant au respect du RGPD.

La position dominante d'un opérateur d'un réseau social en ligne ne fait pas nécessairement obstacle au consentement libre, spécifique, éclairé et univoque des utilisateurs mais peut affecter la liberté de choix des utilisateurs. Il s'agit donc d'un élément important à prendre en compte. En l'espèce, les utilisateurs devaient pouvoir refuser le traitement de données « off Facebook » sans pour autant renoncer totalement à utiliser le réseau.

**Cette affaire illustre la possibilité de prendre en compte une violation du RGPD comme indice pour démontrer un abus de position dominante.**

Marie-Hélène Gostiaux

#### Notes et références

[1] CJUE, 4 mai 2023, *UI contre Österreichische Post AG*, affaire C-300/21.

[2] L'anonymisation ne doit pas être assimilée à la pseudonymisation, qui consiste à remplacer les données directement identifiantes par des données indirectement identifiantes (matricule interne plutôt que nom et prénom). La pseudonymisation permet de retrouver l'identité de la personne concernée.

[3] Avis 05/2014 sur les techniques d'anonymisation adopté le 10 avril 2014 par le Groupe de travail « Article 29 »

[4] Extraction de données présentes sur le web, souvent de manière automatisée via des bots. Le web scraping n'est pas de l'intelligence artificielle en soi, mais peut être utilisé avec des techniques d'apprentissage automatique (IA) pour analyser les données collectées, extraire des informations utiles, classer des documents, prendre des décisions automatisées, etc.

[5] L'intelligence artificielle est définie par la CNIL comme un « procédé logique et automatisé reposant généralement sur un algorithme et en mesure de réaliser des tâches bien définies. » Au-delà de l'automatisation, une grande promesse de l'IA est l'« autonomisation » de la machine : l'algorithme peut apprendre par lui-même à partir de bases de données existantes (machine learning), identifier les récurrences, créer des modèles de raisonnement et prendre des décisions sans intervention humaine (deep learning).

[6] Tribunal de l'Union européenne, 26 avril 2023, affaire T-557/20

[7] CJUE, 4 juillet 2023, *Meta contre Bundeskartellamt*, affaire C-252/21

# Écologie et pouvoir : comment votre vote peut influencer l'avenir de la Planète !



Le changement climatique s'impose comme l'enjeu le plus crucial du XXI<sup>e</sup> siècle, mettant en lumière la nécessité impérieuse de promulguer des lois et réglementations efficaces pour endiguer la dégradation environnementale rapide et limiter le réchauffement climatique. La défense de notre environnement, face à des menaces telles que la déforestation, la pollution atmosphérique, aquatique, et la perte irréversible de la biodiversité, est plus que jamais urgente et requiert une intervention législative accrue et coordonnée à l'échelle mondiale. La législation nationale, en tant que levier central de cette lutte, influe notablement sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, un impact que nous avons étudié et révélé dans une précédente publication scientifique (Stef and Ben Jabeur, 2020). Notre analyse montre que les réglementations environnementales adoptées au niveau national ont le potentiel de limiter les émissions de CO<sub>2</sub>. Cependant, l'efficacité de ces mesures législatives est intrinsèquement liée à la légitimité et la crédibilité des institutions régulatrices responsables de leur mise en œuvre et de leur renforcement. Les décrets et les amendements portant sur la protection environnementale peuvent mieux combattre le réchauffement climatique quand l'État de droit est fort. L'efficacité du cadre législatif de préserver l'environnement et limiter les conséquences du changement climatique dépend de la manière dont les régulations et les procédures sont appliquées.

La lutte contre le changement climatique nécessite une modernisation continue des lois environnementales qui peut être accélérée par une forte implication des organisations écologistes dans le processus législatif et une responsabilité plus grande de la part des gouvernements nationaux et des institutions internationales. La mise en œuvre efficace de réglementations environnementales apparaît comme une condition sine qua non pour lutter contre la dégradation de l'environnement et promouvoir un développement durable.



