



INSPIRING EDUCATION INSPIRING LIFE

CONCOURS BCE 2025

ARTICLES DE PRESSE



INSPIRING EDUCATION INSPIRING LIFE

ARTICLES POUR L'ÉPREUVE D'ENTRETIEN BCE 2025

SOMMAIRE

Articles de diffusion de la recherche TBS Education

- 1 – « Kaizen » : ce que l'ascension d'Inoxtag peut apprendre aux managers
- 2 - Jeux Olympiques, entreprises : le secret des équipes qui gagnent
- 3 - Accidents du travail, faut-il frapper plus fort au porte-monnaie ?
- 4 - La directive européenne sur le devoir de vigilance va bousculer certaines grandes entreprises françaises
- 5 - « L'apparition de régulations pour protéger la biodiversité expose les entreprises à des risques de transition »
- 6 - Le télétravail est-il vraiment nuisible à la créativité ?
- 7 - La « RSE politique », entre engagement pour la société et fragilisation de la démocratie
- 8 - L'espace de coworking, un outil pour « faire communauté » ?
- 9 - Le coût de l'imposture au travail
- 10 - On fait le bilan... du bilan carbone
- 11 - Retraités au travail : un nouveau défi pour les entreprises
- 12 - Au Brésil, l'avenir de la durabilité environnementale a besoin d'un allié de poids : les collecteurs de matériaux recyclables
- 13 - Déchets textiles : « Seules des normes d'écoconception ambitieuses et des écocontributions élevées changeront la donne »
- 14 - Une illusion d'égalité : quand féminiser les postes de pouvoir reproduit les inégalités
- 15 – Marchandisation à contrecœur

Articles de société

- 16 - Chat GPT inonde les réseaux sociaux avec des images inspirées de Miyazaki
- 17 - Trump applique la logique du Make America Great Again à la création et à la culture
- 18 - Sur les réseaux sociaux, un marketing de l'alcool omniprésent qui vise les jeunes
- 19 - Visa et Mastercard veulent permettre aux agents IA de faire du shopping
- 20 - Le « Dubai Chocolate », de l'or en barres
- 21 - Le « techno-féodalisme » une expression venue de la science-fiction pour désigner la mutation du capitalisme
- 22 - Pourquoi l'intelligence artificielle voit Barack Obama blanc
- 23 - Romain Delès, sociologue : « Les parents français sont les champions d'Europe du pessimisme parental »
- 24 - Tour Eiffel, rayons X, ketchup... À quoi servent les Expos universelles ?
- 25 - Le succès de séries comme "Adolescence", "Severance" et "Andor" montre que les abonnés aux plateformes ne font pas forcément le choix de la facilité
- 26 - Grande distribution : les rayons de vrac n'emballent plus les consommateurs
- 27 - La surenchère des gigas, une tendance marketing : le grand bluff des opérateurs sur les forfaits télécoms
- 28 - Mieux encadrer les relations marques- influenceurs
- 29 - Le succès du film « Minecraft » rallume la flamme de Hollywood
- 30 - Comment TikTok modifie notre façon de voyager



INSPIRING EDUCATION INSPIRING LIFE



INSPIRING EDUCATION INSPIRING LIFE

Articles de diffusion de la recherche TBS Education

« Kaizen » : ce que l'ascension d'Inoxtag peut apprendre aux managers

Le défi fou d'Inoxtag de gravir l'Everest offre des leçons inspirantes. Son documentaire « Kaizen » illustre l'importance de la persévérance, de l'esprit d'équipe et de l'amélioration continue.

Le Kaizen, une méthode de management de la qualité issue de la fusion des mots japonais « kai » (changement) et « zen » (meilleur), est une approche graduelle d'amélioration continue. Les petits changements apportés contribuent significativement à la satisfaction des collaborateurs (ou des clients), ainsi qu'à l'optimisation des processus en réduisant les coûts et les délais.

C'est également le titre du documentaire d'Inoxtag, de son vrai nom Inès Benazzouz, sorti en septembre 2024 sur YouTube. À 22 ans, le jeune influenceur s'est lancé un défi a priori déraisonnable : gravir l'Everest, le plus haut sommet du monde culminant à 8849 mètres, sans aucune expérience préalable en alpinisme.

Le film retrace la préparation du jeune homme pendant un an pour relever ce défi ambitieux et un peu fou, à l'instar de celui du champion d'ultra trail Kilian Jornet avec son projet « Summits of my Life », où il avait décidé de gravir d'importants sommets en utilisant uniquement des chaussures de trail, sans crampons, piolet, ni oxygène (« Summits of my life: Rêves et défis en montagne », de Kilian Jornet, Arthaud, 2018).

Inoxtag s'élance ainsi à l'assaut d'un territoire où même les aigles reculent, où l'oxygène fait défaut et où les grands froids et les neiges éternelles rendent toute présence humaine difficile. Là-haut, rien ne pousse et bien des motivations s'éteignent. En haute montagne, au-delà de 7500 mètres d'altitude, se trouve la « zone de la mort » où les risques sont nombreux : froid, vent, neige, crevasses, avalanches, chutes de blocs de glace. Les dangers sont multiples et imprévisibles. Chaque pas, chaque geste doit être maîtrisé et anticipé pour éviter l'accident.

Pour se donner les moyens d'atteindre son objectif en un an, le jeune influenceur entame une préparation physique intensive. Tel un sportif de haut niveau, il apprend progressivement l'alpinisme, étape par étape. Malgré les nombreuses polémiques, critiques et controverses suscitées par ce défi, le documentaire a remporté un vif succès dès sa sortie.

D'où vient un tel engouement pour le sujet ? Si ce film est certes l'occasion pour le jeune influenceur de se mettre en scène et de se valoriser, il ne s'agit pas uniquement d'une approche narcissique. En effet, le documentaire d'Inoxtag est également prétexte à un message sur la persévérance, la résilience et la préservation des espaces en haute montagne. Grâce à l'effort, il s'agit de s'élever, au sens propre comme au figuré. Un message inspirant, notamment dans le monde du travail et du management.

Que nous enseigne ce documentaire ?

Au-delà d'une esthétique irréprochable avec des paysages à couper le souffle, le film nous apprend beaucoup sur l'effort, les qualités de ténacité, de courage et de persévérance qui sont indispensables aux sportifs de haut niveau comme aux managers au quotidien.

Passé le cliché du survol des sommets par un aigle au début du film, les images nous interpellent d'emblée et nous rappellent une citation d'Antoine de Saint-Exupéry dans « Terre des hommes » (Gallimard, 1939) : « L'Homme se découvre quand il se mesure à l'obstacle ».

Il est fréquent pour un manager d'avoir la sensation d'être face à une montagne d'obstacles. Le documentaire nous permet de filer cette métaphore.

Une métaphore du développement personnel et professionnel

Le parcours d'Inoxtag, passant du monde virtuel des jeux vidéo à une véritable aventure en montagne, illustre parfaitement les étapes du développement personnel et professionnel.

Du début à la fin, il s'agit de grandir. Tout d'abord en se fixant des objectifs et en se donnant les moyens de les atteindre. En entreprise, il s'agirait d'objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini).

Pour y parvenir, l'entraînement est intensif. Il y a des moments de doutes et la peur de l'échec. Grâce à cette aventure, Inoxtag est passé d'un monde virtuel (les jeux vidéo) au monde réel.

Confronté à des épreuves, le jeune homme ne manque pas de célébrer les petites victoires, ce qui nous apprend beaucoup sur la nécessité de féliciter, de reconnaître le chemin parcouru pour continuer à avancer – une leçon applicable dans de nombreux contextes managériaux.

Cette expédition dans l'Everest met en évidence la nécessité de sortir de sa zone de confort pour se découvrir et progresser. Dans cette aventure, comme dans différentes situations managériales, il n'y a pas de place pour l'improvisation. Confronté à des situations physiques extrêmes (froid, crevasses), Inoxtag parvient à surmonter l'adversité grâce à sa persévérance et sa rigueur dans l'entraînement (préparation physique, alimentation). Le jeune homme a développé une expertise et s'est forgé une véritable expérience pour arriver au sommet. Sorti de sa zone de confort, il se découvre à mesure qu'il se confronte à l'espace, aidé par ses compagnons d'aventure.

À chaque instant, il faut ainsi mobiliser ses ressources physiques et mentales et conserver une bonne motivation. Comme en témoigne Inoxtag au début du film : c'est « toi et toi-même ».

Comme pour un coureur de fond, la solitude permet de se rencontrer, de se défier soi-même. Elle représente une précieuse opportunité d'introspection et de prise de recul.

Malheureusement, c'est souvent cette capacité de distanciation qui fait défaut aux cadres opérationnels.

L'esprit d'équipe n'en demeure pas moins essentiel dans cette aventure où les coéquipiers sont encordés. L'importance du groupe est telle que l'atteinte du sommet est impossible en solitaire. La peur, les doutes, la souffrance sont autant d'obstacles à surmonter ensemble.

Comme dans le film « Vertical Limit », l'importance de la cohésion est mise en avant : « tu tombes, on tombe ». Économiser et partager les ressources, notamment les bouteilles d'oxygène, est indispensable à la survie du groupe. En affrontant des difficultés, le jeune influenceur se découvre et se transforme petit à petit grâce à ses coachs et ses partenaires. Il s'intègre dans un milieu très fermé qui n'est pas le sien, celui des alpinistes et des guides de haute montagne.

Pour achever la métaphore, un tel documentaire peut inspirer de nombreux managers soucieux de gravir les échelons, de s'élever et de faire grandir leur équipe dans le cadre d'une relation co-construite (« Les 100 règles d'or du management », de Richard Templar, Marabout, 2013).

Cette aventure peut tout particulièrement résonner chez les managers souhaitant s'engager dans une démarche de management de la qualité, fondée sur le principe d'amélioration continue, à l'image d'une expédition en milieu extrême.

La politique qualité est un système dynamique qui évolue au fil du temps grâce à des suggestions et des actions correctives et préventives. Le plan d'amélioration de la qualité, tout comme l'expédition décrite dans le film, permet de définir et de planifier les actions d'amélioration à entreprendre. Ce plan établit les objectifs en précisant les ressources, les responsabilités et les délais, de manière analogue à la préparation d'une ascension de l'Everest.



En cas de non-conformité détectée, des actions correctives ou préventives sont mises en place selon la gravité et la fréquence du problème. Toutefois, une distinction majeure apparaît : alors que l'enjeu du management de la qualité est la pérennité et le développement de l'entreprise, celui de l'expédition est la survie même du groupe.

Le message de ce documentaire est peut-être de progresser à petits pas, dans le respect des autres et de la nature, de se donner les moyens de réaliser ses projets même les plus fous. Il s'agit de se lancer des défis, d'aller au bout de ses rêves, d'oser sans peur d'échouer, d'apprendre la confiance en soi et en l'autre, ainsi que l'importance de la planification et de l'anticipation pour s'améliorer.

Les managers auraient finalement tout intérêt à s'inspirer de telles aventures pour :

1. Développer la confiance en leur équipe ;
2. Prendre du recul face aux situations organisationnelles ;
3. Oser prendre des risques calculés et préparés ;
4. Prévoir les ressources et les délais adéquats ;
5. Définir clairement les responsabilités de chacun ;
6. Reconnaître et valoriser chaque réussite ;
7. Planifier efficacement ;
8. Surmonter les obstacles progressivement ;
9. Développer les compétences des membres de l'équipe en adéquation avec les objectifs ;
10. Évaluer les progrès accomplis et savourer les succès.

Autrice: Caroline Diard - TBS Education – Source: Harvard Business Review France



Jeux Olympiques, entreprises : le secret des équipes qui gagnent

Lors de la Coupe du monde de 2023, une équipe de rugby portugaise composée pour moitié d'athlètes amateurs, les Loups, a gagné face à la puissante équipe nationale des Fidji, 7e au classement mondial. Pourquoi cette victoire ? Pour quelles raisons telle équipe joue-t-elle la course en tête et pas telle autre ? Les aléas sont nombreux et l'incertitude participe certainement à la magie des matchs et à l'attrait de grands événements sportifs comme les Jeux Olympiques. Mais les performances ne sont pas une pure affaire de chance. Elles ont aussi à voir avec la manière dont les équipes sont composées et entraînées. Une question de management en somme, comme dans toute organisation.

Sans être complètement transposables, les stratégies utilisées par les entraîneurs pour mener leurs équipes à la victoire s'avèrent donc riches d'enseignements pour les dirigeants d'entreprise.

La cohésion de l'équipe est tout d'abord fondamentale. Comme beaucoup d'autres, l'équipe de football du Real Madrid du début des années 2000, les *Galácticos*, a vu ce qu'il en coûtait quand des joueurs, pourtant exceptionnels, tiraient à hue et à dia : des résultats en berne, malgré de lourds investissements. De nombreuses études l'ont démontré : sans cohésion du groupe, obtenir de bons résultats sportifs est une véritable gageure (Carron et al., 2002). Pas étonnant si les meilleurs entraîneurs travaillent donc au quotidien à souder les collectifs. C'est la raison pour laquelle, par exemple, alors qu'elle pourrait s'appuyer seulement sur l'extraordinaire qualité de chacun de ses rugbymen, l'équipe nationale néo-zélandaise des All-Blacks répète avant chaque match le célèbre Haka, rituel Māori qui ancre l'équipe dans sa tradition et resserre les liens.

Dans le monde professionnel, comme dans l'univers sportif, cette cohésion est cruciale. Et son renforcement devient aujourd'hui particulièrement nécessaire, alors que le télétravail isole les salariés, que les innovations créent des stress et des tensions internes, que le turn-over augmente, empêchant les liens de se renforcer progressivement, les gens d'apprendre à travailler les uns avec les autres, ce qu'ils faisaient parfois jusqu'à parfois développer un vocabulaire propre, interne à l'organisation, qui contribuait encore à les souder.

L'équipe de football de Barcelone de la fin des années 2000, dirigée par le mythique entraîneur Pep Guardiola, est un paradigme d'un tel engagement dans la continuité qui mène à la victoire. Connue pour son système de jeu Tiki-taka, elle se caractérisait par un grand nombre de joueurs issus de la formation interne et habitués à coopérer depuis de nombreuses années. Pep Guardiola était par ailleurs un véritable « leader transformationnel » très inspirant. La combinaison de ces deux éléments a fait de cette équipe un exemple parfait de cohésion et de réussite.

Comme Pep Guardiola, le « leader transformationnel » dans l'entreprise sert de modèle, de source d'inspiration. Il veille aussi à soutenir le développement personnel de chacun. Il encourage enfin ses équipes à trouver ensemble des solutions aux problèmes qui se posent. Un tel comportement renforce les relations entre salariés et améliore la cohésion de manière démontrée (Callow et al., 2009).

Mais ce type de leadership ne permet pas à lui seul d'amener une équipe au succès. Une fois ses troupes bien soudées, le leader doit être aussi capable d'inspirer de la confiance « cognitive ». Nos recherches, menées auprès d'environ 700 basketteurs espagnols (Abrantes et al, 2022) montrent que la cohésion des équipes a, en réalité, un impact positif sur les performances d'autant plus important que cette confiance dans les capacités de l'entraîneur est aussi au rendez-vous. C'est seulement alors, parce qu'ils croient intimement à la possibilité du succès que les sportifs donneront le meilleur d'eux-mêmes au moment crucial.

Les meilleurs entraîneurs du monde, comme Pep Guardiola et Didier Deschamps dans le cas du football, ou Vincent Collet et Phil Jackson dans le cas du basket-ball, peuvent avoir des personnalités plus ou moins sympathiques, être plus ou moins amicaux avec les athlètes. Ce que l'on ne voit jamais



en revanche, c'est un manque de compétence technique et une absence de confiance en cette compétence de la part des athlètes. Cet élément est absolument décisif.

Vouloir inspirer, resserrer les liens, encourager, est donc utile dans une première phase, mais ne constitue pas le meilleur choix dans tous les cas. Nos recherches montrent qu'en cas de succès tout particulièrement, continuer à encourager peut se révéler contreproductif (Mach et al., 2022). En étudiant des équipes de différents sports tels que le basket-ball, le handball, le rink hockey et le futsal, nous avons même constaté qu'un leader trop proche affectivement de ses joueurs, trop systématiquement encourageant, pouvait même avoir un impact préjudiciable.

Un tel comportement peut alors mener les joueurs à un excès de confiance et à une certaine complaisance, rendant les équipes moins critiques à l'égard de leurs propres performances et moins disposées à modifier leurs stratégies et processus. Un tel relâchement conduit à une réduction de l'effort collectif et à une détérioration des performances.

Après avoir savouré sa victoire, l'équipe doit au contraire, rapidement concentrer son attention sur les domaines qui doivent encore être améliorés et surtout ne pas glisser vers l'autosatisfaction.

De même, dans les contextes organisationnels contemporains très volatils, dynamiques et imprévisibles, où les équipes sont très axées sur la performance et où un leadership efficace est l'une des pierres angulaires de cette performance, les dirigeants doivent être capables de s'adapter à chaque instant.

Lorsqu'un succès commercial vient d'être engrangé, que le cours de l'action est au plus haut, que les équipes s'étoffent, le dirigeant doit se garder de pavoiser. Il y a toujours de la place pour la célébration, mais cela ne doit pas empêcher l'analyse critique des performances ni laisser s'installer un excès de confiance (Mach et al., 2022). C'est avant tout au leader organisationnel qu'il incombe de veiller à ce que cela ne se produise pas.

Il n'est pas surprenant que l'une des phrases les plus souvent entendues dans les conférences de presse d'après-match soit : « il faut penser match après match ».

Auteur : Antonio Abrantes - TBS Education – chercheur au Centre d'Excellence RSE – Développement Durable – Source : Harvard Business Review France

Accidents du travail, faut-il frapper plus fort au porte-monnaie ?

Les accidents du travail représentent un coût financier et humain pour les entreprises. Il appartient à l'employeur (et au manager par délégation) de déployer les moyens nécessaires à la prévention et la formation des collaborateurs.

Alors que 564 189 accidents du travail étaient recensés en 2022, une campagne de prévention a été mise en œuvre par le ministère du Travail et de l'Emploi entre le 12 octobre et jusqu'au 27 novembre 2024.

L'enjeu est immense car une obligation générale de sécurité à l'égard de ses salariés s'impose à l'employeur (articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail). Ce n'est cependant pas le code du travail mais le code de la sécurité sociale qui définit un accident du travail en son article L 411-1 : « *Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail* »

Plusieurs critères sont nécessaires pour constituer un accident du travail :

- L'accident doit comporter un caractère soudain.
- L'existence d'une lésion corporelle interne ou externe, visible ou non.
- L'imputabilité

Le texte suggère que le salarié soit présent sur son lieu de travail et que l'accident survienne pendant son temps de travail. La notion de lieu de travail et de temps de travail sont donc essentielles. La durée du travail effectif est le *temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles*. (article L. 3121-1 du Code du travail).

Trois conditions doivent donc être réunies pour que l'on puisse parler de travail effectif (Seul peut être qualifié de temps de travail effectif le travail effectué à la demande implicite ou explicite de l'employeur) :

- Le salarié est à la disposition de l'employeur.
- Il se conforme à ses directives.
- Il ne peut pas vaquer librement à des occupations personnelles.

Le lieu de travail est évoqué dans l' Article R4211-2 *on entend par lieux de travail les lieux destinés à recevoir des postes de travail, situés ou non dans les bâtiments de l'établissement, ainsi que tout autre endroit compris dans l'aire de l'établissement auquel le travailleur a accès dans le cadre de son travail.*

Il est également défini par l'INSEE *comme la zone géographique où une personne exerce son activité professionnelle.*

Quand il s'agira d'évaluer le caractère professionnel de l'accident, ce dernier devra s'être produit aux horaires de travail du salarié, eux-mêmes définis par l'employeur et sur le lieu de travail qui figure au contrat de travail...

Le sujet au cœur du PLFSS 2025

Les données de sinistralité de l'assurance maladie concernant les risques professionnels bien qu'indiquant une baisse après la crise sanitaire (-6,7% par rapport à 2021) restent élevées (564 189

accidents du travail) (source Assurance Maladie, 2022). Pour financer le risque accident du travail, l'employeur cotise chaque mois (cotisation d'accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP)) à un taux qui est défini par la CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail). Ce taux varie en fonction de l'activité, la taille de l'établissement et la fréquence et gravité des sinistres. Dans ce contexte qui questionne, le 15 novembre dernier le Sénat a poursuivi l'examen du projet de loi de financement de la sécurité sociale pour l'année 2025 un groupe de sénateurs a présenté un amendement. Ce dernier reprend les données d'Eurostat commentées et analysées dans notre ouvrage à l'appui de cette proposition : **« La France est le seul pays où le nombre de décès liés aux accidents du travail a augmenté entre 2009 et 2017, passant de 2,17 à 2,64 décès pour 100 000 travailleurs, soit une hausse de 22 % en huit ans. »**

Il s'agissait dans l'amendement d'étudier la situation des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants et prévoyait :

- Des cotisations supplémentaires à la Sécurité sociale pour les donneurs d'ordre si leurs sous-traitants dépassent un certain taux d'accidents, fixé par décret ;
- De réduire le recours à des sous-traitants à risques, soit encourager de meilleures pratiques pour protéger les salariés.

L'idée était donc de sanctionner financièrement les mauvais élèves de la prévention et de la sécurité au travail.

Cet amendement a malheureusement été rejeté.

S'il était question de prendre en compte la situation critique des sous-traitants, intérimaires notamment dans le domaine du nettoyage et de la santé, l'amendement aura eu le mérite d'alerter sur une tendance de ces derniers à s'exonérer de leur responsabilité en matière d'accidents du travail.

Pousser la réflexion plus loin pour analyser le cas des télétravailleurs ?

Les sénateurs pourraient peut-être dans le cadre d'une réflexion élargie sur la sinistralité, dans un avenir proche se saisir de la situation des télétravailleurs.

En effet, pour ces derniers, le lieu de travail correspond au lieu défini au sens large d'exercice de l'activité professionnelle. Le télétravail devient ainsi la source de nombreux risques révélés notamment pendant la période de confinement.

Ainsi par exemple si l'employeur n'a pas connaissance du lieu d'exercice du travail ou si le salarié est en congés sans en avoir informé l'employeur, la prise en compte d'un éventuel accident du travail et de fait son indemnisation sera difficile. En effet, malgré la présomption d'imputabilité en situation de télétravail, plusieurs arrêts récents interpellent. Ainsi, Dans un jugement du 9 novembre 2023, le tribunal administratif de Paris a tranché en défaveur de la requérante qui s'était blessée avec son fer à repasser.

De même dans 2 arrêts des 4 mai et 15 juin 2023, les cours d'appel de Saint-Denis de la Réunion et d'Amiens se sont prononcées sur l'application de la présomption du caractère professionnel de l'accident qui s'est déroulé alors que le salarié était en télétravail.

Il est rappelé ici que l'accident est considéré comme professionnel uniquement s'il intervient sur le temps de travail...



Les accidents du travail concernent les employeurs qui engagent leur responsabilité civile ET pénale et qui doivent garantir les conditions de travail des salariés. En cas d'accident c'est la double peine : sanction civile et/ou pénale ; augmentation des cotisations.

Ils sont donc fortement pénalisés en cas de hausse de la sinistralité. L'aspect financier est donc sous-jacent dans la volonté du législateur. Augmenter les cotisations pourrait être un outil très dissuasif puisque les seules campagnes d'incitation ou de prévention ne suffisent plus !

La multiplication des situations organisationnelles plurielles et variées (recours à la sous-traitance, contrats précaires, travail hybride) accroît les risques et invite donc à une vigilance managériale et devrait également idéalement à l'avenir s'inviter à nouveau dans les débats parlementaires.

Auteurs : Caroline Diard - TBS Education, Nicolas Dufour - CNAM Lirsa – Source : Forbes

La directive européenne sur le devoir de vigilance va bousculer certaines grandes entreprises françaises

Après bien des péripéties, la directive sur le « devoir de vigilance » des entreprises a été adoptée par le Parlement européen mercredi 24 avril : les firmes ayant plus de cinq mille salariés ou un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros seront considérées, à partir de 2027, comme responsables du respect de l'environnement et des droits sociaux chez l'ensemble de leurs sous-traitants réguliers, suivies, à partir de 2029, par celles ayant plus de mille salariés.

Cette directive constitue une extension de la loi française du 27 mars 2017 (loi n° 2017-399). A part l'Allemagne, aucun autre pays de l'Union européenne (UE) ne disposait jusqu'à présent d'un cadre juridique analogue. Cela pourrait a priori donner une longueur d'avance aux grandes entreprises françaises déjà engagées dans cette démarche de vigilance, et qui apprécient que leurs concurrentes européennes soient désormais soumises à des obligations approuvées. Mais l'affaire est plus complexe.

Le gouvernement français, qui s'enorgueillissait que la France ait été pionnière sur la question, a milité en réalité pour réduire la portée de cette directive. Ces réticences s'expliquent par son aspect plus contraignant que la loi française, contrairement à ce qui a souvent été dit. Les décrets d'application qui devaient préciser les conditions de mise en œuvre de la loi française n'ont en effet jamais été publiés, malgré plusieurs rapports appelant à des clarifications.

Jusqu'à aujourd'hui peu d'entreprises en conformité

La liste des entreprises concernées n'avait pas non plus été affichée. Plus grave encore, aucune sanction n'avait été prévue en cas de non-respect des obligations de reporting. Une sanction proposée par la justice avait même été retoquée par le Conseil constitutionnel... en raison des imprécisions de la loi !

De fait, sept ans après le vote de cette loi, certaines grandes entreprises françaises, comme le groupe de BTP Altrad, les boucheries industrielles Bigard ou McDonald's France, n'ont toujours pas publié les rapports prévus par le législateur pour expliquer comment elles mettaient en action leur devoir de vigilance, avec une cartographie des risques, l'identification de leurs fournisseurs problématiques et les mesures prévues pour améliorer la situation.

L'autorité judiciaire compétente vient juste d'être désignée. Seul un procès à ce jour a abouti à un verdict. Autant dire que la jurisprudence ne permet pas encore de préciser le cadre et l'envergure des obligations légales. La nouvelle directive européenne va par conséquent bousculer certaines grandes entreprises françaises.

Contraindre les conseils d'administration

Mais c'est surtout en 2029 que la situation va changer, lorsque les sociétés dépassant mille salariés ou un chiffre d'affaires de 450 millions se verront à leur tour tenues à la vigilance quant aux agissements de leurs partenaires. Ce seront désormais plus de sept cents firmes françaises – et non deux cent cinquante, comme aujourd'hui – qui devront rendre des comptes. Et, cette fois-ci, ignorer la loi ou faire semblant d'agir ne sera plus une option. La directive impose aux entreprises concernées de se montrer vigilantes, de faire leur devoir et pas simplement de produire des rapports.

La directive prévoit également la nomination d'une autorité disposant de pouvoirs de surveillance et d'investigation qui pourra imposer des sanctions lourdes, jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires global des



sociétés, en cas de dommages à la suite d'un manque de vigilance. Même si la responsabilité des dirigeants n'est pas engagée et si ceux-ci ne reçoivent pas d'incitations nancières à agir, comme cela était pourtant prévu dans le projet initial, l'existence de cette autorité devrait contraindre les conseils d'administration à s'intéresser de près au sujet.

Le fait qu'une institution étatique soit considérée comme responsable d'un projet de cette ampleur est en fait indispensable pour que la situation évolue réellement. La loi allemande avait tenu compte de ce point-clé. Pas la loi française. Pionnière à l'échelle européenne, elle a servi d'inspiration à la directive mais, insuffisamment claire, elle s'était montrée en réalité assez imparfaite sur un plan concret. Certaines entreprises françaises ont certes pris de l'avance, mais le chemin à parcourir reste pour beaucoup important.

Autrice : Louise Curran - TBS Education — Source : Le Monde



L'apparition de réglementations pour protéger la biodiversité expose les entreprises à des risques de transition

La détérioration de la biodiversité et ses conséquences économiques ont poussé de nombreux Etats à agir pour sa protection. Au cours des dernières années, plusieurs réglementations ont ainsi été mises en place. En particulier la COP15, organisée en deux parties, à Kunming (2021) puis à Montréal (2022), a marqué un tournant important.

En adoptant la Déclaration de Kunming (2021), plus de cent pays ont pris des engagements forts pour la préservation de la biodiversité. Celle-ci appelle notamment à mobiliser des ressources financières et à aligner les flux financiers dans ce but. Dans la foulée, l'accord de Montréal (2022) a formalisé ces engagements à travers l'adoption du cadre mondial de la biodiversité, qui comprend vingt-trois objectifs à horizon 2030.

Un article de recherche, publié le 13 avril dans Review of Finance, révèle que, dans les trois jours suivant la déclaration de Kunming, les entreprises à forte empreinte sur la biodiversité ont enregistré une baisse significative de leurs cours en Bourse de 1,14 % en moyenne par rapport aux autres entreprises. Cela représente, pour l'entreprise médiane de l'échantillon, une baisse de sa valeur boursière de 150 millions de dollars [près de 140 millions d'euros].

Changement de perception des investisseurs

Des analyses complémentaires suggèrent qu'après Kunming les investisseurs ont revu à la hausse leur perception des risques pesant sur les entreprises à forte empreinte sur la biodiversité, notamment dans les pays à la traîne en matière de protection de la biodiversité.

L'apparition de ces réglementations pour protéger la biodiversité expose en effet les entreprises à des risques de transition. De fait, ces réglementations pourraient limiter les possibilités de croissance des activités nocives pour la biodiversité, ouvrir la voie à des interdictions ainsi qu'à des sanctions financières et pénales, et générer des coûts de mise en conformité.

La COP15 est donc susceptible d'avoir changé la perception des investisseurs sur les risques de transition liés à la biodiversité. L'article de recherche s'est basé sur la valorisation boursière d'un échantillon de 2 106 grandes entreprises cotées dans 34 pays.

Risques physiques

L'exposition d'une entreprise aux risques de transition liés à la biodiversité est mesurée par son empreinte sur la biodiversité. La Corporate Biodiversity Footprint (CBF) évalue la perte de biodiversité causée par les différentes pressions environnementales qu'exercent les activités d'une entreprise : utilisation des sols, émissions de CO₂, pollution de l'air et de l'eau.

Le mouvement lancé par la COP15 s'est accompagné de réglementations et de cadres favorisant la transparence des entreprises quant à leur impact sur la biodiversité (TNFD, CSRD) et a poussé les superviseurs financiers à identifier et à évaluer les sources de risques liés à la nature. La prise de conscience des investisseurs se manifeste en outre par des initiatives telles que Finance for Biodiversity ou Nature Action 100 qui visent à développer la transparence et l'engagement des entreprises sur la préservation de la biodiversité.

Reste à savoir si l'attention croissante portée par les investisseurs à la biodiversité aura des effets réels sur les entreprises et les poussera à limiter leur empreinte. Au-delà des risques de transition liés



à la mise en place de régulations pour protéger la biodiversité, les entreprises sont aussi exposées à des risques physiques liés à la biodiversité.

Une relation entre PIB et ressources naturelles

La détérioration de la biodiversité met en péril de nombreux écosystèmes qui fournissent des biens et services cruciaux : apports de fibres, nutriments, eau et protéines, chauffage, protection contre les inondations et sécheresses, médecine naturelle, molécules pour la fabrication de médicaments.

D'après la Banque mondiale, dans un rapport du 7 décembre 2022, plus de 50 % du produit intérieur brut (PIB) mondial dépend des ressources naturelles. Cette dernière prévoit aussi des conséquences économiques importantes liées à la détérioration de la biodiversité. En Malaisie, l'un des pays les plus riches en biodiversité, un effondrement partiel des écosystèmes pourrait amputer le PIB de 6 % par an d'ici à 2030.

Si les régulations visant à protéger la biodiversité tardent à venir, ne sont pas suffisamment ambitieuses, ou ne produisent pas les effets escomptés, les risques physiques auxquels sont exposées les entreprises qui dépendent des services rendus par les différents écosystèmes devraient continuer de s'accroître.

Auteurs : Arthur Romec - TBS Education — chercheur au Centre d'Excellence RSE – Développement Durable, Alexandre Garel – Audencia – Source : Le Monde

Le télétravail est-il vraiment nuisible à la créativité ?

Le télétravail n'a pas la cote auprès des employeurs. Récemment Amazon a exigé de ses salariés qu'ils reviennent pour travailler à temps plein dans ses bureaux à partir de l'an prochain. Ubisoft France, en tentant de mettre fin au 'full remote', a suscité une des premières grèves motivées par la conservation d'un acquis de télétravail et tente d'introduire une hybridation entre présentiel et télétravail. Une des raisons les plus invoquées à l'encontre du télétravail, est qu'il nuit à la créativité.

C'est pour mettre cette affirmation à l'épreuve que nous avons enquêté dans des bureaux d'étude dans le secteur aéronautique, dans douze entreprises, donneuses d'ordre comme sous-traitantes. L'activité de bureau d'étude est en effet intéressante à étudier car elle nécessite d'avoir fréquemment recours à la créativité pour résoudre des problèmes techniques parfois épineux.

Il ressort de notre travail une réponse nuancée. Il faut tout d'abord comprendre que le processus de créativité se décompose en phases. Si on l'illustre avec un cas de résolution de problème, une première phase est une celle de découverte visant à bien identifier le problème qui se pose. Comment le problème se manifeste-t-il ? Qui affecte-t-il ? Est-ce systématique et répétitif ? Cette phase est dite divergente. Lors d'une seconde phase convergente, le problème est défini de façon plus précise, en exprimant sa ou ses causes racines. Par exemple, pour un calculateur, les calculs se font-ils trop lentement, le calculateur consomme-t-il trop de courant, est-il trop lourd ? Au cours d'une troisième phase à nouveau divergente, il s'agit de générer le plus d'idées possibles pour tenter de résoudre le problème. A ce moment-là, c'est plutôt la quantité d'idées qui prime sur la qualité. Enfin, au cours de la dernière phase, à nouveau convergente, on sélectionne et on valide la solution qui sera retenue, ou, si aucune ne convient, on reprend le processus créatif qui est itératif.

Notre étude montre que le télétravail pose en effet de véritables défis à la créativité. Le manque d'interaction en face à face peut affecter les phases de définition du problème et de compréhension du besoin, puis de génération d'idées. En effet, les échanges en présence, informels et impromptus, s'avèrent être d'efficaces sources de créativité. Le manque de proximité lorsqu'on travaille à distance affecte aussi la confiance entre les membres de l'équipe, cruciale pour la créativité collective. Ce point est particulièrement important pour l'intégration de nouveaux collègues. Enfin, la communication non verbale, comme par exemple lorsque l'équipe travaille ensemble sur un prototype ou un schéma 'papier-crayon', est nécessaire au partage de connaissances plus informelles mais est plus difficile en télétravail.

Toutefois, réduire la créativité à une succession de tâches réalisées en présentiel, est réducteur. Si le présentiel s'avère irremplaçable, le télétravail (du moment qu'il n'est pas permanent) présente de réelles opportunités pour la créativité tant dans les phases divergentes que convergentes. La phase de génération d'idées par exemple ne se limite pas aux réunions présentes pour faire le tour d'un défi technique. Elle bénéficie au contraire de temps individuels d'incubation (où les idées 'décantent' dans notre cerveau) et d'illumination (où une solution possible surgit le plus souvent au calme, lorsqu'on ne s'y attend pas), où chacun, à distance, continue de travailler plus ou moins consciemment sur les idées qui ont pris naissance en groupe.

La pratique de la plupart des entreprises dans lesquelles travaillent les participants à notre étude reflète au demeurant cette double exigence de temps présentiel en commun et de temps individuel en télétravail. L'important est de permettre non un télétravail programmé rigidement, mais une hybridation flexible, c'est à dire laissant une certaine autonomie aux managers pour demander une réunion en présentiel, en lien avec les différentes phases prévisibles du projet, mais aussi lors de l'apparition d'imprévus ou de crises.



Une chose semble claire : ni la demande des salariés d'Ubisoft France de télétravailler à 100%, ni celle d'Amazon d'exiger le retour au 100% présentiel, ne semblent adéquates au regard de l'enjeu de créativité au travail.

Auteurs : Alain Klarsfeld - TBS Education, Gaëlle Cachat-Rosset - Université Laval, et Vincent de Laborderie – ATR – Source : Les Echos



La « RSE politique », entre engagement pour la société et fragilisation de la démocratie

En 2008, le géant du luxe Kering crée une fondation destinée à combattre les violences faites aux femmes en France mais aussi dans d'autres pays (Italie, Mexique, Royaume-Uni, États-Unis et Chine). L'action de cette fondation passe par des campagnes de sensibilisation, le financement et l'accompagnement d'entreprises sociales engagées dans ce combat, des opérations de levées de fonds ou le soutien d'initiatives associatives (Maisons des femmes de Saint-Denis en 2014 par exemple).

Depuis 2020, le géant français de la cosmétique L'Oréal, en partenariat avec la Fondation des Femmes et l'organisation non gouvernementale (ONG) Right to Be, a lancé le programme « Stand Up » qui lutte contre le harcèlement de rue en formant les individus à la méthode des « 5D » qui désigne cinq actions simples pour intervenir en toute sécurité dans cette situation.

Au Royaume-Uni, les commerces, les bars, les restaurants sont invités depuis 2016 à rejoindre l'initiative « Ask for Angela » destinée à lutter contre le harcèlement et les violences de rue subies par les femmes. Avec ce programme, les femmes ont la possibilité de trouver un refuge dans ces commerces avec le code « Angela » et de bénéficier d'un accompagnement et d'une aide pouvant aller jusqu'au recours aux services de police si nécessaire. En 2020, les commerces de plusieurs villes françaises, en partenariat avec des associations et certaines mairies, mettent en place ce programme Angela.

Des enjeux insuffisamment traités par les États

Toutes ces initiatives naissent d'un constat : les violences faites aux femmes, trop longtemps invisibilisées, constituent un problème que les États ne parviennent pas à juguler. En 2020, l'Institut d'études Ipsos, en collaboration avec L'Oréal et l'Université de Cornell, montrait que 81 % des femmes en France avaient déjà été victimes de harcèlement sexuel dans les lieux publics et que seules 20 % d'entre elles avaient reçu de l'aide. De janvier à septembre 2023, on dénombrait déjà 95 féminicides (147 en 2022). La médiatisation croissante de ce phénomène (accentuée depuis le mouvement #MeToo) a fait émerger une prise de conscience des différents acteurs de la société.

Dans ce contexte, certaines entreprises ont pris l'initiative d'agir en faveur de la protection des femmes, pour pallier l'insuffisance de l'action des pouvoirs publics et des États. Ces initiatives et ces actions renvoient au concept de « RSE politique », qui s'appuie sur la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), c'est-à-dire la mesure de la performance extra financière des organisations.

Dans le cadre d'un travail doctoral, nous avons exploré ce concept, qui n'a pas véritablement de définition consensuelle bien qu'il ait émergé dans les pays anglo-saxons au début des années 2000, et l'avons appliqué au cas de la France. La RSE politique peut ainsi se définir comme un processus par lequel les entreprises, en collaboration avec diverses parties prenantes, participent à la gouvernance de questions sociétales insuffisamment traitées par les États.

Ce processus est contingent au contexte économique, social et institutionnel du pays et peut être visualisé comme un continuum d'actions allant de campagnes de sensibilisation et de communication à des actions relevant de l'activisme politique.



Par exemple, EDF est partenaire de la campagne de sensibilisation #aidetacollegue initiée par Jacques Lambert, écrivain et fondateur de la web TV webscran, et parrainée par la comédienne Blandine Métayer. Cette campagne veut remettre du lien social dans les relations entre collègues et sensibiliser les salariés des entreprises aux violences conjugales subies par leurs collègues de travail car ils peuvent en être les premiers témoins au quotidien.

À l'autre extrémité du spectre de l'action sociétale des entreprises et à la suite des restrictions partielles ou totales portant sur l'avortement dans certains États américains, Lyft a mis en œuvre son engagement. Le service de voiture de transport avec chauffeur propose désormais d'amener les femmes qui souhaitent avorter dans des États frontaliers de l'Oklahoma ou du Texas autorisant cette intervention, et a collaboré avec des partenaires de santé pour couvrir les frais des déplacements. En outre, Lyft s'est engagé à couvrir les frais de justice des conducteurs qui seraient poursuivis pour avoir contourné la réglementation.

Une privatisation de la démocratie ?