Toutefois, l'efficacité d'une politique environnementale ne dépend pas uniquement de la mise en œuvre de législations adéquates ; elle est également influencée par des facteurs socio-politiques, tels que les élections, un point que nous avons mis en relief dans une publication récente (Stef et Ben Jabeur, 2023). Après avoir étudié de façon approfondie le fonctionnement du système politique de 67 démocraties, Stef et Ben Jabeur (2023) constatent une diminution notable, de l'ordre de 3% des émissions de CO<sub>2</sub>, dans les pays où les élections parlementaires à l'échelle nationale sont imminentes. Ce constat est en accord avec l'hypothèse de récompense-sanction, qui postule que, pour éviter une sanction lors des scrutins, les politiciens cherchent à envoyer des signaux positifs aux électeurs pendant les campagnes électorales, prouvant leur implication dans la lutte contre la dégradation environnementale.

Cette recherche révèle que les cycles électoraux ont des implications politiques majeures sur l'empreinte écologique de l'action publique. Les politiciens au pouvoir, conscients de la responsabilité qui leur imputent les électeurs sur les conséquences de la pollution et la gravité des catastrophes environnementales, peuvent être incités à adopter des comportements plus verts. Nos estimations démontrent que les émissions de CO<sub>2</sub> ont tendance à baisser durant les élections législatives, particulièrement dans les pays non-membres de l'OCDE. Les politiciens de ce pays sont probablement plus attentifs et plus réactifs aux besoins écologiques de leurs électeurs. Cela souligne le rôle significatif des élections, surtout législatives dans la variation des indicateurs de qualité environnementale. Ces élections ont une importance écologique capitale car elles peuvent contribuer à la modernisation du cadre législatif anti-pollution.

De plus, la mobilisation internationale autour du changement climatique témoigne d'une prise de conscience accrue des citoyens sur les enjeux environnementaux, mettant ainsi une pression substantielle sur les acteurs politiques pour intégrer des mesures concrètes pro-environnementales dans leurs programmes et répondre aux demandes croissantes des électeurs. Ces découvertes illustrent la nécessité pour les politiciens non seulement d'adopter un comportement plus pro environnement pendant mais aussi après les campagnes électorales, en sachant que tout comportement contraire peut être sanctionné par l'opinion publique. Cela renforce l'argument selon lequel un électorat responsable et conscient des enjeux environnementaux peut influencer positivement la politique environnementale d'un pays.

Cependant, la lutte contre le changement climatique et la dégradation environnementale nécessite une synergie d'actions, combinant des réglementations strictes, une conscience et une responsabilité écologiques accrues de la part des citoyens et des politiciens, ainsi qu'une collaboration internationale renforcée pour atteindre les objectifs de durabilité écologique. La mobilisation croissante des citoyens autour des enjeux environnementaux peut créer une pression constructive sur les décideurs politiques favorisant l'adoption de mesures écologiques concrètes destinées à préserver l'environnement, lutter contre les causes et atténuer les effets du changement climatique.

*Nicolae Stef et Sami Ben Jabeur*

#### Références

Stef, N., Ben Jabeur, S., 2023. Elections and environmental quality. *Environmental and Resource Economics* 84, 593–625.

Stef, N., Ben Jabeur, S., 2020. Climate change legislations and environmental degradation. *Environmental and Resource Economics* 77, 839–868.

# Entreprise à mission et marchés financiers : Une incompatibilité ?



L'entreprise à mission est-elle vraiment accessible aux grands groupes présents sur les marchés financiers ? La communication d'Orpéa sur une possible évolution de ses statuts vers une entreprise à mission à la suite de ses déboires, pourrait nous faire penser à une action de greenwashing. La maximisation du profit serait-elle incompatible avec l'éthique ?

Suivant la réponse donnée, la valeur ajoutée de l'entreprise à mission sur notre environnement serait donc réservée à quelques dirigeants de PME. Ils exprimeraient leurs fortes convictions non seulement dans leurs statuts mais surtout dans leur vision et leur stratégie. Encore faudrait-il définir ce qu'est l'éthique, ce qui nous amène alors sur le vaste terrain de la philosophie avec tous ses courants et ses nuances.

En simplifiant, on pourrait ramener l'éthique de ces entrepreneurs vertueux à celle de Kant. L'entreprise à mission serait donc un moyen pour eux de vivre pleinement leurs valeurs et impacter favorablement la société à la mesure de leurs moyens. Cette éthique est difficilement accessible aux grands groupes en raison des contraintes exercées par les marchés financiers. Ils ont des comptes à leur rendre. La pression exercée sur les résultats économiques les mettrait dans une impasse. Si les marchés financiers ont bien entendu un regard attentif à chaque publication de chiffres, la valorisation de l'action est avant tout fonction de la confiance accordée. La capacité d'innovation d'une entreprise, la confiance qu'elle génère pour le futur sont des facteurs qui valorisent bien plus l'action.

Tesla en est l'exemple type avec une valorisation boursière qui fut un temps supérieure à l'ensemble des producteurs automobile. La plupart des grands groupes ont préféré privilégier une stratégie de court terme plus facile, basée sur toujours plus de productivité. Ceci a imprégné leur culture jusqu'à générer une financiarisation du management. On a sans doute ici l'origine de cette obsession pour la maximisation du profit.

Une autre confusion concerne cette incompatibilité présumée entre plus de profit et éthique. Il est évident que dans la vision de Kant, beaucoup de choses les oppose. Or il n'y a pas qu'une vision de l'éthique. Celle qui se rapprocherait le plus de la spécificité des grands groupes serait l'éthique conséquentialiste. Elle est tournée vers des conséquences positives des actions menées. Un 1<sup>er</sup> problème est qu'en l'état, appliquée aux entreprises à mission, elle n'est tenue par aucun lien puissant, à l'opposé de sa consœur plus vertueuse qui se doit de vivre ses valeurs. Elle ouvre ainsi la porte à toutes les dérives de communication. Le 2<sup>ème</sup> problème concerne l'exigence de rentabilité qui rassure les marchés financiers. Des initiatives en cours semblent prendre en compte ces 2 problématiques. On citera celle menée par Emmanuel Faber qui a pris la présidence de l'ISBB (international sustainability standards board). Cet organisme a pour volonté de développer des standards de durabilité qui alimenteront un reporting non financier complémentaire aux indicateurs actuels demandés par les marchés financiers. Ceci va dans le sens de la lutte contre le greenwashing et contribue surtout à cette confiance à démontrer aux marchés financiers. La particularité de ces indicateurs est qu'ils positionnent favorablement l'entreprise sur une démarche de long terme, à l'opposé de la remise en cause constante de la performance financière.

La 2<sup>ème</sup> initiative est portée par Pascal Demurger, le directeur général de la MAIF. Il veut inciter les marchés publics à favoriser les entreprises à mission ayant une bonne cotation. Cette stratégie entre parfaitement dans l'esprit de l'éthique conséquentialiste selon laquelle la fin peut légitimement justifier des moyens pour certaines actions. On peut supposer que favoriser l'accès des marchés publics aux entreprises à mission aura un impact favorable sur le regard posé par les différentes bourses. Ces initiatives entrent en résonance avec une conscience sociétale qui ne se traduit pas encore nécessairement dans les actes d'achat. Nul doute que lorsque celle-ci basculera, les marchés financiers sauront valoriser au mieux ces entreprises pionnières qui auront un sérieux temps d'avance.

*Loïc Le Morlec*

# Lance Armstrong: crack de la logistique bricolée



Lance Armstrong : un nom connu très largement en dehors des frontières du cyclisme, dont la « notoriété » a même donné lieu à la rédaction d'un cas fameux à la Harvard Business School (Clayton et Fisher, 2014). Il est vrai que le sportif a marqué de son empreinte des années 2000, tant par ses performances sportives que par une trajectoire personnelle hors normes, avant d'être rattrapé par le redoutable système de dopage mis en place par ses soins. Peu après sa participation aux Jeux Olympiques de 1996, sa carrière sportive doit être mise en suspens lorsqu'est diagnostiqué un cancer des testicules, qui s'est propagé au cerveau, aux poumons et à l'abdomen. Opéré et traité avec succès, de façon miraculeuse, Lance Armstrong reprend la compétition cycliste à la fin des années 1990, en alignant une série exceptionnelle de sept victoires consécutives au Tour de France entre 1999 et 2005. Il annonce sa retraite sportive à l'été 2005, avant de faire son retour en 2009, en prenant la troisième place du Tour de France de cette année-là. Début 2011, Lance Armstrong met définitivement fin à sa carrière, avant d'être rattrapé par le scandale.