Si ces actions apparaissent, dans une première lecture, comme de nature à améliorer la vie des citoyens, en se substituant ou en complétant la politique menée par les États, des interrogations subsistent sur le caractère démocratique de ces initiatives. En effet, l'action de ces entreprises peut s'interpréter comme une volonté d'impacter la législation et de faire évoluer la société.

Certains chercheurs soulignent dès lors le risque de confiscation des politiques publiques par les entreprises privées, voire de véritable « privatisation » de la politique.

Poussé à l'extrême, ce raisonnement conduirait à priver les citoyens du pouvoir politique qui serait concentré dans les mains de multinationales, se déclarant en charge des problématiques sociétales de manière illégitime. D'une part ces entreprises n'étant pas élues, elles n'ont pas la légitimité démocratique que l'État peut avoir ; d'autre part, à la différence des ONG, l'action sociétale n'est ni leur mission première ni leur cœur d'expertise, ce qui les prive de cette légitimité sociétale.

Finalement, la RSE politique met en lumière un double paradoxe. D'un côté, les États ne parviennent pas à assurer les missions dont ils ont la charge et pour lesquelles les citoyens les ont mandatés ; d'un autre côté, les entreprises prennent en charge des actions en marge de leur objectif économique, qui seront interprétées par les uns comme un comportement éthique, par les autres comme une volonté hégémonique sur la société.

Auteurs : Marie Di Nardo - TBS Education — chercheuse au Centre d'Excellence RSE – Développement Durable, Franck Brulhart – Université Aix-Marseille – Source : The Conversation

L'espace de coworking, un outil pour « faire communauté »?

Les espaces de coworking bougent les lignes du travail en offrant plus qu'un simple bureau partagé. Au-delà de la flexibilité, ils créent des communautés professionnelles, alliant productivité et lien social.

Le monde du travail est en pleine mutation. Avec la généralisation du télétravail et du travail hybride, les bureaux traditionnels sont bousculés. De nouveaux lieux ont émergé depuis 2020 pour répondre aux besoins de flexibilité et de lien social des travailleurs nomades : les espaces de coworking.

Plus que de simples bureaux partagés, ces espaces se veulent de véritables lieux de vie et d'échanges. Au-delà de la location de postes de travail, ils proposent à leurs membres de s'intégrer dans une communauté soudée, de tisser des liens, de partager des valeurs et une culture commune.

Mais comment passer d'un espace de travail collaboratif à un réel écosystème communautaire ? Les espaces de coworking sont-ils les nouveaux leviers du « faire ensemble » en entreprise ?

L'espace et le lieu de travail

Au sens de l'article R4221-1 du Code du travail, « on entend par lieux de travail les lieux destinés à recevoir des postes de travail situés ou non dans les bâtiments de l'établissement, ainsi que tout autre endroit compris dans l'aire de l'établissement auquel le travailleur a accès dans le cadre de son travail. »

Le travail peut cependant potentiellement s'exercer en tout lieu : au sein de l'entreprise, à domicile, dans un tiers lieu, notamment en mode hybride. Historiquement situé dans les locaux de l'entreprise, le « bureau » est devenu collectif, partagé, puis portable en s'ancrant notamment au domicile des salariés dans le cadre du développement du télétravail ou dans d'autres lieux de passage (tiers-lieux, espaces de coworking) (« La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? », de Pascal Hénon, Laurent Taskin et lordane Creusier, Revue de gestion des ressources humaines, 2024).

Dès le début des années 1990, le concept de « bureaux de voisinage » apparaît en Île-de-France. Le CATRAL (Agence régionale d'Île-de-France pour l'aménagement du temps) porte alors ce projet. Il s'agissait de « bureaux satellites » qui devaient permettre de regrouper des salariés en fonction de la localisation de leur domicile et d'éviter de longs trajets et remédier à l'isolement, en offrant une communauté de travail : une forme de coworking avant l'heure (« Le télétravail, une lente évolution du contexte réglementaire et une insécurité juridique persistante », de Caroline Diard, Cahiers Risques et Résilience, Management des risques et normes associées n°4, L'Harmattan, 2022).

Le coworking est donc un phénomène ancien qui débute dans les années 1990. Il s'agit d'espaces qui diffèrent des bureaux partagés par la création d'une communauté de professionnels indépendants, d'entrepreneurs ou encore de petites entreprises qui, en travaillant côte à côte, peuvent partager des ressources et des connaissances.

Ces espaces constituent une communauté de valeurs et de traits culturels, d'objectifs et d'enjeux sociaux. La communauté gagne en socialité. Depuis une dizaine d'années environ, on assiste à un changement de paradigme majeur avec l'émergence de nouveaux espaces de travail qui proposent d'en finir avec les aménagements du passé hérités des postes de travail d'usine (« Espaces de

travail : Nouveaux usages et nouveaux enjeux », de Delphine Minchella, Marc Bertier, Nicolas Cochard, Matthieu Kemdji et Philippe Toubin, Dunod, 2021).

L'espace de travail, entendu comme l'endroit où l'on travaille est parfois une projection identitaire, un enjeu de leadership. L'espace de travail fait partir des conditions de travail qui s'imposent au salarié dans le cadre du contrat de travail et du lien de subordination. On choisit rarement son espace de travail ! L'espace de travail est cependant un élément important de la relation managériale. L'espace de travail peut répondre à des problématiques managériales et organisationnelles.

Qu'est-ce qu'une communauté ?

De nombreuses disciplines font référence à la notion de communauté. Le code civil évoque ainsi la communauté de vie pour les époux, en matière d'aménagement du territoire on évoque les communautés d'agglomération, de communes, on parle aussi de communautés religieuses...

Au sens étymologique, la communauté est donc un groupe de personnes (cum) qui jouissent de manière indivise d'un patrimoine, un bien, une ressource, ou bien au contraire une obligation, une dette (munus). Une communauté est formée indépendamment de la volonté de ses membres et sans qu'ils décident de leur implication, ce qui la distingue de l'association ou de la société (« Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui ? », de Claude Jacquier, Vie sociale, 2011).

L'opposition entre communauté et société, entre engagement communautaire et rationalité individuelle, constitue une référence classique de la sociologie (« Communauté, individualisme et culture », de Bertrand Badie, dans Sur l'individualisme : Théories et méthodes, Presses de Sciences Po, 1991).

Il est intéressant d'explorer comment les collaborateurs pourraient ensemble « faire communauté » au sein d'espaces partagés de coworking.

Réenchanter la communauté de travail ?

Les communautés de travail ont été recomposées à l'aune de la crise du covid 19, le développement de l'hybridation, des tiers lieux et du flex office. La communauté de travail est animée par une culture propre. On parle volontiers de « tribu ». La métaphore signifie que les liens entre les membres de la communauté peuvent parfois aller au-delà des interactions professionnelles.

La culture d'entreprise est sollicitée ou mentionnée à de nombreux moments de la pratique managériale (« La culture d'entreprise », de Maurice Thévenet, Presses Universitaires de France, 2023). Pour l'auteur il s'agit d'un ensemble de références partagées, construites tout au long de l'histoire de l'organisation, en réponse aux problèmes rencontrés.

Tandis que la communauté de travail devient un objet de recherche en management, il est intéressant de rappeler que la communauté de travail n'a pas toujours été souhaitée dans le paysage économique en France. En effet, la loi le chapelier (1791) a interdit tout groupement professionnel, remettant en question les communautés de métiers. Il s'agit de la suppression des corps professionnels et privilèges, initiée auparavant par le décret d'Allarde.

Les corporations étaient des regroupements de personnes du même métier mis en place au Moyen Âge afin d'organiser le travail, d'exercer un monopole par secteur ou sur une zone géographique. Ces corporations avaient un poids politique. En s'opposant aux corporations cette loi visait à renforcer la



liberté d'entreprendre. Elle mit fin à toute possibilité de grève et sonna le glas des communautés interprofessionnelles de travail. Les communautés se sont reconstituées ensuite notamment avec la loi du 1er juillet 1901, dite Waldeck-Rousseau qui crée le « contrat d'association », qui garantit à tout citoyen le droit de s'associer, sans autorisation préalable. La dynamique de communauté professionnelle est alors relancée.

L'espace de travail au service de la culture d'entreprise et de la communauté

Nous présentons ici les résultats d'une étude qualitative exploratoire par entretiens semi-directifs conduite au sein de l'entreprise Wellio by Covivio, entre janvier et juin 2024 dans le cadre d'un travail de recherche de fin d'étude réalisé par Béatrice Pideil, chargée de Marketing, et ayant abouti à la rédaction d'un mémoire. À travers une posture de recherche- intervention, le but de l'étude était d'explorer la transition d'un espace de travail collaboratif à un espace de travail avec un système d'appartenance communautaire. Les résultats soulignent entre autres, l'intérêt d'appartenir à une communauté de travail tant pour les bailleurs que pour les occupants.

Cette étude apporte un éclairage sur les évolutions des espaces de travail qui vont au-delà de la simple fonctionnalité. L'environnement de travail offre des services de qualité, une dimension humaine et communautaire, favorisant ainsi l'épanouissement personnel et professionnel. Il ressort de l'étude qu'il est important de fédérer les collaborateurs autour d'un projet commun : créer une identité et une vision communes dans l'intérêt de chacun ; permettre la création d'un réseau permettant la stimulation intellectuelle.

Le site n'est pas seulement un lieu de travail mais un lieu d'échanges, où les locataires, les clients et les partenaires interagissent au sein d'une « communauté ». L'étude conclut que l'espace de travail permet de développer le sentiment d'appartenance permettant une meilleure fidélisation. L'environnement communautaire apporte un épanouissement personnel et professionnel.

Le site n'est plus seulement un lieu de travail mais un lieu d'échanges, où les locataires, les clients et les partenaires vivent en communauté. L'espace de travail permet de partager des expertises et des valeurs communes.

L'espace de coworking permet de constituer non pas une équipe mais une communauté, qui partage un lieu de travail mais également une culture d'entreprise. Cela va au-delà de la communauté de travail. Il s'agit d'une communauté « d'intérêt » au sens managérial.

À noter que la communauté d'intérêt est définie par les juristes comme « un mode original d'appréhension du groupe dans ses rapports avec les tiers, là où la loi ne le prend normalement pas en considération. Le droit positif y recourt à des fins très précises. Au sein de groupes dans lesquels la pluralité de personnes masque l'exercice du pouvoir par une seule, elle est un instrument permettant de rendre ponctuellement perméable certaines personnes morales, pour tirer des conséquences de la réalité du pouvoir exercé par leur intermédiaire » (« De la "communauté d'intérêts" », de Julien Theron, Toulouse Capitole Publications, 2009).

L'étude révèle qu'il serait pertinent de développer des services autour de cette communauté (offre de restauration, formation). Il serait également profitable de créer davantage de « bureaux de mentorat » (mise en place d'une équipe de conseil dédiée, pour répondre rapidement aux diverses difficultés rencontrées ; rencontre avec des experts, et ateliers).



La création d'une plateforme interne pourrait par ailleurs favoriser les échanges, bénéficier de conseils et d'une expertise supplémentaire, un meilleur recours au réseau. L'espace de travail pourrait également devenir un lieu d'aide administratif (service juridique, financier, comptable mis à disposition pour les occupants). L'idée de nommer un « fédérateur de communauté » a émergé afin d'humaniser le lieu à travers un représentant permettant aux membres d'avoir un référent et pourquoi pas un « parrain ». Tout ceci permettra de faciliter l'adaptation de nouveaux arrivants en renforçant la connexion entre le lieu et les membres de la communauté.

Une autre suggestion serait d'organiser la possibilité de dormir sur place lorsque les projets s'éternisent ou lorsque des séminaires et des invités viennent, la création d'un mini-lieu résidentiel offrant l'opportunité de renforcer la communauté. L'organisation d'événements (meetups thématiques, conférences) au sein des espaces de coworking serait aussi l'occasion de « faire communauté ».

Pour conclure, l'espace de coworking est un levier de fidélisation dont pourraient s'emparer les managers en considérant que « faire communauté » signifie appartenir à un groupe social, partager la même culture d'entreprise, des objectifs et des valeurs communs.

Auteurs : Caroline Diard - TBS Education, Béatrice Pideil - Covivio — Source : Harvard Business Review France

Le coût de l'imposture au travail

L'imposture, véritable fléau silencieux gangrénant les entreprises, engendre des coûts cachés aux conséquences dévastatrices.

Pendant que certains s'inquiètent de leur légitimité et se demandent s'ils sont crédibles et bien à leur place, souffrant du syndrome de l'imposteur, d'autres au contraire, usurpent des rôles, des missions et des fonctions qui ne sont pas méritées.

Le syndrome de l'imposteur concerne plus particulièrement les femmes. Concrètement, l'individu doute de ses aptitudes et a le sentiment de devoir sa réussite aux autres. Il s'agit de l'impression de jouir d'un statut, d'occuper une fonction ou de faire carrière de manière frauduleuse.

Le dictionnaire de l'académie française donne une définition simple de l'imposture : « action de tromper autrui, notamment par de fausses apparences ou en se faisant passer pour un autre ». L'imposteur est une « personne qui tâche de tromper autrui soit par des promesses mensongères, soit par de fausses apparences de piété, de vertu, soit en se faisant passer pour autre qu'elle n'est ».

La comédie de Molière « Tartuffe » en donne une amusante illustration. « Arrête-moi si tu peux », réalisé par Steven Spielberg en 2002 revient sur l'incroyable destinée de Frank Abagnale, le plus grand imposteur du XXe siècle, toujours sur le ton de l'humour. Beaucoup plus dramatique, l'imposture du très médiatisé Jean Claude Romand questionne sur les motivations, les objectifs des imposteurs et inquiète également. L'imposteur est décrit en psychanalyse (et peut être perçu) comme un parasite. Ainsi, en parasitant l'opposition entre le vrai et le faux, la nature et l'artifice, la rue et le théâtre, l'authentique et la copie, il absorbe la substance du réel afin de survivre (« À propos de l'imposture », de Roland Breeur, L'acte d'imagination : Approches phénoménologiques, 2017).

Dans la littérature, la notion d'imposture apparaît comme multidimensionnelle. Elle peut être économique, écologique, managériale (« Le Livre noir du management », d'Ivan Bourboulon, Bayard, 2011). Doit-on dès lors s'inquiéter des imposteurs, et craindre l'imposture ?

Coût de l'imposture, la face cachée du coût de l'excellence

En 1991, les sociologues Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac publiaient un ouvrage intitulé « Le coût de l'excellence ». Ils y décrivent la conjoncture des entreprises des années 1980, et le mouvement managérial initié simultanément aux Etats-Unis et au Japon, en quête d'une qualité totale, de la perfection traduite par le zéro défaut, et d'une volonté d'excellence dans un esprit compétitif.

La course à la performance y est analysée comme un risque potentiel pour les organisations et les individus dont le développement individuel est remis en question. Pour rester compétitive, l'entreprise bien qu'assurant la carrière de ses salariés, devient génératrice d'un mal-être de ses collaborateurs. Il s'agit d'une situation duale. La question est de savoir quelles sont les répercussions d'une course à l'excellence sur les collaborateurs et pourquoi certains d'entre eux vont développer des pathologies et ne plus viser l'atteinte des objectifs de l'organisation et se désengager.

Au niveau individuel, la recherche d'excellence peut ainsi produire des dégâts sur la santé physique et mentale (stress, burn-out, hyperconnectivité, harcèlement). La course aux résultats fait courir un grand danger aux organisations comme celui encouru pendant la crise du Covid-19, débouchant sur une imposture scientifique (« Du scientisme à l'imposture scientifique », de Philippe Naszályi, La Revue des Sciences de Gestion, 2020).

Dans un contexte de normalisation, dans la société mondialisée et néo-libérale, une productivité maximale est exigée. Il est attendu que chacun s'inscrive dans des procédures définies par des normes, des codes en répondant à des critères d'évaluation ou d'auto-évaluation. Cela questionne la relation managériale qui tient dans les nouveaux comportements attendus des collaborateurs. Une véritable culture du mensonge peut s'installer, que même un cadre normatif contraignant ne peut freiner, mettant en danger à la fois la culture et l'éthique de l'entreprise (« La fabrique des imposteurs », de Roland Gori, Les liens qui libèrent, 2013).

Un climat de pression avec de forts enjeux personnels ou professionnels peut conduire à la transgression et au mensonge : mentir sur son CV, mentir sur son parcours, sur ses réalisations. Autant de mensonges apparemment sans conséquences, parfois répréhensibles, parfois non, ont pour objet de mettre en valeur l'imposteur. Une forme de « personal branding » en somme, où le storytelling permettrait de s'inventer des succès, comme sur les réseaux sociaux. Mais l'entreprise n'est pas un réseau social et le mensonge peut nuire.

L'imposteur sait mentir sur ses compétences mais il sait aussi s'entourer des personnes compétentes qui vont le nourrir, le faire grandir. Il s'en inspire. L'imposture passe par le langage, par la posture. L'imposture est une apparence.

Mais qu'est-ce qui motive l'imposteur ?

L'imposteur trouve des petits arrangements avec la réalité afin d'obtenir une place qui ne lui est pas accessible avec ses propres compétences. Il en est conscient. Soucieux de l'image qu'il renvoie, il ment, joue un rôle pour parvenir à ses fins. Pour cela, il avance masqué et déguise son histoire. Son imaginaire devient réalité.

Le maquillage du CV est un exemple documenté. Ainsi, les faux CV sont légion et entraînent des coûts liés aux erreurs de casting, mais aussi des risques énormes pour les entreprises : des clients mécontents peuvent demander réparation, ou le fisc peut rattraper une entreprise ayant bénéficié de crédit d'impôt recherche sur la base de profils falsifiés (« Éléments d'analyse économique des faux diplômes », de Gilles Grolleau et Tarek Lakhall, Revue internationale de droit économique, 2007).

Dans « La fabrique des imposteurs », Roland Gori dissèque les origines et les fonctions de l'imposture dans les sociétés actuelles qui imposent normes, conformisme, simulacres et attitudes de caméléon. Et si mentir devenait la norme, quel serait le coût pour l'organisation ?

Comptabilité et coûts cachés

Comme l'indique Dominique Turcq, la comptabilité nous trompe et nous ne croyons que ce que nous comptons. Elle comptabilise mal les coûts humains, ne considérant d'ailleurs pas les hommes comme un actif amortissable et valorisable. Les licenciements permettent d'économiser des coûts et les free-lance et intérimaires sont considérés comme des coûts variables et ajustables. Si on a du mal à comptabiliser les coûts humains, alors comment comptabiliser le coût des impostures ?

Henri Savall et Véronique Zardet, chercheurs en sciences de gestion, peuvent peut-être nous aider à y voir plus clair avec le concept de coût caché : « les coûts cachés sont définis comme ceux qui ne sont pas représentés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, tels que budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord » (« Maîtriser les coûts et les performances cachés », Economica, 2020).

Il existe deux types de coûts cachés : les « coûts historiques » qui regroupent des coûts effectifs et dilués dans les différentes lignes de coûts des systèmes d'information existants ; et des « coûts

d'opportunité » qui ne sont pas compris dans les coûts visibles et qui résultent indirectement des dysfonctionnements.

Les imposteurs joueraient sur les deux tableaux. Leur manque de performance s'inscrit de façon visible dans les coûts historiques : ils gonflent les coûts salariaux en s'entourant d'équipes pléthoriques pour asseoir leur pouvoir et pour accomplir les tâches qu'ils sont incapables de réaliser. Ils cherchent à profiter de rentes de situation en réalisant des alliances leur permettant de décrocher une rétribution qu'ils n'auraient pas méritée seuls. Ils entraînent des coûts de recrutement pour remplacer les salariés écœurés par ce manque de légitimité et préférant quitter le terrain, confrontés quant à eux à une situation inéquitable (déséquilibre entre leur contribution et leur rétribution).

Comme l'indique le psychologue Patrick Conrath, l'imposteur vit aux dépens des autres et abuse de leur crédulité et « impose aux autres le paiement de ses propres dettes ». Les coûts cachés d'opportunité, ou pourrait-on dire d'opportunisme, sont encore plus nombreux et échappent aux comptes. Les départs de bons profils peuvent renforcer la concurrence. Les erreurs commises par nos imposteurs entraînent des surcoûts sur des projets à la suite de mauvais choix. Le manque à gagner lié à une moins bonne performance en est l'exemple principal.