Après avoir nié pendant des années les allégations selon lesquelles il avait utilisé des produits dopants, notamment l'EPO, il est accusé en 2012 par l'agence américaine antidopage, l'USADA (United States Anti-Doping Agency), d'être la tête pensante du programme de dopage le plus sophistiqué, le plus professionnalisé et le plus réussi que le sport n'ait jamais connu. Si la complicité de certains médecins est aujourd'hui avérée, dont le docteur Michele Ferrari, la manière dont a été organisé le système de dopage, tout particulièrement au plan de la logistique, est à souligner. D'une certaine manière, Lance Armstrong ne serait-il pas un « crack » de la logistique ? Les cinéphiles reconnaîtront ici un clin d'œil au film d'Alex Joffé intitulé *Les Cracks* (1968), narrant les aventures de Jules Auguste Duroc, alias Bourvil, qui a conçu en 1901 une bicyclette comportant de nombreuses innovations techniques, et pour laquelle il s'est lourdement endetté. Poursuivi par un huissier retors, Duroc-Bourvil s'enfuit au guidon de sa bicyclette révolutionnaire et participe au Paris-San Remo. De son côté, on peut sans doute écrire que Lance Armstrong a pensé des innovations managériales... hélas pour le pire de l'éthique sportive. Rapide retour sur l'une des dérives les plus délétères du sport business.

## **Naissance d'un modèle entrepreneurial**

L'histoire du système de dopage – et plus largement de tricherie – mis en place par Lance Armstrong est, en grande partie, l'histoire d'une étonnante entreprise commerciale, ou un business venturing comme se plaisent à le nommer les anglo-saxons. L'histoire de cette entreprise singulière commence en 1998, lorsque l'équipe cycliste Festina est arrêtée sur le Tour de France avec une voiture remplie de substances prohibées. Pour toute une génération de millenials, les déclarations peu crédibles de Richard Virenque, jurant alors ignorer être dopé, sont associés à l'expression humoristique « À l'insu de mon plein gré » que les Guignols de l'Info sur Canal+ prêtent au cycliste. Plus sérieusement, Hamilton et Coyle (2013) analysent un énorme changement dans la culture du dopage au sein du cyclisme après l'affaire Festina. Avant que cette dernière n'éclate, en menaçant d'ailleurs la pérennité de la plus célèbre course cycliste du monde (dans la plus grande confusion, le Tour de France 1998 connaît notamment une grève des coureurs et l'annulation d'une étape entre Albertville et Aix-les-Bains), les officiels et les médecins des équipes géraient directement les programmes de dopage. Les coureurs ne faisaient guère plus que hocher la tête, dire oui et tendre le bras. Avec l'affaire Festina, tout change en profondeur.

En effet, les coureurs doivent désormais prendre en charge eux-mêmes les opérations de dopage, et comme le notent Hamilton et Coyle (2013), une telle rupture convient parfaitement aux coureurs ayant l'esprit entrepreneurial et ne répugnant pas à prendre des risques. Il s'agit incontestablement du profil de Lance Armstrong. Né en 1971 à Plano (Texas), il se révèle être un athlète dès son plus jeune âge, en se mettant au cyclisme de compétition et au triathlon à 13 ans. À 16 ans, Lance Armstrong devient un triathlète professionnel, avant de se concentrer sur le cyclisme, son épreuve préférée et celle pour laquelle ses performances sont les meilleures. Pendant sa dernière année de lycée, l'équipe de développement olympique américaine l'invite à s'entraîner à Colorado Springs, ce qui ne l'empêche pas d'obtenir son diplôme de fin d'études secondaires en 1989. Sa carrière professionnelle commence après avoir remporté le championnat national amateur des États-Unis en 1991. Il gagne sa première course professionnelle l'année suivante, et sa notoriété décolle peu après sa victoire à la Thrift Drug Triple Crown en 1993. C'est toutefois en tant que véritable businessman que Lance Armstrong va se révéler, après s'être remis du cancer.

## **Quand un jardinier se mue en transporteur**

L'histoire est connue et occupe des milliers de pages sur Internet. Courant pour une équipe sponsorisée par l'U.S. Postal Service, Lance Armstrong va construire un palmarès exceptionnel de sept victoires consécutives au Tour de France (cinq victoires pour Jacques Anquetil, Eddy Merckx, Bernard Hinault et Miguel Indurain). Célébré par les plus grands hommes politiques américains, côtoyant des personnalités du show business, Hamilton et Coyle (2013) le décrivent comme un PDG dirigeant son équipe de main de fer, un PDG au centre d'un système d'influence et de mobilisation de ressources jamais connu jusqu'alors dans le cyclisme professionnel. Certes, le dopage dans l'univers cycliste était monnaie courante depuis les années 1980, mais la loi du silence, en bref l'omerta, restait alors dominante (Dimeo, 2014). Il est vrai que le cyclisme se présentait comme un sport assez confidentiel, pour lequel les États-Unis étaient indifférents (car dominé outrageusement par les Européens), sans couverture médiatique mondiale. Le dopage était tacitement toléré par les spectateurs, et même par les instances internationales de régulation. Lance Armstrong va profiter de ces failles et s'y engouffrer.