Imposteurs victimes et imposteurs calculateurs

Certains plaignent nos imposteurs leur prodiguant même des conseils pour leur donner plus d'assurance. Mais ces imposteurs sont-ils tous des victimes ? Si certains ont pu tomber dans l'imposture par opportunisme, certains en font une véritable façon d'être.

Comme l'indique le philosophe Roland Breeur, il y a les « vrais faux et les faux vrais ». Les vrais faux sont ainsi des imposteurs mythomanes, et les faux vrais sont les faussaires de la normalité. Ces imposteurs normaux cherchent donc avant tout à se faire accepter par ou à se fondre dans les normes et contraintes sociales quotidiennes. Chez eux, « la forme devient le fond » et ils se retrouvent en équilibre instable. Ces parasites prennent sans donner et peuvent rendre l'organisation malade.

Les systèmes opaques de promotion par la cooptation favorisent des situations d'alliances qui peuvent d'ailleurs isoler les salariés performants dans l'organisation au profit des imposteurs. Certains managers, surtout les imposteurs, ayant peur de promouvoir des salariés qui risquent un jour de prendre leur place.

Comme l'indique un dirigeant d'entreprise : « Les mauvais, on les vire. Les bons s'en vont. Il ne reste que les moyens ». Dans ces profils moyens, on peut y retrouver bon nombre d'imposteurs.

Les imposteurs pourraient ainsi contribuer à faire partir de bons éléments, voire des « hommes clés », ce qui constitue un risque économique, managérial et réputationnel à ne pas négliger (« Le risque collaborateurs clé : Réduire les impacts liés à l'absence d'un ou plusieurs collaborateurs clés » de Nicolas Dufour et Caroline Diard, Gereso, 2025).

L'approche par les compétences se développant, peut-on y voir une planche de salut pour réduire l'imposture dans les entreprises ?

Auteurs : Caroline Diard - TBS Education, Isabelle Lacombe - EM Normandie –

Source: Harvard Business Review France

On fait le bilan... du bilan carbone

La lutte contre le changement climatique dépend de notre capacité collective à réduire de manière significative nos émissions de gaz à effet de serre (GES). Un prérequis pour intensifier cette transition vers un monde bas carbone est de pouvoir mesurer et quantifier les émissions d'un certain nombre d'acteurs et en particulier des entreprises.

Cependant, seule une petite minorité d'entreprises cotées rendent publiques leurs émissions. Afin de pallier ce manque de transparence, de nombreux pays réfléchissent à mettre en place une obligation pour les entreprises à fournir des informations sur leurs émissions de gaz à effet de serre.

La France fait figure de pionnière sur le sujet en ayant adopté dès 2010 la loi Grenelle II, qui oblige, depuis 2012, les entreprises de plus de 500 salariés à réaliser des bilans d'émissions de gaz à effet de serre (bilans GES). Dans ces bilans GES, les entreprises doivent inclure leurs émissions directes (Scope 1 – typiquement les émissions associées à des sources fixes de combustion), leurs émissions indirectes liées à l'énergie (Scope 2 – typiquement la consommation d'électricité), et les émissions indirectes qui échappent à leur contrôle (Scope 3 – typiquement les émissions résultant de l'achat de produits et services, du transport de marchandises en amont, ou de l'usage des produits/services vendus par les utilisateurs finaux). Les bilans GES sont rendus publics et disponibles sur le site de l'ADEME.

Une exception française ?

Alors que Singapour et la Californie, parmi d'autres, ont récemment demandé aux entreprises cotées et non cotées de rendre publiques leurs émissions à l'horizon 2027, que savons-nous de la réussite et des effets de l'obligation de transparence à laquelle sont soumises les entreprises françaises depuis une dizaine d'années ?

Dans un article de recherche, nous avons étudié la réaction des entreprises françaises non cotées à la mise en place de cette obligation de publication de leur bilan GES.

L'obligation de transparence concerne les entreprises cotées et non cotées. Cependant, les entreprises cotées sont déjà soumises à des pressions qui les poussent à reporter volontairement leurs émissions, par exemple la demande des investisseurs institutionnels, le Say on Climate, ou encore la directive européenne sur le reporting non financier (NFRD). L'obligation de publication d'un bilan GES et les effets attendus sont donc davantage susceptibles de concerner les entreprises non cotées.

Notre travail a trois objectifs : 1) évaluer la mise en conformité des entreprises avec la demande de transparence du régulateur, 2) examiner la qualité des informations fournies par les entreprises, 3) étudier si les objectifs annoncés de réduction des émissions et les plans de transition associés produisent des effets. Pour cela, nous avons collecté 1546 bilans GES soumis sur la période 2014-2021 par 1137 entreprises françaises non cotées pour lesquelles nous disposons de données comptables.

Une réglementation pas vraiment respectée

Les résultats sont les suivants. 53 % seulement des entreprises non cotées éligibles publient (au moins) un bilan GES sur la période, témoignant d'un faible niveau de conformité. Ce phénomène peut s'expliquer par la faible amende encourue en cas de non-respect de l'obligation de publier un bilan

GES (1500 € initialement et 10 000 € depuis 2019) qui est probablement inférieure au coût de la production des informations nécessaires à la réalisation d'un bilan GES, ainsi que par le manque de contrôle et de sanctions de la part du régulateur. Par ailleurs, parmi les entreprises qui publient un bilan GES, très peu le mettent à jour dans les quatre ans qui suivent.

Nous observons également des différences marquées en fonction de la taille, de l'âge et du secteur des entreprises. Les entreprises les plus grandes et les plus anciennes sont plus susceptibles de publier un bilan GES, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'elles font face à une plus grande pression des parties prenantes et ont davantage de moyens pour produire un bilan GES. Les entreprises appartenant à des industries fortement émettrices (ex. transport aérien, culture et production animale, cokéfaction et raffinage, fabrication de plastique, métallurgie, industrie automobile, métallurgie, production et distribution de gaz) sont, au contraire, moins susceptibles de publier un bilan GES. Ce résultat peut être dû à une réticence à rendre compte de leur contribution au changement climatique mais également à un refus de s'engager sur des objectifs chiffrés de réduction de leurs émissions.

Nous nous sommes ensuite penchés sur le contenu des bilans GES. Alors que tous les bilans comprennent les émissions Scope 1 & 2, seulement 47 % d'entre eux comprennent les émissions Scope 3. Il est à noter que ce pourcentage a augmenté au cours des dernières années. Les grandes entreprises sont davantage susceptibles de fournir leurs émissions Scope 3, ce qui est cohérent avec l'accès à plus de ressources et de meilleurs systèmes d'information.

Les principes de réalisation du bilan GES prévoient que les entreprises fournissent des informations sur les sources et les documents utilisés pour quantifier leurs émissions, sur le périmètre organisationnel considéré (c'est-à-dire les entités détenues ou contrôlées par l'entreprise qui sont prises en compte dans le calcul) et sur les éventuelles incertitudes dans leurs calculs. Cependant, à peine 50 % des bilans fournissent ces informations pour les émissions Scope 1 & 2 et encore moins pour les émissions Scope 3.

En plus des émissions actuelles, le bilan GES doit également contenir un objectif de réduction des émissions et un plan de transition. 96 % des bilans contiennent un objectif de réduction pour les émissions Scope 1 & 2 et fournissent un plan de transition pour y parvenir. Ce chiffre est seulement de 46 % pour les émissions Scope 3. Une analyse plus minutieuse des plans de transition révèle que seulement 9 % d'entre eux mentionnent une méthodologie scientifique (ex. SBTi) et à peine 2 % mentionnent un audit externe.

Un manque de projection dans l'avenir

Seuls 17 % des plans de transition mentionnent un horizon temporel. De plus, la plupart des entreprises ne fournissent aucune quantification de la réduction des émissions liées aux différentes actions présentées dans leurs plans de transition. Plus spécifiquement, 75 % des plans liés aux émissions Scope 1 n'ont pas de mesures quantitatives et ce pourcentage est encore plus élevé pour les plans de transition liés aux émissions Scope 2 (79 %) et Scope 3 (90 %). Ainsi, même si pratiquement tous les bilans comprennent un objectif de réduction des émissions, la faible qualité de l'information fournie dans les plans de transition soulève des doutes sur la crédibilité des objectifs.

Finalement, pour un petit échantillon d'entreprises publiant au moins deux bilans GES au cours de la période étudiée, nous nous sommes intéressés aux effets des objectifs de réduction et des plans de transition. Les résultats indiquent que la qualité informationnelle des plans de transition et les objectifs annoncés de réduction ont un pouvoir prédictif sur la baisse des émissions réalisées entre les deux bilans.



L'approche du régulateur consiste à encourager la transparence pour influencer le comportement des entreprises. L'idée est, en amont, de pousser les entreprises à développer un savoir-faire dans le calcul et la gestion de leurs émissions, puis, en aval, de les inciter à réduire leurs émissions en rendant l'information publique et en les faisant formuler des objectifs de réduction d'émissions.

Notre recherche montre les limites de cette approche à laquelle il est peu coûteux de déroger ou à laquelle une entreprise peut se soumettre mais de manière incomplète et non qualitative. Les nombreux choix discrétionnaires offerts aux entreprises dans la production de leur bilan GES affectent la comparabilité des informations fournies, réduisant ainsi considérablement leur utilité auprès des parties prenantes externes.

Cet exercice nous conduit à formuler les recommandations suivantes au régulateur :

- Tout d'abord, il faut rendre la publication du bilan GES réellement obligatoire en mettant en place des contrôles et des sanctions en cas de non-respect des obligations de publication.
- L'augmentation récente de l'amende en cas de non-respect à 50 000 euros va dans le bon sens.
- Le législateur devrait être davantage prescriptif dans le choix de la méthodologie scientifique à adopter et dans la qualité ainsi que dans l'exhaustivité des informations à transmettre (ex. plans de transition plus précis et quantitatifs, couverture des émissions Scope 3).

Auteurs : Arthur Romec - TBS Education – chercheur au Centre d'Excellence RSE – Développement Durable, Alexandre Garel – Audencia, Thomas Bourveau – Université de Columbia – Source : The Conversation

Retraités au travail : un nouveau défi pour les entreprises

Face aux pénuries de main d'œuvre, attirer et fidéliser les retraités devient un enjeu RH stratégique. Les dirigeants doivent repenser leurs pratiques pour séduire ces profils aux besoins spécifiques.

On le sait peu, mais le travail des personnes âgées est aujourd'hui un phénomène massif à l'échelle internationale, y compris dans les pays développés. Au Canada, près de la moitié des hommes retournent sur le marché du travail à un moment ou un autre dans les dix ans qui suivent leur départ en retraite (autour de 65 ans). Aux Etats-Unis, le nombre des actifs âgés de plus de 75 ans a quasiment doublé dans les dix dernières années (« Do aging baby boomers work more than earlier generations? », de Yuqian Lu et Feng Hou, Economic and Social Reports - Statistics Canada, 2022).

Le départ à la retraite impliquait autrefois une sortie définitive du monde du travail. Il signale aujourd'hui fréquemment le début d'une période mixte, mêlant moments pour soi et activités rémunérées.

Pourquoi les retraités continuent à travailler

Une nécessité liée à des retraites insuffisantes ? Le montant des pensions joue un rôle, bien sûr, dans la décision de continuer ou non à travailler. Mais les questions financières n'expliquent pas tout. Une personne sur quatre, à l'âge de 65 ans, a encore plus de 25 ans à vivre et certains ont du mal à se projeter dans une vie oisive, consacrée à leur famille, à des passe-temps personnels ou à des activités associatives qui ne conviennent pas à tous.

Beaucoup de salariés, alors qu'ils disposent d'assez de revenus pour s'arrêter, veulent garder un pied dans la vie professionnelle parce que celle-ci leur apporte aussi des contacts humains, des possibilités de continuer à apprendre, une reconnaissance sociale, parce qu'elle constitue une part importante de leur identité, parce que le travail a une valeur centrale dans leur vie.

De fait, la retraite active décrit une courbe en U : les retraités qui continuent à travailler sont particulièrement nombreux à la fois chez les bas salaires et parmi les plus qualifiés, les cadres et les professions intellectuelles (« Retirement Patterns and the Macroeconomy », de Kevin E. Cahill, Michael D. Giandrea et Joseph F. Quinn, The Gerontologist, 2015).

Pour les dirigeants d'organisations, fréquemment confrontés aujourd'hui à des pénuries de main d'œuvre, peinant à garder en leur sein des jeunes devenus moins nombreux et faisant parfois monter les enchères, séduire ces seniors pour qu'ils restent un peu plus longtemps ou pour qu'ils reviennent travailler après leur retraite devient dès lors un véritable enjeu.

Des multinationales comme Orange, Pepsico, Goldman Sachs ou UPS ont créé des programmes de recrutement et de fidélisation orientés vers cette nouvelle cible. Dans certains pays comme la Finlande, l'Australie ou le Royaume-Uni, les pouvoirs publics incitent les employeurs à s'orienter aussi vers ces pratiques pour faire face aux pénuries de main d'œuvre. Le sujet ne peut pas laisser indifférent en France : en 2024, malgré la conjoncture morose, pas moins de six employeurs français sur dix font état de difficultés à recruter.

Comment attirer et fidéliser les seniors ?

Comment, dès lors, inciter les retraités à poursuivre leur vie professionnelle ? Nos recherches montrent que la question mobilise de plus en plus les experts des RH depuis une dizaine d'années («

Employment After Retirement : A Review and Framework for Future Research », de Sherry E. Sullivan et Akram Al Ariss, Journal of Management, 2018).

Il s'agit d'abord de convaincre en interne, au sein même de l'entreprise, du potentiel de ces retraités, car voilà peu encore, on avait l'habitude de pousser précocement vers la sortie les plus âgés, en mettant en cause, selon les cas, leur coût plus élevé que celui des jeunes, leur manque de dynamisme ou leur insuffisante capacité à s'adapter à l'évolution des technologies.

En raison de l'évolution démographique, les responsables des ressources humaines sont de plus en plus incités à lutter contre ces stéréotypes négatifs traditionnels et à mettre en avant auprès des managers la valeur de l'expérience. Fidéliser les seniors reconnus pour leur sérieux et leur engagement, pour leur connaissance de l'histoire des entreprises, contribue à la pérennité de celles-ci, il s'agit de le faire entendre dans les services.

Mais si le propos commence peu à peu à être entendu, encore faut-il savoir s'y prendre pour conserver des retraités au sein de la structure, voire pour séduire des seniors venus de l'extérieur. Ceux-ci, en effet, n'ont pas exactement les mêmes demandes, les mêmes attentes, que les salariés classiques.

Leur proposer un emploi du temps flexible est un critère déterminant. En 2019, au sein de l'Union Européenne, parmi la population de plus de 65 ans qui est restée active, 60% des femmes et 48% des hommes travaillaient à temps partiel.

Même si les retraités actifs ont en moyenne une meilleure santé que les autres, comme le montre notamment une étude danoise, on a besoin, à 65 ans passés, d'avoir des journées moins longues et des temps de pause plus importants pour pouvoir récupérer (« Who continues to work after retirement age? », de Sarah Zaccagni, Anna Munk Sigsgaard, Karsten Vrangbaek et Laura Pirhonen Noermark, BMC Public Health, 2024).

Le temps partiel est souvent privilégié ainsi que le travail hybride. Pouvoir travailler en partie de chez soi est important pour limiter les heures de transport. Ces besoins restent aujourd'hui insuffisamment pris en compte par la majorité des organisations.

La plupart des retraités aiment par ailleurs servir de mentors, coacher des plus jeunes pour leur transmettre leurs compétences. Des recherches menées aux Etats-Unis ont ainsi montré l'attrait des offres d'emploi qui mettent en avant la volonté de favoriser la transmission des savoirs.

Repenser les conditions de travail des seniors

Il ne s'agit pas de s'adresser explicitement aux seuls retraités, ce type de démarche pourrait être mal perçu. Mais ces recherches américaines mettent en évidence l'accueil positif des annonces qui affirment un attachement à la diversité des profils. L'enjeu est de montrer que l'organisation sait faire preuve de souplesse et s'adapter à des besoins diversifiés (« Attracting retirees to apply: desired organizational characteristics of bridge employment », de Barbara L. Rau et Gary A. Adams, Journal of Organizational Behavior, 2005).

Pour les DRH, comprendre ces attentes est fondamental. Au moment où la chute drastique des naissances annonce le début d'un hiver démographique occidental, il s'agit de décrypter le fonctionnement d'un marché de l'emploi secondaire qui risque d'être amené à croître rapidement.



Les bons candidats extérieurs se révèlent souvent des salariés qui ont changé de travail à de multiples reprises au cours de leur vie professionnelle et qui cherchent à rebondir à nouveau, après leur retraite. Il n'est pas rare que ceux qui ont connu des périodes de stress professionnel se tournent vers des activités complètement différentes de celles qu'ils connaissaient.

Accueillir une telle démarche venant de personnes de plus de 60 ans n'est pas intuitif. Ces transitions professionnelles devront bénéficier d'un accompagnement qui n'existe pas ou très peu aujourd'hui en France.

Les conditions de travail au cours de la vie active devront également être repensées pour permettre ces carrières continues. Il s'agit de préserver la santé des salariés. Il s'agit aussi de préserver l'image d'eux-mêmes de ceux qui approchent de la retraite. Certains pays ont à cet égard une vraie longueur d'avance. Ce n'est pas un hasard si en Suisse ou en Suède par exemple, 20% des individus continuent à travailler après leur retraite tandis qu'en Slovénie ou en Pologne, ils ne sont que 2 à 4% dans ce cas.

Ces questions ont été peu et mal traitées en France, lors de la réforme des retraites en 2023. Ce peut être aujourd'hui le moment d'y revenir.

Auteurs: Akram Al Ariss - TBS Education – Source: Harvard Business Review France



Au Brésil, l'avenir de la durabilité environnementale a besoin d'un allié de poids : les collecteurs de matériaux recyclables *(traduit par ChatGpt)*

Le 1er janvier 2023, lorsque Luiz Inácio Lula da Silva a été investi pour son troisième mandat en tant que président du Brésil, il a été accompagné, en montant la rampe vers son bureau, par un groupe diversifié de personnes. Parmi elles, deux symbolisaient le grand pas du pays vers un avenir écologique plus prometteur : le chef Raoni Metuktire, leader autochtone de 90 ans qui a consacré sa vie à la défense de la forêt amazonienne, et Aline Sousa, une collectrice de matériaux recyclables de 33 ans, dont la famille exerce ce métier depuis trois générations. C'est Sousa qui a placé l'écharpe présidentielle sur Lula, représentant non seulement le peuple brésilien, mais aussi un message d'espoir pour un gouvernement plus durable durant les quatre années à venir.

Bien que peu remarqués, les collecteurs de matériaux recyclables sont omniprésents au Brésil et dans d'autres pays en développement, et leur travail est depuis longtemps une composante essentielle de la gestion des déchets, de leur élimination et du recyclage. Travaillant individuellement, en famille, en groupe ou au sein d'une association, ils récupèrent des matériaux dans les foyers, les entreprises et autres lieux, les trient et les revendent à des entreprises de recyclage. En augmentant la quantité de matériaux recyclables, ils jouent un rôle clé dans la construction d'un monde plus durable.

Ignorés et sous-évalués

En partie à cause du caractère modeste du travail de collecte et de recyclage, l'impact environnemental de ces activités a été relativement peu étudié. Nos recherches se concentrent sur la gestion des déchets lors de grands événements rassemblant des millions de personnes. Nous étudions notamment la création et la destruction de valeur lors de pèlerinages catholiques au Brésil.

Le Brésil est un terrain idéal pour étudier la gestion des déchets. En 2018, environ 79 millions de tonnes de déchets solides ont été générées. Un peu moins de 60 % ont été collectés pour être transférés vers des décharges contrôlées, tandis que le reste a été dirigé vers des décharges sauvages.

Au Brésil, seulement 4 % des déchets potentiellement recyclables sont effectivement recyclés, un taux bien inférieur à celui de pays ayant un niveau de revenu et de développement économique similaire. À titre de comparaison, le taux moyen de recyclage est de 16 % au Chili, en Argentine, en Afrique du Sud et en Turquie.

Selon le Système national d'information sur l'assainissement du Brésil, en 2020, il existait 1 667 coopératives de déchets solides dûment enregistrées, responsables de la collecte de 35,2 % des déchets solides collectés. À l'échelle nationale, 35 700 collecteurs sont affiliés à ces coopératives, tandis qu'environ 500 000 travaillent de manière informelle. Fait encore plus impressionnant, ces travailleurs sont responsables de 89 % des déchets solides municipaux retournés à l'industrie comme matière première.