Dès 1998, associé au docteur Michele Ferrari, il comprend tous les avantages qu'il est possible de tirer de l'EPO, une molécule naturellement produite par l'organisme, et stimulant la production de globules rouges porteurs d'oxygène. Lors du Tour de France 1999, sous la direction de son nouveau directeur sportif, l'U.S. Postal Service implémente ainsi une logistique ad hoc pour alimenter les membres de l'équipe, alors même que n'existe pas encore de test de détection de l'EPO (il apparaît pour la première fois en 2000). Le processus opératoire serait plutôt cocasse s'il ne mettait en lumière un système cyniquement dénué de toute éthique. En effet, Lance Armstrong conçoit une stratégie d'approvisionnement dans laquelle son jardinier (!) suit les étapes du Tour de France à moto et livre l'EPO. Ce jardinier, connu sous le nom de « Motoman », dispose à la fois de compétences opérationnelles en matière de conduite, mais aussi de compétences relationnelles en cultivant l'extrême discrétion qui sied à tout trafiquant. Comme le notent Hamilton et Coyle (2013), l'équipe de l'U.S. Postal Service prend alors une dose d'EPO probablement tous les trois ou quatre jours.

### **Pleins feux sur une logistique bricolée**

La mobilisation du jardinier-transporteur témoigne d'une logistique bricolée au sens que donne Lévi-Strauss (1962/1990, p. 31) au « bricoleur », dont la règle du jeu « est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus ». Ainsi, l'EPO est directement livrée par « Motoman » dans des seringues et il suffit aux coureurs de se piquer rapidement dans le bus de l'équipe, puis de jeter les seringues dans une canette de Coca-Cola. C'est au médecin de l'équipe qu'il revient ensuite de sortir les canettes du bus le plus vite possible (Hamilton et Coyle, 2013). Quant aux autotransfusions, permettant de prolonger l'effet dopant de l'EPO, elles nécessitent des ajustements réguliers compte tenu de la durée de l'opération, largement supérieure à l'injection proprement dite de la substance illicite. Si le bus est à nouveau l'équipement logistique de prédilection pour mener à bien l'opération, dans la logique de « bricolage » précédemment évoquée, Lance Armstrong sait trouver des alternatives efficaces.

Pendant le Tour de France 2004, le soir même d'une étape, le bus de l'équipe simule ainsi une panne en rase campagne après la fin de l'étape et avant le retour à l'hôtel. Lance Armstrong et plusieurs de ses partenaires y subissent une autotransfusion discrète. L'année précédente, en revanche, il est contraint d'utiliser l'appartement de son co-équipier George Hincapie, à Gerone (Espagne), pour se faire une autotransfusion dans l'urgence. Enfermé dans une chambre avec le médecin de l'équipe, Lance Armstrong recourt à un dispositif astucieux : la poche du sang qui doit être réinjecté est attachée à un cintre, lui-même accroché au mur ! Le profil de risk taker de Lance Armstrong fera le reste dans des situations encore plus tendues. Comme lors de ce jour où le médecin de l'équipe dilue le sang contaminé du cycliste à l'aide d'une poche de solution saline que ledit médecin cache sous son manteau et introduit dans la chambre de Lance Armstrong, passant tranquillement devant l'inspecteur qui installe son équipement de contrôle sanguin dans le salon de l'appartement. Car toute logistique bricolée présente des limites que ne connaît pas l'ingénieur (ou encore le savant). Ce dernier conçoit en effet des systèmes stables et construit un discours rationnel autour de leur fonctionnement optimisé dont il est le centre (Derrida, 1967/2014). Lance Armstrong est un « crack » de la logistique bricolée, toujours menacée d'être déstabilisée par des aléas, notamment la visite impromptue d'inspecteurs. La solution : utiliser les produits les moins détectables, en recourant à la testostérone en patch, ou des injections d'EPO en intra-veineuse plutôt que sous-cutanées, par exemple. Parfois, la seule option possible est de détruire purement et simplement les produits interdits en les évacuant dans l'urgence avant utilisation par les toilettes du bus, au risque de perdre plusieurs dizaines de milliers d'euros. Le bricolage a toutefois des vertus, notamment de pouvoir se tirer d'affaire lors d'une crise et ainsi faire preuve de résilience face à l'inattendu en développant des méthodes originales d'ajustement mutuel. D'une certaine façon, c'est à l'aune de la logistique bricolée qu'il est possible de décrypter le fonctionnement d'autres réseaux déviants, tels que la prostitution des mineures (Paché, 2021).