Malgré des avancées notables ces dernières années, la plupart des collecteurs transportent des tonnes de papier, de verre et de plastique à travers des villes tentaculaires dans des conditions difficiles et insalubres. Ce sont souvent des personnes de couleur, peu alphabétisées et à faible revenu. Les femmes collectrices vivent des conditions encore plus précaires : en plus de la collecte,

elles assument souvent de multiples rôles (prise en charge des enfants, des proches âgés ou handicapés, tâches ménagères). Pour beaucoup, la collecte est leur seule source de revenu.

Même si ces travailleurs rendent un service extrêmement utile à la société, ils font régulièrement face à des préjugés et à la stigmatisation. Lors d'entretiens, certains collecteurs ont mentionné être régulièrement insultés ou maltraités, et déplorent que les habitants, les entreprises et autres institutions ne reconnaissent ni ne facilitent le travail essentiel qu'ils accomplissent. Ils expriment souvent des sentiments de frustration et d'humiliation.

Des porte-paroles pour la sensibilisation environnementale

Nos recherches en cours ont également révélé l'importance stratégique des collecteurs comme intermédiaires clés entre les foyers, les entreprises productrices de déchets et les centres de recyclage. Ces travailleurs sont essentiels pour deux raisons principales :

- Leur savoir : les collecteurs possèdent une vaste connaissance des composants des matériaux, des pratiques de tri des citoyens et de l'environnement. Ils acquièrent ce savoir grâce à l'observation, à des échanges avec les résidents, ainsi qu'au partage d'informations entre collecteurs.
- Leur portée : souvent équipés de charrettes artisanales, les collecteurs peuvent atteindre tous les foyers, y compris ceux inaccessibles aux véhicules motorisés. Ainsi, ils créent un réseau capillaire de collecte des matériaux recyclables qui seront ensuite acheminés vers leur traitement.

De nombreux collecteurs tissent des liens avec les habitants des villes et peuvent ainsi jouer un rôle éducatif dans la sensibilisation au tri et à la gestion des déchets. Ils peuvent devenir des agents d'éducation très efficaces, notamment lors de grands événements publics. Leur travail pédagogique aide les citoyens à mieux réfléchir à leur consommation et à améliorer leurs pratiques de tri, rendant ainsi le recyclage plus humain et plus efficace.

Cet article vise à mettre en lumière l'un des rôles les plus essentiels et pourtant les plus marginalisés dans l'écosystème du recyclage : celui de collecteur de matériaux recyclables. Ces travailleurs peuvent devenir des acteurs majeurs dans la réalisation des objectifs environnementaux des sociétés, à condition qu'ils soient reconnus et valorisés. Selon l'Association brésilienne des entreprises de nettoyage public et de gestion des déchets spéciaux (Abrelpe), en 2019, la quantité de matériaux recyclables finissant en décharge représentait une perte annuelle de 14 milliards de réals brésiliens (environ 2,5 milliards d'euros).

Le Plan national des déchets solides du Brésil prévoit une augmentation de 50 % du taux de valorisation des déchets en 20 ans. Certains matériaux seraient recyclés, d'autres compostés ou utilisés pour la récupération d'énergie. Par conséquent, investir dans l'équipement des collecteurs, formaliser leur statut et faciliter leur travail essentiel dans la chaîne du recyclage devrait être au cœur des initiatives environnementales et des politiques publiques.

Auteurs : Janssen Santana - TBS Education – chercheur au Centre d'Excellence RSE – Développement Durable, Daiane Scaraboto – Université de Melbourne, Flavia Cardoso – Université de Desarrollo – Source : The Conversation

Déchets textiles : « Seules des normes d'écoconception ambitieuses et des écocontributions élevées changeront la donne »

A partir du 1^{er} janvier 2025, la collecte des déchets textiles sera obligatoire en Europe. Mais les chercheurs Louise Curran et Thibaut Joltreau doutent, dans une tribune au « Monde », que les mesures prises suffiront.

A partir du 1^{er} janvier 2025, les Etats membres de l'Union européenne devront organiser, suivant une directive européenne, la collecte systématique des déchets textiles. Il s'agit d'en finir avec l'ère des vêtements « jetables », et de développer une nouvelle industrie à l'échelle de l'Europe tirant tout le parti possible des habits usagés, dans une perspective écologique.

Il n'est que temps. En l'espace de quelques années, la consommation de vêtements par habitant a fortement augmenté. En cause, la fast-fashion, avec des enseignes comme Zara qui proposent chaque mois de nouvelles collections, et l'ultrafast-fashion, incarnée par Shein, au rythme encore plus effréné et aux prix encore plus bas.

Ce modèle pousse à la surconsommation, accroît la quantité de déchets et complique leur gestion. Les consommateurs africains et asiatiques, qui achetaient la majeure partie des stocks de seconde main européens, préfèrent de plus en plus l'ultrafast-fashion neuve. Les vêtements usagés, devenus de piètre qualité, peuvent par ailleurs de moins en moins être réutilisés.

Un vêtement usagé sur deux peut être réutilisé

Dans ce contexte, les images d'immenses décharges à ciel ouvert sur les plages du Ghana ont suscité l'indignation. L'ONG The Or Foundation a dénoncé un « colonialisme du déchet » en Afrique. Un changement de modèle s'impose. La réglementation qui entre en vigueur va y contribuer. L'idée est d'accroître les gisements disponibles de vieux vêtements et de faciliter leur circulation dans l'Union afin de voir émerger une industrie du recyclage européenne.

Le credo de la « souveraineté industrielle » implique en effet que tout déchet soit désormais considéré comme une ressource, plutôt qu'un problème exportable. Cependant, de nombreux défis doivent être relevés. Un vêtement usagé sur deux seulement peut être aujourd'hui réutilisé.

Le recyclage des matières premières qui composent les autres est plus coûteux que leur incinération ou leur enfouissement, au point que 1 % seulement de ces déchets textiles sont recyclés (« Techno-scientific assessment of the management options for used and waste textiles in the European Union », European Commission's Joint Research Centre, 2023). La plupart, en effet, mélangent différentes fibres difficiles à séparer, et il est moins cher d'utiliser des bouteilles en plastique pour produire de la fibre recyclée...

Pour des nouveaux habits écoconçus

L'intelligence artificielle pourrait automatiser certaines étapes du tri et du démantèlement des vieux habits, facilitant le recyclage. D'importants moyens sont investis dans des plateformes d'innovation comme le Cetia au Pays basque. Mais les progrès à réaliser restent considérables.

Pour avancer sur cette voie, la seule solution est en réalité que les nouveaux habits soient systématiquement écoconçus. C'est ce que cherche à promouvoir une autre directive européenne entrée en vigueur le 18 juillet 2024, visant tout à la fois à limiter l'usage des fibres mélangées, à imposer un certain taux de fil recyclé et à augmenter la durabilité des vêtements.



Cette réglementation pourrait changer la donne d'ici quelques années si les travaux législatifs actuels sur les détails concrets de sa mise en œuvre n'accouchent pas d'une souris. Mais la question du financement de ce virage vers une économie circulaire et durable est aussi posée. Qui doit payer ?

Concevoir des habits plus durables et plus recyclables

L'Union européenne cherche à imposer une « responsabilité élargie des producteurs », qui obligerait les enseignes à contribuer financièrement, par le biais d'« écocontributions », selon le principe « pollueur- payeur ». Ce système pourrait inciter les producteurs à limiter les déchets et donc à concevoir des habits plus durables et plus recyclables.

Le cas français incite cependant au scepticisme. Un tel dispositif y a été mis en place à la fin des années 2000, initialement pour soutenir les acteurs de la collecte de l'économie sociale et solidaire comme Emmaüs.

Nos travaux de recherche ont montré que le faible montant des écocontributions recueillies par l'éco-organisme Refashion n'a que médiocrement incité les grandes enseignes à changer leurs pratiques (« Barriers to upscaling the circular economy in the EU and proposed policy solutions », Twin Seeds, 2024).

Un manque de soutien institutionnel

Quant aux start-ups innovantes qui promeuvent une production écoresponsable, elles font difficilement face à la concurrence de la fast-fashion mondialisée et dénoncent un manque de soutien institutionnel, malgré la rhétorique politique sur la « réindustrialisation française ».

Seules des normes d'écoconception ambitieuses et des écocontributions fixées à un niveau suffisamment élevé permettront de changer la donne à l'échelle européenne, en incitant les grandes marques à modifier véritablement leurs pratiques et vendre des vêtements écoconçus.

Dans les discussions en cours, la Commission européenne a évoqué l'idée d'écocontributions plus élevées, en particulier pour les industriels de la fast-fashion. Reste à savoir si les rapports de force politiques et économiques à l'échelle de l'Union permettront d'imposer une telle régulation.

Auteurs : Louise Curran - TBS Education, Thibault Joltreau – TBS Education – Source : Le Monde

Une illusion d'égalité : quand féminiser les postes de pouvoir reproduit les inégalités

Conscientes de la nécessité de féminiser leurs effectifs, de nombreuses entreprises ont mis en place toute une palette d'outils. Trop souvent, ces outils sont issus de la culture qui prévalait jusque-là en leur sein, soit une vision patriarcale de la réussite et du pouvoir. Une femme qui réussit est-elle forcément une femme qui occupe la place d'un homme ? « Spoil » : c'est plus complexe !

Depuis leur création, les réseaux féminins des entreprises du SBF120 se sont investis dans les sphères organisationnelles et politiques, facilitant ainsi l'accès des femmes cadres à l'élite économique, mettant en lumière les inégalités au sommet, et faisant du « plafond de verre » un sujet de débat public. Le dernier palmarès des instances dirigeantes en témoigne : la représentativité des femmes dans les postes de pouvoir ne cesse d'augmenter.

Pourtant, derrière les nombreuses initiatives des réseaux féminins en matière d'égalité se dissimulent des dynamiques qui reproduisent les mêmes inégalités qu'ils prétendent combattre. C'est ce que montre notre étude sur un réseau féminin d'une grande entreprise du SBF120. L'entreprise, dont nous préservons l'anonymat pour des raisons éthiques liées à notre démarche de recherche, a accueilli l'une des autrices à une période où sa division recherche et développement venait de créer une cellule de sociologie, marquant une ouverture historique vers des thématiques de recherche en sciences sociales. L'objectif de ses travaux était de mieux comprendre les mécanismes de reproduction de l'ordre social, témoignant d'une volonté d'intégrer la critique dans les réflexions du groupe.

L'étude révèle que les objectifs de féminisation des postes de cadres et les dispositifs mis en place pour y parvenir – comme les formations dédiées aux femmes – restent enfermés dans des logiques patriarcales.

Un indicateur qui valorise un modèle de carrière « masculin »

S'il y a un indicateur suivi de très près dans l'organisation étudiée, et plus largement dans celles du SBF 120, c'est le pourcentage de femmes cadres par rapport aux hommes cadres, par classification de poste. Il en ressort que ce pourcentage diminue au fur et à mesure que la classification des postes s'élève. L'objectif du réseau féminin est donc clair : réussir à augmenter la présence des femmes dans les postes de pouvoir.

Cependant, derrière cet objectif louable se cache une logique patriarcale. En effet, l'indicateur sur lequel se focalise le réseau se calcule à partir d'un modèle de classification des postes cadres de l'entreprise qui repose sur des critères de maximisation : plus un cadre gère des effectifs importants, produit du chiffre d'affaires, et gère des budgets conséquents, meilleure sera sa classification.

Or, cette classification elle-même, renforce un modèle de carrière, celui d'un travailleur idéal « masculin », prêt à être hyper mobile et hyper investi pour atteindre ces critères de maximisation. Ce modèle est dit « masculin » dans la mesure où il a été historiquement conçu pour des hommes de pouvoir qui étaient libérés des contraintes du travail reproductif - les activités non rémunérées liées aux soins et à la gestion du foyer, essentielles au bien-être quotidien et à la reproduction de la force de travail. L'indicateur contribue alors à comprendre l'égalité comme une exigence pour les femmes de s'adapter et de réussir dans un système déjà établi, basé sur des normes et attentes historiquement masculines, sans remettre en question cette structure patriarcale.

Cette approche quantitative invisibilise aussi les inégalités vécues par les populations qui n'entrent pas dans ces classifications de postes comme celles et ceux qui préfèrent évoluer comme expert plutôt qu'en tant que manager ; ou celles et ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas se conformer au

modèle de carrière valorisant l'ascension hiérarchique. Les populations non-cadres-femmes et hommes- sont, par exemple, exclues de cette quantification alors qu'elles rencontrent des carrières plates et que leur propre plafond de verre se situe entre le passage du statut d'employé à cadre.

Responsabiliser les dirigeants

Les dirigeants de l'entreprise sont aussi responsabilisés sur cette féminisation des postes de pouvoir: ils doivent rendre des comptes sur l'atteinte ou non de l'objectif et proposer des actions correctives. Face à des structures sociétales qui découragent l'orientation des femmes vers des postes de pouvoir – en particulier dans des secteurs ou divisions historiquement masculines – les dirigeants de notre étude se plaignent de ne pas avoir de candidates, comme Jérémy, qui nous confie :« *J'aimerais recruter plus de femmes aux postes stratégiques, mais je n'ai pas de candidatures, alors comment je fais ?* »

Ils usent alors de stratégies court-termistes pour passer l'indicateur au vert, comme celle qui consiste à opter pour des stratégies de recrutement externes ou comme celle que François décrit ici : « *La réalité, c'est que ce sont toujours les femmes qui se trouvent confrontées à devoir gérer la carrière et la famille [...] Quand je vois qu'il y a une inégalité dans une classe et que j'ai des femmes qui atteignent leurs 40 ans, je vais les chercher deux classes plus bas (...) Et je n'attends pas qu'elles postulent sur le poste. Je vais les chercher moi-même.* »

Dans ce contexte, la notion de classe fait référence à un niveau hiérarchique ou de responsabilité dans un système de classification d'emplois qui détermine la rémunération et le statut des employés.

François opte pour des méthodes de contournement qui ne bénéficient néanmoins qu'à une poignée de femmes parce qu'elles mènent à traiter les symptômes – l'inégalité d'accès aux postes de pouvoir – au détriment d'une réflexion de long terme sur les obstacles structurels à la féminisation : pourquoi les femmes avant 40 ans ne souhaitent-elles pas être promues ? Pourquoi y a-t-il un manque de femmes après une certaine classe ? Pourquoi les femmes ne postulent-elles pas ?

Former les managers à l'égalité : une question de performance ?

L'étude montre également que, comme dans les autres entreprises du SBF120, les actions pour féminiser les postes dans cette entreprise sont motivées par une logique de performance financière. Dans les formations destinées aux managers pour les sensibiliser aux enjeux de l'égalité professionnelle, les dirigeants s'appuient sur des études menées par de grands cabinets de conseil pour affirmer que la mixité femmes-hommes améliore la performance globale de l'entreprise en apportant des idées nouvelles et en renforçant la productivité. Plus précisément, la formation proposée aux managers de l'entreprise souligne qu'il est nécessaire de promouvoir des femmes parce qu'elles viennent compléter les hommes : elles sont source « d'échanges plus fructueux et plus riches », et apportent d'autres « approches et manières d'appréhender le monde et nos marchés », susceptibles d'améliorer la performance financière de l'organisation.

En faisant de l'égalité une question de rentabilité, cette approche renforce l'idée que les femmes doivent prouver leur utilité au sein d'un système dominé par des critères économiques, souvent définis par et pour les hommes. Cela perpétue la logique patriarcale, dans laquelle l'inclusion des femmes n'est justifiée que si elle sert les intérêts financiers de l'organisation.

Former les femmes ou renforcer les stéréotypes de genre ?

Le réseau féminin de notre étude propose aussi des formations pour permettre aux femmes de progresser hiérarchiquement dans l'entreprise. Ces formations sont censées leur donner les clés pour naviguer dans les complexités de la vie professionnelle et personnelle afin d'atteindre des postes de



direction. Mais l'étude montre que ces formations, loin de remettre en question les structures patriarcales, les renforcent.

Par exemple, certaines formations valorisent les « qualités féminines » comme l'empathie ou la coopération, tout en soulignant qu'elles viennent « compléter » les qualités masculines comme la prise de risque ou la compétitivité. Plutôt que de présenter les qualités comme étant propres à chacune et chacun, ce type de discours perpétue les stéréotypes de genre et rassoit l'homme comme référence. Les femmes ne sont pas vues comme importantes en tant que telles mais réduites à être un complément des hommes. D'autres formations partent aussi du principe que c'est de la responsabilité des femmes de réussir à gérer la conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle. C'est le cas dans l'un des programmes proposé et conçu pour « aider les jeunes professionnelles à se préparer aux défis et aux choix de la trentaine, une période pendant laquelle une majorité de femmes essaie de réconcilier famille et carrière ».

Il est révélateur qu'aucune formation similaire ne soit proposée aux jeunes hommes professionnels dans l'organisation. Les hommes ne sont donc pas incités à partager les responsabilités familiales, renforçant ainsi l'idée que le travail reproductif ne reviendrait qu'aux femmes. D'autres formations enfoncent un peu plus le clou et poussent les femmes à comprendre et intégrer les règles du jeu organisationnel. Elles sont enjointes à « surmonter leurs obstacles intérieurs », à « éviter certaines erreurs ». Ces messages individualisent la responsabilité : ils sous-entendent que ce sont les femmes qui font des erreurs et que c'est à elles de s'adapter aux exigences, alors même que le problème est structurel.

Notre étude révèle in fine que les dispositifs de féminisation, tels qu'ils sont mis en place, ne suffisent pas à briser les structures patriarcales qui perpétuent les inégalités. Les initiatives des réseaux féminins créent une illusion de progrès, tout en reproduisant les mêmes schémas inégalitaires. Dans le contexte des entreprises, il est nécessaire de repenser en profondeur les modèles de travail et de carrière. Cela nécessite aussi de remettre en question nos rapports aux normes de genre en société.

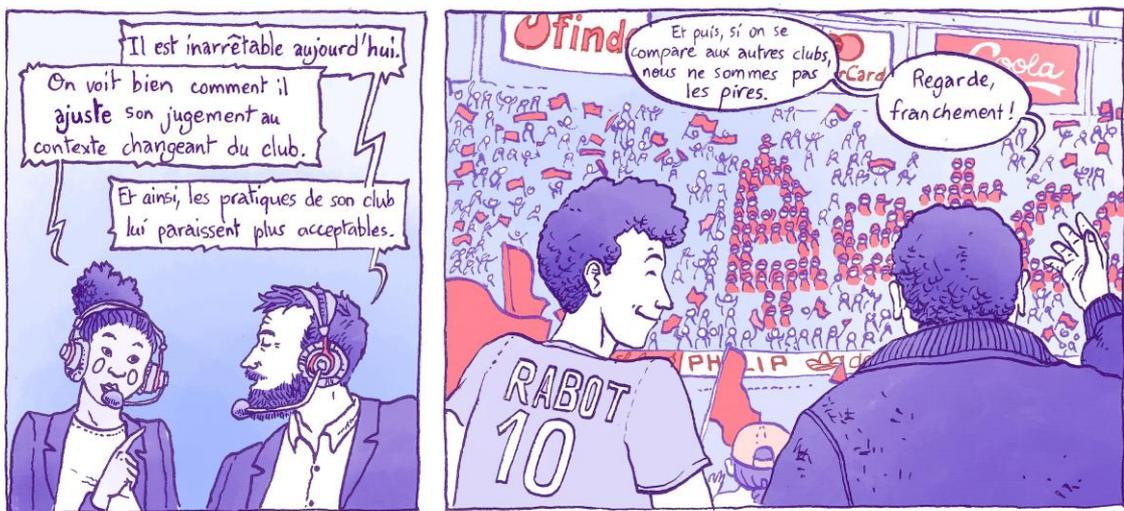
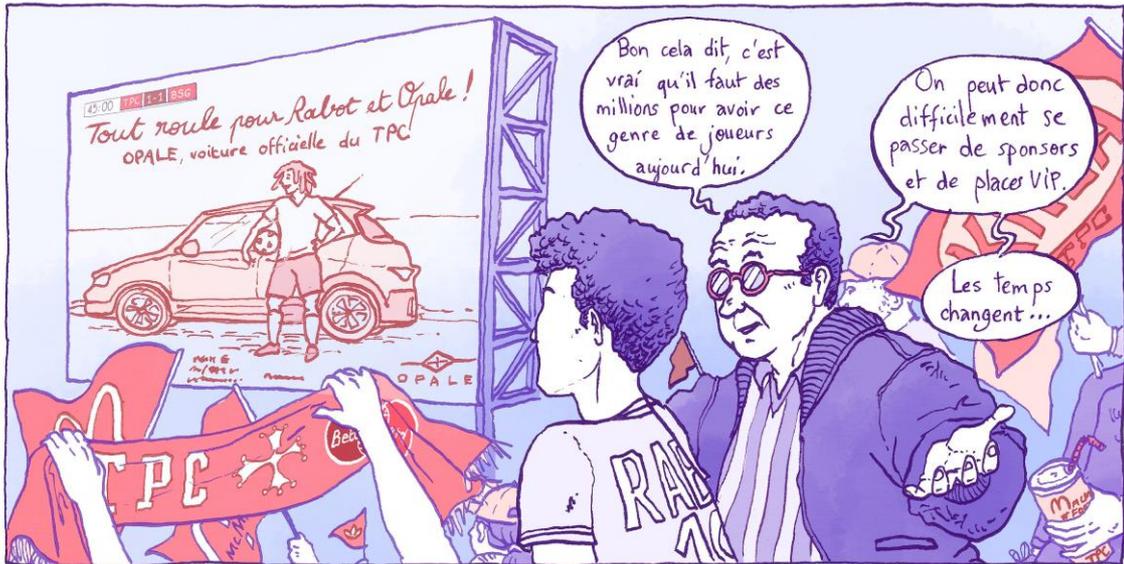
Auteurs : Nathalie Clavijo - TBS Education – chercheur au Centre d'Excellence RSE – Développement Durable, Ludivine Perray-Redslob – EM Lyon Business School – Source : The Conversation

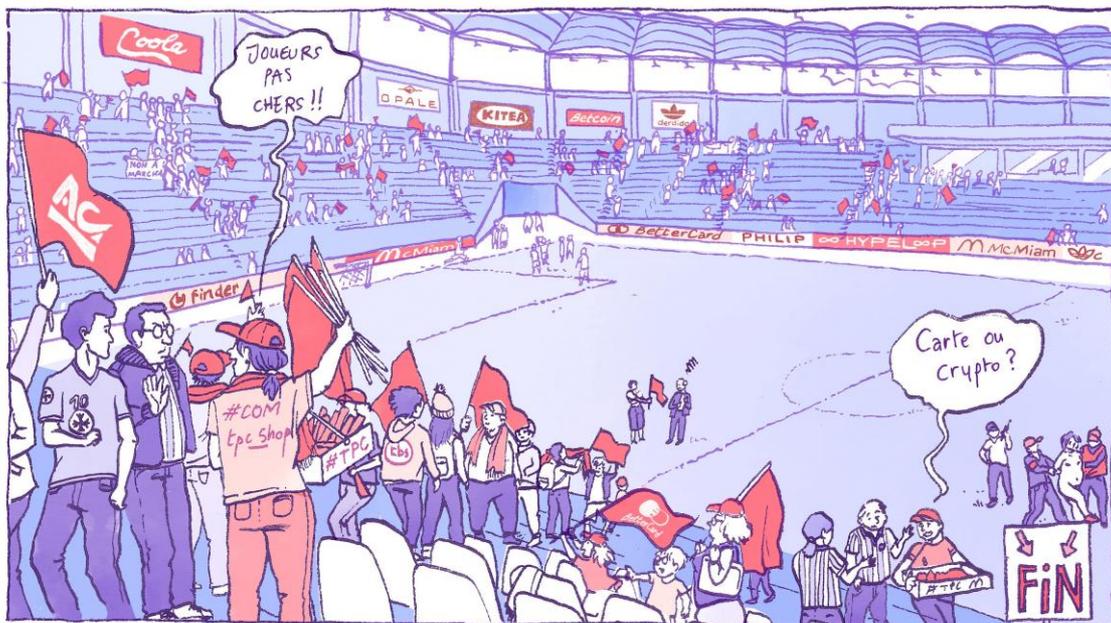
Marchandisation à contrecœur











Marchandisation à Contrecœur

D'après l'article: Gruban, M., & Feix, A. (2024). Facilitating Marketisation à contrecœur : Why Stakeholders May Continue to Support Organizations that introduce Market Practices Violating their Values. *Journal of Management Studies*.

Illustration : moineau

Production: TBS Education, école de commerce depuis 1903, présente à Toulouse, Paris, Barcelone et Casablanca. (Projet mené par Guilain Praseuth, Matthew Sorola, Alix Werthauer)

Références:

Gruban, M., & Feix, A. (2024). Facilitating Marketisation à contrecœur : Why Stakeholders May Continue to Support Organizations that introduce Market Practices Violating their Values. *Journal of Management Studies*.

Feix, A., & Gruban, M. (2023, 15 novembre). Les supporters de clubs de football face à la marchandisation de leur sport. *The Conversation*.

Ollivier, D. (2025). *Football : entre passion et business: Le cocktail explosif!* Bréal.

Rand, A. (1986). *Capitalism: the Unknown Ideal*. New York: Signet.

Sandel, M. J. (2012). *Ce que l'argent ne saurait acheter*. Le Seuil Editions.



INSPIRING EDUCATION INSPIRING LIFE

Articles de société

Chat GPT inonde les réseaux sociaux avec des images inspirées de Miyazaki

Une nouvelle fonctionnalité de l'IA générative permet de réaliser des images dans le style du célèbre studio d'animation japonais Studio Ghibli, créateur entre autres du "Voyage de Chihiro" et de "Mon voisin Totoro". Cet outil rencontre l'engouement des internautes, mais n'est pas sans soulever des questions sur les droits d'auteur, met en garde la presse nipponne.

Mardi 25 mars, l'entreprise OpenAI a annoncé avoir ajouté une nouvelle fonctionnalité à son agent conversationnel fondé sur l'intelligence artificielle, Chat GPT. Celui-ci peut désormais réaliser, à partir d'une photo, des images dans le style des films d'animation du célèbre réalisateur japonais Hayao Miyazaki du Studio Ghibli. Cette possibilité suscite l'engouement des internautes : "Nombre de personnes publient leurs photos transformées par le logiciel sur des réseaux sociaux comme X", observe le quotidien japonais Yomiuri Shimbun. Sans vraiment cacher sa satisfaction, le PDG d'OpenAI, Sam Altman, s'est lui-même prêté au jeu en affichant une photo de profil "à la Ghibli" sur X, remarque le quotidien.

Et les utilisateurs s'en donnent à cœur joie. Un flot d'images reprenant le style du studio inonde le Web. "Certains se plaisent à transformer la photo de la réunion entre le président américain, Donald Trump, et son homologue ukrainien, Volodymyr Zelensky, en février dernier. [...] Tandis que d'autres ont utilisé la photo de la tentative d'assassinat de l'homme d'État américain", relate la chaîne de télévision FNN. Victime de son succès, OpenAI a limité l'accès à cet outil car son compresseur graphique est "sur le point de fondre", a annoncé Altman le 26 mars sur X, selon le site IT Media qui a repris ses messages.

À la lisière de la légalité

Si le Studio Ghibli n'a pas encore réagi à cette tendance, cette nouvelle fonctionnalité n'est pas sans poser des questions sur les droits d'auteur. Nihon Keizai Shimbun indique qu'OpenAI a introduit, pour mieux respecter les lois, un système refusant la production d'images dans le style d'un artiste en vie. Selon le quotidien économique japonais, l'entreprise aurait développé l'outil en question parce qu'"il ne s'agissait pas de copier le style de Miyazaki lui-même, mais celui du studio".

Aussi, l'Agence de la culture japonaise considère que les styles artistiques ne font pas l'objet d'une protection spéciale, précise de son côté l'édition japonaise du Huffington Post.

Néanmoins, ChatGPT introduit la possibilité de générer des images de personnages qui ressemblent "exactement" à celles de films du Studio Ghibli, rappelle Nihon Keizai Shimbun. "Sur la question d'éventuelles violations des droits que soulève cette fonctionnalité, OpenAI n'a pas fait de commentaires", ajoute le journal.

L'entreprise américaine considère que l'apprentissage des œuvres artistiques préexistantes ne constitue pas une violation des droits d'auteur, mais il n'est "pas sûr que ce discours sera accepté par tous", souligne le quotidien, qui rappelle que The New York Times a porté plainte contre l'entreprise en l'accusant d'avoir utilisé ses articles sans autorisation.

Signe que cette question attire l'attention, un faux document avec le logo du Studio Ghibli mettant en garde contre les violations de droits par ChatGPT a été relayé sur les réseaux sociaux, rapporte la chaîne publique NHK. Interrogée par la chaîne, l'entreprise japonaise dément avoir mis en circulation ce document.

Source : Le Courrier International – 28 mars 2025

Trump applique la logique du Make America Great Again à la création et à la culture

L'Europe stupéfaite assiste aux manifestations de nationalisme exacerbé de Donald Trump. Mi-février, lors de son premier voyage sur le Vieux Continent, son vice-président, J. D. Vance, a insulté ces mêmes Européens au nom de sa conception de la liberté. Tout ceci a été universellement commenté. Cette stupeur ne serait-elle pas cependant amnésique ? Ce nationalisme n'est pas neuf, pas plus que ne le sont la volonté d'hégémonisme et l'arrogance qui vont de pair avec lui. Considéré du point de vue de l'histoire de l'art moderne, il a même un air de déjà-vu. Seul le degré de brutalité diffère.

Quand Trump promet « un âge d'or des arts et de la culture » le jour où il met la main sur le Kennedy Center de Washington et quand il publie un décret pour « promouvoir une belle architecture » qui serait « traditionnelle, régionale et classique », il applique la logique du « Make America Great Again » à la création et à la culture. Et il s'inscrit ainsi, sans le savoir peut-être, dans l'histoire du nationalisme artistique américain anti-européen. Elle commence dans l'entre-deux-guerres. Jusqu'alors, aux Etats-Unis, les beaux-arts ont été dominés par l'Europe : parce que les artistes américains viennent se former à Londres et à Paris et parce que les collectionneurs importent massivement autant d'œuvres du Moyen Age et de la Renaissance que d'impressionnisme et de cubisme.

Ainsi naissent les ensembles du Metropolitan et du MoMA à New York, du Museum of Fine Arts de Boston, de l'Art Institute de Chicago ou de la National Gallery de Washington. Mais, déjà, apparaissent des signes d'agacement, le plus visible étant la fondation à New York, en 1931, du Whitney Museum of American Art, qui se consacre exclusivement aux artistes de nationalité américaine, le MoMA étant accusé de les négliger au profit des Européens.

Soft power agressif

Après la seconde guerre mondiale, l'affrontement change de but. Il ne s'agit plus de résister, mais de conquérir. La revendication d'un art américain émancipé de l'influence européenne devient dominante et s'intègre à la politique étrangère des Etats-Unis. Il s'agit d'imposer l'idée que l'art américain (Pollock, Rothko, etc.) l'emporte sur ce qui se crée alors en Europe et que New York est désormais la capitale de l'art vivant, aux dépens de Paris.

L'argument idéologique est simple : les Etats-Unis sont le pays de la liberté et leur art en est l'expression maximale. Le politique suit. Des pays bénéficiaires du plan Marshall, il est attendu qu'ils fassent bon accueil à ces artistes, ce qui advient en effet, sauf en France. Cette action concertée a été décrite en 1983 par l'historien d'art Serge Guilbaut dans son livre *Comment New York vola l'idée d'art moderne* (éditions Jacqueline Chambon, 1989). Que Pollock et Rothko soient de grands artistes ne se conteste pas, mais il n'est pas plus contestable que leur réputation est alors orchestrée et diffusée par les institutions et les galeries américaines afin de dominer la scène artistique mondiale.

A la promotion de l'expressionnisme abstrait succède, dans les années 1960, celle du pop art (Warhol, Lichtenstein, Wesselman, etc.), qui répand les images de la prospérité et du consumérisme américains. Cette stratégie de soft power agressif triomphe en 1964 quand, à force de manœuvres, un artiste américain reçoit pour la première fois le grand prix de peinture de la Biennale de Venise : Rauschenberg. Qu'il soit l'un des artistes les plus inventifs de l'époque ne fait, là non plus, aucun doute. En en faisant son héros, le Département d'Etat ne s'est pas trompé. Il n'en reste pas moins que



la volonté de faire éclater la supériorité nord-américaine dans le champ de l'art à travers lui relève d'un plan de politique internationale plus global.

L'obsession du triomphe américain

Après 1964, cette volonté d'hégémonie n'a fait que se renforcer, au point de devenir une évidence dans le monde de l'art. On pourrait multiplier les exemples. En 1965, le minimaliste Donald Judd veut débarrasser l'art « des vestiges les plus marquants, et les plus critiquables, légués par l'art européen ». Dans les salles du MoMA et du Metropolitan, dans des galeries de plus en plus puissantes (Sonnabend, Castelli, etc.), la part des artistes français ou italiens est alors réduite à presque rien. Une préférence nationale qui ne se cache pas célèbre Kline plutôt que Soulages, Warhol plutôt que Raysse. L'art vivant serait aux Etats-Unis et nulle part ailleurs.

En 1970, l'historien de l'art Irving Sandler publie *Le Triomphe de l'art américain* (Carré, 1990) : toujours la même obsession de triomphe américain. Celui-ci repose sur la puissance d'un marché non moins nationaliste : marchands et collectionneurs américains vendent et achètent d'abord et surtout les œuvres de leurs compatriotes, jusqu'à leur attribuer une valeur financière très supérieure à celle à laquelle peuvent prétendre les œuvres d'autre provenance.

Dans ces conditions, pourquoi s'intéresser à ces dernières, qui valent si peu ? On l'a entendu mille fois dans les ateliers : il est très difficile pour des artistes européens, même reconnus dans leur pays d'origine, d'exposer dans les galeries new-yorkaises, alors qu'à l'inverse les parisiennes montrent volontiers des œuvres venues des Etats-Unis. Quant aux galeristes venus depuis quelques années de New York établir une succursale à Paris, Gagosian ou Zwirner, ils ne manifestent aucun intérêt pour ce qui s'y crée aujourd'hui, préférant soit importer des œuvres made in USA, bonnes ou médiocres, soit exposer des œuvres d'artistes historiques.

Ceci ne signifie pas que les artistes américains aient ignoré et ignorent le reste du monde. Rauschenberg était le plus cosmopolite des curieux, Joan Mitchell a vécu en France, Twombly en Italie. Mais qu'ils aient été portés par un nationalisme culturel fervent et que leurs œuvres et leurs noms aient été instrumentalisés par lui n'est pas moins évident. Ce ne sont que des histoires d'art, dira-t-on. En effet. Mais elles sont révélatrices.

Auteur : Philippe Dagen - Source : Le Monde – 25 avril 2025

Sur les réseaux sociaux, un marketing de l'alcool omniprésent qui vise les jeunes

S'attaquer aux contenus faisant la promotion sponsorisée de l'alcool sur les réseaux sociaux s'apparente au combat d'Héraclès contre l'Hydre de Lerne. L'association Addictions France publie ce jeudi les conclusions de deux années et demie d'étude, principalement sur TikTok et Instagram, avec le concours de l'association Avenir santé.

Résultats : plus de 11 300 contenus valorisant l'alcool sur les réseaux sociaux, et ce ne serait que la partie émergée de l'iceberg (« *ce chiffre est sans aucun doute sous-évalué* » indique prudemment le rapport). Car il est impossible d'avoir une connaissance exhaustive de tous les contenus valorisant l'alcool diffusés sur les réseaux : la propagation des storys rend impossible les contrôles, sans oublier que les interactions renforcent la visibilité (dite « impact ») des publicités. « *Lorsqu'on est jeune, voir des likes et des commentaires liés à une publication qui valorise le produit génère une image positive de la consommation d'alcool* », peut-on lire.

Depuis 1991, pourtant, le marketing de l'alcool en France est bien encadré. La loi Evin régit le contenu des publicités et limite les supports de diffusion afin de préserver (notamment les plus jeunes) de l'incitation à boire. « *Alors que la publicité sur Internet n'avait pas été prévue à l'origine, elle a fini par être autorisée en 2009, permettant la diffusion de publicités sur les réseaux sociaux alors même que plus de 80 % des adolescents et des jeunes adultes, plus influençables, sont présents sur ces plateformes* », détaille le rapport. Rapidement, le marketing de l'alcool est devenu omniprésent. Avec 82 % des 15-25 ans utilisant les réseaux sociaux quotidiennement, les marques ont un terrain de jeu quasi infini pour séduire les jeunes. Les chiffres : sur tous les contenus évalués, 10 963 étaient émis par des marques et influenceurs (dont 5 503 contenus créés par 483 influenceurs). Les autres occurrences (398) concernent des débitants, des lieux de vente, des journaux et des sites Internet. Sur tous les contenus recensés, 9 535 d'entre eux faisaient apparaître une marque de façon visible. Au total, 802 marques d'alcool ont été identifiées, dont 635 de bières et spiritueux. Sans surprise, ceux qui investissent le plus dans des campagnes marketing sont les industriels et les marques les plus connus (Ricard, Bombay Sapphire, Grey Goose, Laurent Perrier, Ruinart, Moët & Chandon, ou encore la société italienne Campari avec Aperol, par exemple).

Des sanctions peu dissuasives

En février 2023, à la suite d'une procédure engagée par Addictions France, la justice a condamné Meta à retirer 37 publications de 19 influenceurs jugées illicites et à transmettre à Addictions France les données d'identification de ces influenceurs. Mais le processus est long : entre l'émission des contenus par les influenceurs et la décision de première instance, un délai de 582 jours en moyenne s'est écoulé. Par la suite, Meta a fait appel, rallongeant encore plus le temps de la procédure. La cour d'appel a confirmé en décembre 2023 la décision de première instance, mais Meta a formé un pourvoi en cassation. Par ailleurs, les sanctions restent peu dissuasives : l'amende maximale encourue pour les infractions à la loi Evin s'élève à 75 000 euros. Pour des groupes industriels pesant des milliards et investissant des dizaines de millions dans leurs campagnes publicitaires, ce montant reste dérisoire. La solution ? Pour Addictions France, seule l'interdiction totale de la publicité pour l'alcool sur les réseaux sociaux serait pleinement efficace.

Autrice : Marie-Eve Lacasse - Source : Libération – 26 septembre 2024

Visa et Mastercard veulent permettre aux agents IA de faire du shopping

Les géants américains du paiement se préparent à un avenir où les consommateurs pourront charger un agent IA de réserver leurs prochaines vacances pour eux. En fournissant une architecture de paiements, en collaboration avec les plateformes d'IA, Visa et Mastercard veulent ouvrir une nouvelle ère de l'e-commerce

Confieriez-vous à une IA le soin de réserver vos vacances pour vous ? Les géants du paiement, Visa et Mastercard, anticipent un avenir où des agents IA pourraient comparer les prix de produits et de services en ligne, analyser les commentaires et faire des suggestions à l'utilisateur.

Plus impressionnant encore, les agents IA pourraient bientôt acheter eux-mêmes les produits, ou réserver hôtels et billets d'avion, sous le contrôle de l'être humain à qui appartient le compte en banque. Il suffirait de leur fournir à l'avance des données bancaires et de valider la transaction.

Visa organisait un événement à San Francisco la semaine dernière afin de présenter ses dernières innovations. La même semaine, Mastercard et PayPal ont eux aussi dévoilé leurs technologies qui doivent permettre aux agents IA de faire du shopping pour le compte des consommateurs.

« Le futur est déjà là »

« Nous pensons que le tournant vers un e-commerce augmenté par l'IA pourrait avoir un effet aussi transformateur que le passage à l'e-commerce et au commerce sur mobile », assure Jack Forestell, le directeur du produit et de la stratégie du groupe californien. « Grâce aux récents développements, le futur est déjà là », assure le PDG de PayPal, Alex Chriss, à des analystes.

Visa vient de signer des partenariats avec plusieurs entreprises leader du secteur de l'IA, dont OpenAI, Anthropic, Perplexity, Microsoft et le français Mistral, pour tester sa technologie en la connectant avec leurs chatbots. De son côté, Mastercard a, pour l'instant, signé un accord avec Microsoft « et d'autres plateformes d'IA suivront », écrit l'entreprise dans un communiqué.