## Clap de fin

Ange déchu, après des investigations approfondies de l'USADA, Lance Armstrong s'est vu retiré à l'automne 2012 toutes les médailles accumulées entre 1998 et 2010, y compris toutes ses victoires lors des Tours de France. En outre, il a été définitivement interdit de participation à toute compétition professionnelle future. Les autorités chargées de l'application de la sanction n'ont toutefois pas engagé de poursuites pénales, sans doute du fait que l'Union Cycliste Internationale (UCI) ne disposait d'aucun dossier officiel concernant les contrôles antidopage de Lance Armstrong. Certains observateurs n'hésitent pas à évoquer un processus organisé de corruption, mais il restera à jamais impossible de vérifier la réalité de telles allégations, même si le versement de deux donations importantes à l'UCI par Lance Armstrong, en 2002 et 2005, est aujourd'hui avéré (Vandeweghe, 2016). Lance Armstrong se mure dans le silence en se refusant à contester les accusations mais, début 2013, lors d'une interview avec Oprah Winfrey à la TV américaine, suivie par plus de trois millions de téléspectateurs, il admet publiquement qu'il a été impliqué dans l'usage de produits dopants améliorant les performances physiques. Clap de fin...

Il n'en reste pas moins que de nombreuses zones d'ombre demeurent sur les modes opératoires associés au bricolage logistique, au cœur du « modèle d'affaires » dont Lance Armstrong est à l'origine. Le fonctionnement des chaînes logistiques traditionnelles a donné lieu, depuis trente ans, à une abondante littérature académique qui souligne combien le pilotage des flux physiques dépend de systèmes d'information sophistiqués assurant leur parfaite traçabilité. De même, une branche consacrée au management des risques, connue sous le nom de supply chain risk management, souligne de quelle manière sont mises en œuvre des démarches de protection face aux menaces et vulnérabilités pouvant survenir tout au long du processus de circulation des produits. Nul doute qu'il serait intéressant de s'appuyer sur ces travaux pour analyser l'incroyable efficacité d'un système de dopage ayant perduré sur une décennie. Certes, la maîtrise de la logistique n'explique pas, à elle seule, un tel « succès » (d'aucuns évoquent le climat de terreur que Lance Armstrong faisait régner sur les pelotons), mais elle a joué incontestablement un rôle qu'il serait maladroit de négliger.

Gilles Paché

### Références

- Clayton, R., et Fisher, N. (2014), *Following Lance Armstrong: excellence corrupted*, Harvard Business School Case n° 314-015, Cambridge (MA).
- Derrida, J. (1967/2014), *L'écriture et la différence*, Le Seuil, Paris.
- Dimeo, P. (2014), *Why Lance Armstrong? Historical context and key turning points in the "cleaning up" of professional cycling*, *International Journal of the History of Sport*, Vol. 31, n° 8, pp. 951-968.
- Hamilton, T., et Coyle, D. (2013), *La course secrète : dopage et Tour de France*, Les Presses de la Cité, Paris.
- Lévi-Strauss, C. (1962/1990), *La pensée sauvage*, Agora Pocket, Paris.
- Paché, G. (2021), *Prostitution et logistique : un mariage (d)étonnant*, *Observatoire de l'ASAP*, 22 avril.
- Vandeweghe, H. (2016), *Doping in cycling: past and present*, in Van Reeth, D., et Larson, D. (eds.), *The economics of professional*

# La grande démission en France : et si les DRH étaient vraiment les actifs concernés ?



Le phénomène de « grande démission » observée aux Etats Unis en 2021 (1) n'aura pas lieu en France dans la même mesure, tout du moins pas de manière généralisée. En effet, outre-Atlantique, les démissions concerneraient environ 1 actif sur 3, soit plus de 45 millions de personnes. Sur notre territoire, un équivalent serait 10 millions de personnes résolues à changer d'employeur. Pour des nombreuses raisons structurelles, législatives, réglementaires ou encore sociologiques, il semble hautement improbable d'atteindre ces chiffres.