Données tokenisées

Concrètement, l'utilisateur de ChatGPT, par exemple, devrait fournir ses informations de paiement qui seraient enregistrées en prévision d'achats futurs. Visa utilise des tokens pour identifier chaque compte de façon sécurisée. Le consommateur pourrait ensuite discuter avec les chatbots, par le texte ou par la voix, afin d'affiner ses choix.

Une fois les chaussures de ses rêves identifiées, par exemple, le chatbot lui demanderait de valider son choix. C'est ensuite l'agent IA qui se chargerait d'effectuer lui-même la commande. Il serait aussi possible de mettre en place un système d'achat automatique au cas où le prix d'un objet passe au-dessous d'un certain seuil, par exemple.

Modèle économique incertain

Malgré l'enthousiasme de Visa et de Mastercard, cette révolution n'arrivera sans doute pas dans les prochains mois.



« Pour que le paiement par des agents IA fonctionne, il faut d'abord que les agents adoptent la technologie proposée par Visa ou par Mastercard », explique Thierry Leblond d'Oaklen Consulting. « Il faudra ensuite que les banques proposent à leurs clients de s'inscrire avec leurs cartes. »

L'expert prend l'exemple des technologies de paiement sans contact, qui a mis une décennie à être déployé à grande échelle.

Visa et Mastercard n'ont, pour l'instant, pas donné de détails sur leur modèle économique dans le cas où une part importante du commerce en ligne serait effectuée par des agents agissant pour le compte d'individus.

Révolution

Pour les géants du paiement, il est nécessaire de se positionner rapidement sur ce qu'ils voient comme la prochaine révolution du commerce en ligne. Depuis le lancement de ChatGPT en novembre 2022, le grand public a commencé à demander des recommandations de produits aux chatbots.

« Les premières incarnations du commerce avec des agents commencent à faire du bon boulot sur l'aspect shopping et découverte du problème, mais ils ont des grandes difficultés sur la partie paiement », explique Jack Forestell à l'agence AP. « Vous arrivez à un point où les agents se tournent vers vous et disent : 'allez l'acheter.' »

En donnant aux agents la possibilité d'effectuer des paiements eux-mêmes - sous contrôle de l'utilisateur - Visa espère décupler l'utilité de ces modèles d'IA et accélérer leur adoption. « Le problème des paiements n'est pas quelque chose que les plateformes d'IA peuvent résoudre elles-mêmes. C'est pour ça que nous avons commencé à travailler avec eux. »

Autrice : Hortense Goulard - Source : Les Echos – 3 mai 2025

Le « Dubai Chocolate », de l'or en barres

Phénomène sur les réseaux sociaux, ces tablettes de chocolat s'arrachent à des prix exorbitants sur Internet. Et contribuent au rayonnement des Emirats arabes unis.

Inspiration levantine

L'entrepreneuse anglo-égyptienne Sarah Hamouda revendique la recette originale de cette friandise baptisée « Can't get Knafeh of it », directement inspirée d'un dessert traditionnel levantin, le knafeh. Fabriquée par la chocolaterie dubaïote Fix, fondée en 2021, la confiserie ressemble à première vue à une simple tablette de chocolat au lait, agrémentée d'un design arty à la Jackson Pollock – pionnier de l'expressionnisme abstrait. Mais son originalité réside dans ce qu'elle renferme : un fourrage à la crème de pistache, au tahin (crème de sésame) et aux cheveux d'anges grillés qui lui confèrent un croustillant, si l'on en croit ses adeptes, sans pareil. L'engouement est tel que le « chocolat de Dubaï » a désormais sa propre page Wikipedia.

Engouement viral

Fabriqué exclusivement et en quantité limitée dans les chocolateries Fix de Dubaï et d'Abou Dhabi (Emirats arabes unis), le Dubai Chocolate se vend trois heures par jour, en ligne, à prix d'or. Déjà onéreux en vente directe – comptez 25 dollars (24 euros) pour une tablette –, le produit voit son prix s'envoler sur les sites de revente. Sur Etsy, Ebay et consorts, il faut parfois déboursier plus d'une centaine d'euros pour se le procurer. Ce succès commercial est largement imputable aux réseaux sociaux. L'engouement pour la gourmandise serait né à la suite de la vidéo d'une langoureuse dégustation postée par l'influenceuse culinaire Maria Vehera, en décembre 2023, vue plus de 100 millions de fois. Sur TikTok, le hashtag Dubaichocolate cumulait, au moment de Noël, plus de 500 millions d'interactions à travers le monde.

Contrefaçon et contrebande

Face aux difficultés rencontrées pour dénicher le fameux chocolat, les consommateurs se partagent leurs bons plans « dupes », à savoir la recherche de produits similaires mais plus abordables. Plusieurs chocolatiers européens ont flairé l'aubaine et proposent leur propre version du Dubai Chocolate. Parmi eux, le Français Jérémy Bockel, le géant industriel suisse Lindt, et, plus récemment, la marque allemande de grande distribution Lidl. Sur les réseaux sociaux, les plus gourmands tentent quant à eux de reproduire la recette gardée secrète en se filmant dans des vidéos Do It Yourself (DIY), et invitent leurs abonnés à faire de même. Un trentenaire a été arrêté en novembre, à la frontière entre la Suisse et l'Allemagne, avec 45 kilos du précieux produit répartis dans 243 cartons.

Outil de soft power

Outre le succès commercial de l'entreprise dubaïote Fix, la propagation des termes « Dubai Chocolate » sur le Web constitue une aubaine pour le petit émirat, qui en fait désormais la publicité sur son site de tourisme officiel. La famille royale émiratie, en la personne du ministre de la Défense et prince héritier de Dubaï, cheikh Hamdane Ben Mohammed Al Maktoum, a même noué une collaboration avec Fix Dessert Chocolatier. Mais plusieurs médias européens, à l'instar du magazine allemand Stern, ne se laissent pas charmer par cet outil sucré de soft power made in Emirats arabes unis, et soulignent qu'il ne doit pas faire oublier le caractère autocratique d'un pays où les droits humains sont systématiquement bafoués, la liberté d'expression limitée, et les ressources naturelles largement dilapidées

Autrice : Enora Foricher - Source : Le Monde – 1 janvier 2025

Le « techno-féodalisme » une expression venue de la science-fiction pour désigner la mutation du capitalisme

Prenant appui sur le système de domination des seigneurs sur les serfs, ce concept décrit le pouvoir économique et politique exercé sur nos vies par les géants de la Silicon Valley. Avec comme source d'enrichissement non pas le profit, mais la rente.

Histoire d'une notion. Le féodalisme s'est éteint en Europe entre le milieu du XVIIIe siècle et le début du XIXe siècle, mais le mot a survécu. Il resurgit de temps à autre pour décrire une situation dans laquelle une puissance dominante prélève une rente sur une multitude d'individus. Par exemple, le philosophe allemand Jürgen Habermas, au début des années 1960, parlait de « reféodalisation » (« Refeudalisierung ») pour décrire l'irruption de grands groupes privés dans l'espace du débat public, notamment à travers la publicité et la consommation de masse.

Depuis quelques années, dans la littérature économique ou militante, on croise souvent l'expression « techno-féodalisme ». Intrigante car elle réunit deux termes a priori opposés, elle désigne le modèle économique sur lequel prospèrent les grandes entreprises technologiques comme Google, Amazon, Apple ou Meta. L'idée est que ces groupes tirent profit d'une rente, comme le faisaient les seigneurs à l'époque féodale.

L'économiste grec Yanis Varoufakis a adopté le concept, qui lui est désormais souvent attribué. Nommé ministre des Finances en janvier 2015 dans le gouvernement de gauche formé pendant la crise de la dette publique grecque par son ami Alexis Tsipras, il avait démissionné avec fracas six mois plus tard, en désaccord avec ce dernier.

Il a publié en 2023 un livre, *Techno-feudalism* (paru en France sous le titre *Les Nouveaux Serfs de l'économie, Les Liens qui libèrent*, 2024), dans lequel il s'emploie à démontrer que le capitalisme est mort, tué et remplacé par un système pire encore. Au marché ont succédé des plateformes de vente (comme Amazon) ; et le profit a cédé la place à la rente. Quant à nous, nous sommes les nouveaux serfs : nous récoltons des données, qui vont être exploitées par les seigneurs, les maîtres des GAFA Jeff Bezos, Elon Musk et Mark Zuckerberg.

A la fin du livre, dans une page de remerciements, Varoufakis rend discrètement hommage à un économiste français, membre des Economistes atterrés, Cédric Durand. Ce dernier est l'auteur d'un livre lui aussi intitulé *Techno-féodalisme (La Découverte)*, publié en 2020. Varoufakis l'a lu, et s'en est visiblement inspiré. Durand y décrit un phénomène similaire : une logique de prédation a fait dérailler le capitalisme. Celle-ci a pris le pas sur la logique de production, ce qui a eu raison de la croissance. Les nouveaux seigneurs sont ceux qui contrôlent les données et les capacités de traitement de celles-ci. Ces données sont indispensables à la vie sociale contemporaine, comme l'était la terre au Moyen Age.

Aucun contrepoids

Durand nous présente également comme étant dans la situation des serfs d'autrefois : nous ne participons pas à la récolte du blé, mais à celle des données. Et comme nos ancêtres en servitude, nous sommes attachés au fief : si nous fuyons, nous perdons toute vie sociale. Enfin, comme dans la féodalité médiévale, politique et économie ne font qu'un. « Autrefois, le seigneur percevait les productions agricoles, faisait la loi, surveillait ses serfs. Il en est de même dans le système techno-



féodal : les techno-seigneurs tirent un revenu des données collectées, tout en fixant des règles qui organisent notre vie sociale », explique Durand.

L'expression « techno-féodalisme » lui est venue grâce à un jeu de rôle sur fond de science-fiction, sorti en 1988, Cyberpunk, explique-t-il. Le techno-féodalisme y décrit l'attitude de firmes géantes et coalisées, arrachant aux travailleurs la promesse de service et de loyauté en échange d'une protection.

Il n'existe face à elles aucun contrepoids, leur puissance excède celle des Etats. « Il en découle une marginalisation de la figure des citoyens au profit de celle des parties prenantes (actionnaires, travailleurs, clients, créditeurs) liées à l'entreprise », écrit l'économiste. En tombant sur cette dystopie de la fin des années 1980, il n'a pu s'empêcher de noter « l'actualité de certaines des intuitions formulées dans cet imaginaire ».

Une troisième chercheuse revendique la maternité de l'idée de féodalisme appliquée aux GAFAs : l'Italo-Américaine Mariana Mazzucato, professeure d'économie à l'University College de Londres. Elle s'est fait connaître par plusieurs brillants essais, publiés en France chez Fayard : L'Etat entrepreneur (2020), Mission économie (2022)... Le 2 octobre 2019 (juste avant le livre de Cédric Durand, donc), elle avait rédigé pour Project Syndicate un article intitulé « Prévenir le féodalisme numérique ». Elle y soulignait-elle aussi l'anomalie du modèle des plateformes numériques : « Tout comme les propriétaires fonciers du XVIIIe siècle tiraient des rentes de la hausse des prix des terres, et tout comme les barons voleurs profitaient de la rareté du pétrole, les entreprises de plateformes d'aujourd'hui extraient de la valeur en monopolisant les services de recherche et de commerce en ligne », écrivait-elle

Les économistes qui comme Varoufakis, Durand ou Mazzucato manient la notion de « techno-féodalisme » ou de « féodalisme digital » sont les mêmes qui appellent à réglementer l'économie numérique. A l'heure de la tronçonneuse du président argentin Javier Milei et de la fureur anti-bureaucratique d'Elon Musk, ils semblent ramer à contre-courant d'une vague qui s'autodésigne comme libérale. Pourtant, lorsqu'elle vise l'activité des grands groupes numériques, la réglementation n'est pas forcément l'ennemie de la liberté économique, au contraire. Après tout, comme le rappelait Mariana Mazzucato dans son article, l'idéal de « marché libre » que nourrissait le célèbre économiste Adam Smith (1723-1790) était un marché « libéré des rentes, pas de l'Etat ».

Auteur : Pascal Riché - Source : Le Monde – 19 mars 2025

Pourquoi l'intelligence artificielle voit Barack Obama blanc

Quoi de plus neutre, dit-on, qu'un ordinateur ? Erreur : derrière leurs verdicts froids, algorithmes et automates encapsulent tous les biais des humains qui les conçoivent. Basée sur le modèle de l'individu calculateur, héritière d'une histoire tissée de choix idéologiques, l'intelligence artificielle est une machine politique. La mettre au service du bien commun implique d'abord de la déconstruire.

L'entreprise OpenAI, célèbre pour son produit-phare ChatGPT, est, en novembre 2023, le théâtre d'un curieux conflit de gouvernance. Le comité de direction, mené par M. Ilya Sutskever, informaticien et cofondateur de la société, démet le directeur général, M. Sam Altman, également informaticien et cofondateur. M. Altman finira par regagner sa position mais l'épisode aura révélé un clivage interne entre deux idéologies opposées en surface mais en réalité pas si éloignées : l'altruisme efficace (effective altruism) et l'accélérationnisme efficace (effective accelerationism). Les tenants du premier ont tenté — sans succès — d'évincer les partisans du second, de peur qu'ils ne mènent l'humanité à sa perte

Développé aux États-Unis dans les années 2000, l'altruisme efficace entend répondre à la question de l'utilisation optimale des ressources pour le bien commun. Les champions de ce courant de pensée s'estiment tout désignés par leurs capacités intellectuelles, financières et techniques supérieures pour hiérarchiser et résoudre les principaux problèmes humains, au premier rang desquels les risques de pandémie, de guerre nucléaire, et l'apparition d'une « intelligence artificielle générale » (IAG), parfois appelée « singularité ». Doté d'une définition suffisamment floue pour que les uns le considèrent comme déjà advenu tandis que d'autres l'imaginent émerger d'ici à un demi-siècle, ce système d'intelligence artificielle (IA) consciente engendré dans notre océan de données pourrait mener l'humanité à une ère de prospérité universelle ou la faire disparaître.

Plus radical que l'altruisme efficace, l'accélérationnisme efficace prône le développement technologique débridé pour parvenir au plus vite à cette entité suprahumaine et faire passer l'espèce à un stade d'évolution supérieur, l'affranchissant ainsi des périls auxquels elle fait face. En attendant, il convient de lever tous les freins réglementaires et éthiques, d'ignorer les questions de propriété intellectuelle ou de respect des données personnelles, et, sans perdre un instant, d'accélérer. Ce technolibéralisme décomplexé justifie la mise sur le marché de systèmes dont on peine à comprendre le fonctionnement et les implications — comme ChatGPT, que M. Altman a rendu public sans attendre. On sent poindre là le modèle de société présenté par l'industrie numérique et ses alliés au pouvoir, celui de l'impératif fonctionnel, que le philosophe Marcello Vitali-Rosati décrit comme la « déclinaison capitaliste de l'impératif rationnel, une rationalité inféodée à la nécessité de produire de la richesse et d'accumuler des marchandises ». De quoi installer dans l'imaginaire collectif le remplacement de l'humain par la machine comme horizon des transformations socio-économiques et technologiques actuelles.

Sur l'étagère des idées mortes

Horizon probable, mais pas inévitable. Hier encore rangée sur l'étagère des idées mortes, la planification industrielle opère ces dernières années un retour en force des deux côtés de l'Atlantique. Les élites occidentales la jugent à présent indispensable pour concurrencer le développement asiatique. La planification écologique fait elle aussi son chemin. Des démocrates américains favorables à un « New Deal vert » à la présidente de la Commission européenne, Mme Ursula von

der Leyen, chacun entend mobiliser les moyens de la puissance publique et des nouvelles technologies pour organiser la transition vers une économie plus verte — mais toujours libérale. La gauche propose d'aligner la production sur les besoins sociaux et les contraintes environnementales. En son sein, des voix soutiennent la possibilité d'une coordination industrielle fondée sur des systèmes de prise de décision collective, qui tirent parti des technologies informationnelles récentes. « Pouvons-nous imaginer des technologies de l'information et de la communication qui ne nous exploitent, ne nous trompent et ne nous supplantent pas, interrogeait l'écrivain britannique James Bridle. Oui, nous pouvons — une fois que l'on sort des réseaux de pouvoirs commerciaux qui ont défini la vague actuelle de l'IA. »

Ainsi, les deux bords du spectre partisan fondent leurs espoirs sur des progrès techniques qu'il suffirait d'acclimater à leurs préférences idéologiques. Or, de sa conception à sa réalisation, l'IA n'est pas neutre. Pour démêler les intrications entre technique et politique qui se logent au sein de la construction d'une IA, il faut ouvrir la boîte noire : comprendre ce dont il s'agit et comment fonctionnent ses mécanismes d'apprentissage. Le débat public évacue souvent cette étape essentielle qui permettrait pourtant de dissiper les fantasmes jumeaux de la magie solutionniste et de l'anxiété anthropomorphique.

À l'intersection des sciences mathématique et informatique, une intelligence artificielle fonctionne concrètement comme un système entrée- sortie : une fonction mathématique qui apprend, à partir d'une base de données, à fournir les réponses correctes à des questions précises, dans le but de maximiser un objectif défini. S'il s'agit par exemple d'identifier des animaux, elle doit prédire correctement l'étiquette associée à chaque image (« chien » ou « pélican »). Pour cela, les ingénieurs entraînent le programme à partir d'une banque d'images étiquetées, avec pour objectif de minimiser l'erreur de prédiction. Un protocole réajuste les paramètres après chaque tentative et, lorsque la probabilité d'échec devient acceptable, l'entreprise distribue le système.

Voilà pour la théorie. En pratique, la froide neutralité du processus masque des choix éminemment politiques, comme celui des composantes qui sous-tendent l'apprentissage. Sans en avoir nécessairement conscience, les ingénieurs transposent les biais discriminatoires inhérents aux conditions dans lesquelles sont produites les données qui nourrissent la machine. L'IA Pulse, développée en 2020 par des étudiants de l'université Duke aux États-Unis, servant à dépixelliser des images, tendait à blanchir les personnes de couleur au point d'engendrer un « Obama blanc ». Rien d'intentionnel, bien sûr : l'équipe de Pulse a, pour construire son algorithme, utilisé un autre système d'intelligence artificielle (StyleGAN, développé par l'entreprise Nvidia). Conçu pour générer des images de visages humains « vraisemblables », ce dernier surreprésente spontanément les hommes blancs du fait de son propre apprentissage. Si l'algorithme de Pulse ne contenait aucun biais intrinsèque, il intègre indirectement ceux de StyleGAN : lorsqu'il dépixellise le visage réel de M. Barack Obama, le programme en fait un homme blanc. Ainsi présumés et stéréotypes s'incorporent-ils subrepticement dans la technique, qui les naturalise : les machines ne sont-elles pas réputées objectives et dépourvues d'idéologie ? Certains justiciables, victimes des algorithmes de police prédictive qui intègrent des variables discriminatoires, apprendront à leurs dépens qu'il n'en est rien.

Si les données manquent parfois de représentativité, la formalisation de l'objectif laisse également à désirer. Il s'agit, au travers d'une formule mathématique, de synthétiser les enjeux de la tâche intellectuelle visée. Ainsi, alors que le but des algorithmes de recommandation consiste en théorie à sélectionner des contenus pertinents, quand on examine la traduction mathématique de cette tâche, un tout autre objectif apparaît : accroître le temps passé sur un écran, l'algorithme proposant des contenus addictifs et sensationnels afin de capturer l'attention de l'utilisateur.

Plus largement, un monde dans lequel des automates orchestrent notre vie numérique soulève une question rarement abordée : incombe-t-il aux entreprises privées de décider seules des objectifs poursuivis par ces IA ? Négligés par des dirigeants nationaux et internationaux avant tout soucieux de réguler les débordements trop spectaculaires ou de censurer les contenus, ces choix technico-politiques fondamentaux justifieraient pourtant une délibération collective et un contrôle public plus étroit, comme le suggèrent un nombre croissant d'acteurs du secteur.

L'agrégation de masses de données ne peut remplacer la réflexion démocratique et le dialogue critique. Or tout semble fait pour l'empêcher, de l'organisation de la recherche jusqu'à l'appellation même d'« intelligence artificielle ». Cette expression, immédiatement compréhensible du grand public, a pour particularité d'évoquer l'inverse de ce qu'elle prétend désigner. En toute rigueur, il faudrait parler d'« automates computationnels », expression nettement moins flatteuse mais plus juste puisque ces machines atteignent leurs objectifs en calculant le meilleur moyen de réitérer des résultats passés. La notion d'intelligence suggère au contraire une forme de désautomatisation essentielle à toute dynamique créative : un effort de dépassement des idées préconçues et stéréotypées.