Néanmoins, sur le territoire, des épiphénomènes, s'observent dans certaines catégories sociaux-professionnelles, certains métiers plus spécifiques ou au sein de communautés professionnelles. Leurs membres souhaitent opérer des virages marqués dans leur carrière, avec des convictions et des engagements forts dans les choix de parcours. Le discours des jeunes diplômés de la prestigieuse école AgroParisTech en 2022 est un bel exemple (2).

Les principaux facteurs déclencheurs, accentués par le contexte sanitaire de ces dernières années, sont les préoccupations environnementales, le sentiment d'utilité directe à court terme et le rapport au concret, en lien avec la sempiternelle question de la quête de sens.

De nombreux actifs se questionnent et interrogent leurs organisations sur ces sujets, c'est une véritable tendance. Les organisations tentent d'apporter des réponses. Les DRH sont en première ligne pour tenter de retenir les forces vives, les talents des entreprises, des institutions. Néanmoins, où en sont-ils eux même face à ces questions ? Et si les rôles s'inversaient, quelles seraient les conséquences ?

Au delà de ses attributions juridiques et fonctionnelles liées à son métier, le DRH apporte une stabilité et présente un vrai rôle social, et même sociétal. Il est une brique indispensable, une pierre angulaire de la construction d'une organisation moderne. Il fait partie intégrante du modèle de représentation de l'entreprise, de l'institution. Il est le garde fou du bon respect des conditions de travail et ainsi du bien être du collectif. Par exemple, dans certains cas lors d'un conflit, certains salariés, en colère, décident de le prendre comme bouc émissaire en lui arrachant sa chemise (3). Ce geste n'est pas salué par la majorité du collectif. A partir d'une certaine taille d'organisation, la fonction RH doit être personnalisée pour apporter cette sécurité aux membres de l'institution.

Or, selon le dernier baromètre des RH au quotidien des Editions Tissot <sup>(4)</sup>, malgré une passion pour leur métier toujours présente, une large majorité des RH se déclare épuisée (82 %), proche du « burn out », frustrée (76 %) et même isolée (70 %). Ce sentiment perdure même depuis plusieurs années. Les nombreuses interventions durant la crise sanitaire, la gestion d'après-crise et la mise en place d'une nouvelle organisation du travail, télétravail ou flex-office, ont été autant de facteurs aggravant en 2021. En situation de crise, le DRH est davantage sollicité étant le plus souvent celui qui exécute les décisions difficiles. Le poids de ces responsabilités, de la mise en œuvre d'une directive, devient alors plus lourd, dans un climat d'organisation tendu et parfois hostile, l'activité économique étant ralentie.

Le courage est une qualité attribuée aux DRH, souvent rappelée par Thomas Chardin <sup>(5)</sup>. La notion de courage est intéressante en l'occurrence. En effet, le DRH va souvent compenser par ses actions un manque de courage des managers de proximité ou des dirigeants, lors de l'annonce d'une mauvaise nouvelle, lors d'un entretien de recadrage avec un salarié ou la conduite d'un entretien de licenciement. Il s'agit d'une partie intégrante de ses fonctions. Toutefois, dans le contexte actuel, le poids dans la personnalisation et l'exécution des décisions difficiles, dans l'incarnation du méchant peut s'avérer très énergivore.

Outre la tendance à l'usure mentale et psychique, les DRH d'aujourd'hui, notamment ceux ayant entre 35 et 45 ans, se montrent très réceptifs aux considérations évoquées ci-dessus ; ressentir un sentiment d'utilité rapide, avoir des tâches concrètes, identifier facilement le sens de son travail. En effet, ils disposent d'une formation académique supérieure, ont souvent travaillé dans des entreprises ou des institutions reconnues et sont parvenus à obtenir des fonctions à responsabilités dans leurs organisations. La reconnaissance liée au titre, à la rémunération ou au poste occupé ne leur suffit plus. Ils ont déjà menés de nombreux combats en 10 ou 15 années de carrière professionnelle. Ils n'ont tout simplement plus le désir de poursuivre. Leurs aspirations ont changé.

De plus, la QVT, nouvellement renommée QVCT <sup>(6)</sup>, reste pour la majorité des organisations un sujet peu ou mal exploité, presque un mirage. En effet, les actions de QVCT demeurent superficielles ou seulement réduites à des fins de communication pour la direction, sans réel impact durable sur le bien être des salariés. Toutefois, comme le précise Sabrina Tanquerel <sup>(7)</sup>, la QVCT doit être recentrée sur les conditions mises en œuvre par l'entreprise pour permettre au salarié d'exercer son métier. En l'occurrence, il s'agit de considérations RH : contenu du poste, variétés des tâches accomplies, poids de la charge de travail, pratiques managériales, interdépendances entre les individus... Les DRH sont bien conscients de la situation et proposent de nombreuses idées. Ces considérations sont souvent éludées par les dirigeants. Les DRH accumulent ainsi, à nouveau, une nouvelle source de frustration sur un item pouvant être un vrai ressort fort de leur action.

Enfin, les DRH restent des êtres humains, des individus avec des émotions. Les dernières années ont accéléré les mutations des organisations notamment avec la mise en œuvre de l'hybridation des modes de travail. Les DRH ont accompagné sans compter durant cette période, toujours dans l'intérêt commun. Assurer le paiement des salaires durant les épisodes de confinement, s'évertuer à appliquer les mesures gouvernementales, mettre en place le chômage partiel, puis recruter en masse pour suivre les phases de reprise. Plus de 2 années après, ils subissent le contre-coup, et une lassitude du métier se fait ressentir : un tiers d'entre eux pense à changer de métier dans les années à venir <sup>(4)</sup>. Les DRH deviendraient plus égoïstes. Or, le sens du service et la recherche de l'intérêt général sont deux fondamentaux du métier clairement en dissonance avec la notion d'égoïsme.

En synthèse, si certains phénomènes de « démission silencieuse » se produisent en France, la population des DRH est bien concernée. Au-delà d'une durée de vie plus courte dans cette filière métier, la mouvance s'oriente, afin de vivre pleinement sa fonction et d'y mettre toute l'énergie nécessaire, aussi vers des modes de collaboration différents, conseil ou temps partagés par exemple. Une autre des options semble également de réaliser des pauses, sur des fonctions totalement autres durant quelques années en cours de leurs carrières. Heureusement, certains dirigeants ont pris conscience de ces enjeux sociétaux, incarnés souvent par le DRH dans une organisation. Il reste désormais à mettre en œuvre, même à petite échelle dans un premier temps, des actions pertinentes pour conserver des DRH motivés. A défaut, sans leur plein engagement, l'équilibre sociétal de nos organisations s'avère profusément plus fragile.

*Stefen Simon*

#### Sources

- Grande démission aux Etats Unis : <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>
- Discours jeunes diplômés AgroParisTech : [https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/developpement-durable/des-jeunes-diplomes-d-agroparistech-prononcent-un-discours-cinglant-sur-leur-futur-estime-marc-andre-selosse\\_163430](https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/developpement-durable/des-jeunes-diplomes-d-agroparistech-prononcent-un-discours-cinglant-sur-leur-futur-estime-marc-andre-selosse_163430)
- Procès ex salariés d'Air France : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/chemise-arrachee-les-condamnations-de-4-ex-salaries-d-air-france-confirmees-en-appel-779408.html>
- Baromètre 2022 les RH au quotidien Edition Tissot 2022 : [https://www.editions-tissot.fr/page\\_contenu/barometre-2022-les-rh-au-quotidien/](https://www.editions-tissot.fr/page_contenu/barometre-2022-les-rh-au-quotidien/)
- Thomas Chardin, ouvrage *DRH : mission ou démission*, éditions Diatèino
- Nouvelle appellation QVCT 31 mars 2022 *Sous-section 3 : Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie et des conditions de travail (Articles L2242-17 à L2242-19-1) – Légifrance (legifrance.gouv.fr)*
- Sabrina Tanquerel – Qualité de vie au travail : gare aux dérives ! : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/09/48775-qualite-de-vie-au-travail-gare-aux-derives/>