Mettre les technologies numériques au service des décisions collectives, c'est-à-dire aussi de nos capacités d'invention, d'imagination et d'interprétation, suppose une vision de l'« intelligence » différente de celle portée par les industriels de la Silicon Valley et les transhumanistes. Selon l'association Ars Industrialis, « ce qui est bête ou intelligent, ce n'est pas tant tel individu ou tel milieu que la relation qui les lie l'un à l'autre ». Une telle approche irriguait les travaux d'informaticiens utopistes des années 1960 et 1970. Il s'agit non pas de choisir entre le milieu artificiel et l'esprit humain, mais plutôt de construire la « nouvelle alliance avec la machine » qu'appelait de ses vœux en 1992 le philosophe Félix Guattari.

Dans l'immédiat, l'affaire semble mal engagée puisque même les chercheurs les plus pointus peinent à saisir ce qui se passe dans la boîte noire des algorithmes. « Expliquer » le fonctionnement de modèles d'IA, c'est-à-dire traduire la réponse du système en une « série d'étapes reliées entre elles par ce qu'un être humain peut interpréter sensément comme des causes ou des raisons » : ce principe élémentaire d'hygiène intellectuelle ne compte plus désormais au nombre des préalables pour la mise en service d'un modèle, mais joue le rôle de cerise sur le gâteau. L'ingénierie domine la recherche au point que les chercheurs ne comprennent ce que font les IA que plusieurs années après leur commercialisation ou leur mise en ligne. Dès lors, comment le législateur peut-il établir des normes d'évaluation de systèmes dont nul ne sait comment ils fonctionnent, notamment dans les secteurs sensibles de la santé ou de l'éducation ? Illustration du malaise général, le MIT Media Lab a forgé et popularisé l'expression « AI Alchemy » comme métaphore de notre interaction avec ces boîtes noires et comme concept méthodologique pour en interpréter l'incompréhensibilité.

En attendant, l'intelligence artificielle demeure cet agrégat étrange entre domaine de recherche scientifique, ensemble de technologies et marché en plein essor, tous trois dominés par une poignée d'acteurs dont les capacités financières et l'expertise en politique industrielle talonnent celles de certains pays du G20. Le raccourcissement du processus d'innovation, de la recherche fondamentale à la mise sur le marché en quelques années voire quelques mois, prend ouvertement ses sources dans l'accélérationnisme. Les exigences de rentabilité à court terme des marchés et la faiblesse des freins réglementaires renforcent ce mouvement.

Des pans entiers de la production scientifique s'alignent sur ces impératifs, comme en témoigne l'influence qu'ils exercent sur les principaux colloques du domaine (Systèmes neuronaux de traitement de l'information [NeurIPS] et Société internationale d'apprentissage machine [ICML]). Des laboratoires



privés aux moyens colossaux peuvent d'autant plus facilement donner le la dans ces domaines que les infrastructures de calcul coûtent cher et que les plus offrants recrutent les têtes les mieux formées.

Dans ce domaine comme dans bien d'autres, la « nouvelle alliance » de Guattari passe par une séparation de l'État et du marché.

Auteurs : Victor Chaix, Auguste Lehuger & Zako Sapey - Source : Le Monde Diplomatique –12 février 2025

Romain Delès, sociologue : « Les parents français sont les champions d'Europe du pessimisme parental »

Dans un entretien au « Monde », le chercheur, qui figure parmi les dix lauréats 2025 de la Fondation pour les sciences sociales, détaille le travail qu'il a réalisé pour l'institution autour du thème « Enfanter ». Pour lui, la plainte parentale française est le fruit des inégalités hommes-femmes au sein du foyer.

Romain Delès est maître de conférences à l'université de Bordeaux, chercheur au Centre Emile-Durkheim et membre junior de l'Institut universitaire de France. Il est l'auteur, dans l'ouvrage qui réunit les contributions des lauréats 2024-2025 de la Fondation pour les sciences sociales – Enfanter. Natalité, démographie et politiques publiques de « Parents égaux, parents heureux ? Comment les normes de genre s'articulent aux représentations de la parentalité ».

Dans vos travaux sur la famille et l'enfance en Europe, vous repérez un phénomène très français que vous baptisez la « plainte parentale ». En quoi consiste-t-elle ?

Les parents français sont les champions d'Europe du pessimisme parental. On le constate dans la dernière vague de l'International Social Survey Programme [2012], une enquête sociologique internationale : les parents français sont 41 % à estimer que les enfants « empiètent sur leur liberté » contre seulement 9 % en Norvège, 14 % au Danemark, 7 % en Islande et 5 % en Finlande ; 49 % à déclarer que les enfants « limitent leurs possibilités professionnelles » contre seulement 22 % en Finlande, 28 % en Norvège et 30 % en Islande ; 74 % à considérer qu'ils « représentent une charge financière » : le taux le plus élevé, après le Portugal, des 14 pays européens que j'ai étudiés !

Vous imputez cette « plainte » à ce que vous appelez le « régime de genre » français, un modèle que vous définissez comme celui de l'« égalité contrariée ». Quels en sont les principaux traits ?

En combinant deux critères – l'égalité dans la sphère professionnelle et l'égalité dans la sphère privée (les tâches domestiques et parentales) –, on constate qu'il existe, en Europe, trois « régimes de genre » : un régime traditionnel, où l'égalité est faible à la fois dans la sphère professionnelle et dans la sphère privée ; un régime fondé sur des « rôles symétriques », où l'égalité règne dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée ; et un régime intermédiaire, voire ambigu, marqué par une « égalité contrariée » – c'est celui de la France, de la Belgique et du Portugal.

Dans ces pays, les politiques familiales ont beaucoup agi sur la première phase de la révolution de genre – l'accès des femmes au marché du travail –, mais très peu sur la seconde – le partage des tâches domestiques et parentales. Ce régime entraîne donc une « double journée » pour les femmes : elles sont bien intégrées dans l'emploi – le taux d'activité des femmes françaises est l'un des plus élevés d'Europe –, mais elles continuent à assumer l'immense majorité des tâches au sein du foyer.

Dans un ouvrage publié en 1989, la sociologue américaine Arlie Hochschild appelle cet arrangement le second shift. Un terme qui, dans la restauration, désigne le deuxième service.

Par quels mécanismes ce modèle « dissymétrique » engendre-t-il, en France, une « plainte parentale » ?

Pour soutenir l'emploi des mères, les gouvernements ont développé, en France, des établissements qui accueillent les enfants dès l'âge de 3 mois, avec l'idée que ce « faire faire » permettrait de libérer les femmes de la charge parentale et donc de contribuer à l'égalité. Mais qui se charge de ce que le « faire faire » suppose de faire, c'est-à-dire les démarches d'inscription et la préparation des enfants ? Majoritairement les mères. Et une fois que le « faire faire » est terminé, qui fait ce que le « faire faire » ne fait pas – aller chercher les enfants et prendre le relais en fin de journée ? Majoritairement les mères. Ces déséquilibres sont l'angle mort de la politique du « faire faire » : elle laisse des alvéoles et, dans ces alvéoles, les arrangements traditionnels s'imposent.

En France, comme dans tous les régimes d'« égalité contrariée », les femmes sont entrées dans le monde qui était traditionnellement réservé aux hommes, celui du travail, mais les hommes sont restés à la porte du monde traditionnellement dévolu aux femmes, celui de la famille. Ce bazar normatif engendre évidemment beaucoup de frustration chez les mères : on leur dit qu'elles pourront s'investir dans leur carrière, mais elles mesurent, après la naissance, que le prix à payer est très élevé.

Ce régime s'oppose au modèle nordique des « rôles symétriques ». Quelles sont ses caractéristiques ?

La Suède est le cas le plus emblématique de ce régime qui garantit l'égalité dans la sphère privée comme dans la sphère publique. Dès les années 1970, en plein âge d'or social-démocrate, ce pays inaugure un modèle qui s'étendra ensuite à la Norvège, à l'Islande, au Danemark et, dans une moindre mesure, à la Finlande : les femmes entrent dans le monde des hommes, mais les hommes, eux aussi, entrent dans le monde des femmes. Dans les pays nordiques, le caractère genré des deux mondes a été en grande partie effacé.

En Suède, l'élément de politique familiale décisif est certainement l'instauration, en 1974, d'un congé parental long, bien rémunéré, partagé et neutre en termes de genre – il dure aujourd'hui quatre cent quatre-vingts jours et chacun des parents doit prendre trois mois seul avec l'enfant. Aujourd'hui, près de 90 % des pères suédois le prennent, ce qui produit évidemment une puissante socialisation à la parentalité : pendant au moins trois mois et souvent plus, ils se mettent au rythme du nouveau-né, ils changent les couches, ils préparent les affaires d'école de l'aîné, ils font les courses, ils s'occupent des repas, ils gèrent le linge. C'est une vraie différence avec le congé de paternité français, qui est beaucoup plus court et qui est pris, la plupart du temps, immédiatement après la naissance : les pères y jouent plutôt un rôle secondaire de soutien à la mère.

L'instauration de ce congé parental s'est accompagnée, dans les années 1970, d'une profonde réforme de la fiscalité. L'individualisation de la taxation a permis d'éviter le système du quotient familial français, qui est une aberration du point de vue de l'égalité de genre : il favorise les couples aux niveaux de revenus différents, ce qui constitue une subvention au modèle du male bread winner (« pourvoyeur masculin »). Il encourage donc les situations familiales dans lesquelles la mère occupe un emploi « d'appoint » et assume la plupart des charges familiales.

Dans ces pays scandinaves d'égalité dite « extensive », on mesure un très haut niveau d'optimisme parental. Pourquoi ?

Probablement parce que ces politiques d'égalité de genre évitent aux femmes les tensions de la « double journée », mais aussi parce qu'elles se sont accompagnées d'une forte valorisation de la parentalité. Dans les pays scandinaves, la société est très ouverte aux enfants : les transports sont gratuits pour les parents en poussette ; les tables à langer, comme les aires de jeux, sont omniprésentes dans l'espace public... Les parents peuvent, avant la naissance, suivre des préparations à la parentalité et, pendant leur congé parental, fréquenter des écoles préélémentaires « ouvertes », où ils rencontrent d'autres pères et mères pendant que les enfants jouent. Ces dispositifs, qui existent de manière ponctuelle en France, sont institutionnalisés depuis longtemps en Suède.

La Suède a également travaillé sur les représentations. Elle a promu, dans les discours publics, l'idée que les hommes, comme les femmes, devaient avoir, non seulement la responsabilité, mais aussi le plaisir, de passer du temps avec leurs enfants : c'est le modèle dit de la « double émancipation ». D'une certaine manière, les pays scandinaves n'ont pas instauré le règne des enfants-rois, mais celui des parents-rois : toute la société est faite pour qu'ils développent leur parentalité de manière harmonieuse.

Le troisième modèle que vous analysez dans vos travaux est celui des « arrangements traditionnels ». Comment le définissez-vous ?

Dans ce modèle, la première phase de la révolution de genre est encore embryonnaire – les mères sont peu présentes sur le marché du travail – et la seconde n'a quasiment pas commencé – les pères sont peu investis dans le travail domestique et parental. La réforme de ce qu'on a appelé la « séparation des deux sphères » y est donc très lente et très superficielle : les hommes se consacrent à leur carrière, tandis que les femmes sont assignées au travail domestique et parental : c'est le cas de l'Allemagne, du Royaume-Uni ou de la Suisse.

Dans ces pays qui stigmatisent les « mères corbeaux » (Rabenmutter), ces femmes indignes qui travaillent alors qu'elles ont de jeunes enfants, on constate étrangement une forme d'« optimisme parental ». La mécanique bien rodée de la répartition des sphères préserve les rôles traditionnels : chacun reste dans son domaine, chacun est à sa place et apparemment, beaucoup de parents s'en satisfont.

La dissymétrie du modèle français, qui engendre un fort pessimisme parental, est-elle, selon vous, transitoire ou structurelle ?

Si la France attend les bras croisés que l'égalité de genre atteigne la sphère privée, elle attendra encore longtemps... Ce qui sépare le modèle suédois du modèle français, ce n'est pas une différence de degré, mais une différence de nature : le régime français produit des inégalités non pas transitoires, mais structurelles. C'est d'ailleurs ce que montrent les études sur la répartition des tâches domestiques et parentales : depuis les années 1980, les chiffres n'ont quasiment pas bougé.

Si, en France, le congé de paternité reste aussi court (vingt-huit jours) et si le quotient familial continue à favoriser les écarts de salaire entre les conjoints, les choses ne changeront sans doute pas. Les comparaisons internationales montrent que si l'on veut que l'égalité progresse, des choix de politique familiale forts sont nécessaires : notamment des congés parentaux longs et partagés entre le père et la mère.



Des facteurs culturels peuvent-ils expliquer un tel manque de satisfaction parentale chez les Français ?

La littérature en sciences sociales documente très bien le fait que les styles éducatifs sont « autoritaires » en France, plus « démocratiques » dans les pays nordiques. Les parents français ont des exigences de discipline et de politesse qui n'existent pas, ou peu, dans les autres pays européens, et la relation entre parents et enfants y est plus verticale : la hiérarchie entre adultes et enfants est forte. La France a d'ailleurs attendu 2019 pour voter une loi contre les châtiments corporels, alors que la Suède l'a fait dès 1979.

Propos recueillis par Anne Chemin - Source : Le Monde – 5 avril 2025

Tour Eiffel, rayons X, ketchup... À quoi servent les Expos universelles ?

L'édition 2025 de l'Exposition universelle ouvre ses portes ce dimanche à Osaka, au Japon. Un événement qui, ces dernières décennies, a vu naître de nombreux monuments ou concepts, aujourd'hui célèbres à travers le monde.

Les Expositions universelles, dont l'édition 2025 a ouvert ses portes ce dimanche à Osaka, permettent depuis 1851 aux pays de présenter leurs cultures et technologies à un public avide de découvertes : mais qu'en reste-t-il à l'heure du tourisme de masse, d'Internet et du souci écologique ?

Les Expos universelles, 175 ans d'histoire

Ces événements à l'écho mondial, qui attirent des millions de visiteurs tous les cinq ans environ dans une ville du globe, sont nés en 1851 avec l'« Exposition universelle » organisée à Londres pour célébrer la révolution industrielle en plein essor.

Inspiré par les expositions nationales de Paris, l'Empire britannique construit alors l'immense Crystal Palace, structure révolutionnaire aux immenses surfaces de verre, pour accueillir 14.000 exposants venus de 40 pays. Les éditions suivantes prennent de l'ampleur : à Paris, l'Exposition de 1889 met en vedette la Tour Eiffel (attraction censée être temporaire), et celle de 1900 laissera pour héritage le Grand et le Petit Palais.

À l'époque, outre les développements technologiques, les puissances impériales présentent leurs colonies avec des représentations ouvertement racistes. Dans la mémoire collective, les Expos sont surtout liées à des héritages architecturaux (comme l'Atomium pour Bruxelles-1958), l'attractivité qui a transformé durablement certaines villes organisatrices, et les technologies futuristes présentées.

Des innovations majeures y ont été dévoilées au grand public : le ketchup, le téléphone, les rayons X... Le tableau pacifiste « Guernica » de Picasso y fut exposé pour la première fois en 1937.

Où se déroulent-elles ?

Outre diverses nations d'Europe, les Expos parcourent la planète : États-Unis (Philadelphie dès 1876, puis Chicago, Saint-Louis...), l'Australie (Melbourne-1880), le Canada (Montréal-1967), puis l'Asie plus tardivement (Osaka déjà en 1970, avant Shanghai en 2010). La dernière édition a eu lieu à Dubaï en 2021-2022.

Depuis 1928, le Bureau international des expositions, basé à Paris, organise l'événement. Plus de 180 pays en sont membres et la ville-hôte est choisie par un vote de l'assemblée générale. L'édition 2025 est la deuxième Exposition organisée à Osaka : celle de 1970, où était visible une roche lunaire, avait attiré 64 millions de visiteurs, un record jusqu'à Shanghai-2010. Jusqu'à Seattle en 1962, les États-Unis ont accueilli sept Expositions, qui ont laissé des monuments emblématiques comme la tour Space Needle de Seattle. La dernière Exposition universelle en France remonte à Paris-1937.

Avons-nous encore besoin des Expos ?

Les Expos universelles, où les pays continuent de vanter leurs atouts et de présenter des technologies d'avenir, peuvent apparaître obsolètes à l'âge d'Internet, des médias de masse et de la démocratisation des voyages. Reflétant le désintérêt majeur des Japonais comme du public international, peu ciblé, la billetterie d'Osaka-2025 connaît des débuts très décevants. Enfin, les

conflits mondiaux, les tensions géopolitiques et commerciales ébranlent les valeurs idéalistes au cœur des Expositions.

Les organisateurs d'Osaka-2025, pour autant, insistent sur l'importance des échanges en personne entre nations et des « rencontres inattendues » rendues possibles par de tels rassemblements. « Les humains sont des créatures qui ont progressé en se rassemblant, interagissant et partageant », plaident-ils. Et de pointer les attractions d'intérêt universel à Osaka: météorite venue de Mars, « cœur » battant cultivé à partir de cellules souches...

Yusuke Nagasawa, 28 ans, professeur de collège, ambitionne ainsi d'y amener 140 élèves lors d'un voyage scolaire, « une opportunité importante » pour eux. « C'est une expérience d'apprentissage précieuse, de pouvoir expérimenter les choses réelles, le contact humain, qui ne peuvent être transmis via un écran », affirme-t-il à l'AFP. « Je trouve fascinant d'en apprendre davantage sur des pays où je ne suis jamais allé (...) Et des personnes de plusieurs pays m'ont approché pour bavarder », ajoute-t-il.

Des lieux d'expérimentation architecturale ?

L'architecture occupe une place centrale lors des Expositions universelles, où les nations rivalisent d'audace dans l'apparence de leurs pavillons. Osaka-2025 ne fait pas exception : le pavillon chinois évoque un rouleau de calligraphie déroulé, tandis que le pavillon portugais -- créé par l'architecte japonais Kengo Kuma - arbore des cordes imitant « le mouvement de l'océan ». « Les Expositions universelles ont toujours été, et continuent d'être, des lieux d'expérimentation architecturale », confirme à l'AFP Isaac Lopez Cesar, de l'université espagnole de La Corogne.

Elles offrent un forum « où sont testées de nouvelles formes architecturales, de nouveaux matériaux, de nouvelles conceptions et types de structures, et, plus généralement, de nouvelles avancées technologiques appliquées à l'architecture », explique-t-il.

Quel impact environnemental ?

Les thèmes du développement durable sont omniprésents à Osaka-2025, notamment dans le pavillon suisse qui déroule des sphères transparentes entrelacées de végétal et qui vise à réduire au maximum l'empreinte écologique. Mais les Expositions universelles ont souvent été critiquées pour leur caractère temporaire, la majorité des pavillons étant voués à être détruits après les six mois d'accueil du public.

Après octobre, l'île artificielle accueillant Osaka-2025 sera ainsi rasée pour laisser place à un complexe hôtelier avec casino. Et selon la presse japonaise, seuls 12,5% du « Grand Anneau » - colossale structure de bois entourant les dizaines de pavillons nationaux - seront réutilisés.

Source : Le Figaro – 13 avril 2025

Le succès de séries comme “Adolescence”, “Severance” et “Andor” montre que les abonnés aux plateformes ne font pas forcément le choix de la facilité

A créativité et d'audace, le monde des séries américaines a fait l'apprentissage des lois du marché. De confinements en grèves hollywoodiennes, de mouvements de capitaux en séismes politiques, les décideurs des plateformes et des studios ont réappris à rendre compte à leurs actionnaires plutôt qu'à leurs créateurs.

Sur les écrans, cette normalisation se traduit par une floraison de produits fabriqués pour rassurer, à partir d'« IP » (pour intellectual properties, une expression qui peut aussi bien désigner un roman de Jane Austen qu'une marque de jeu vidéo) déjà familières du public.

Ce mouvement touche aussi bien le cinéma que les séries, mais il semble qu'à Hollywood les secondes y résistent mieux. Alors que le plus gros succès hollywoodien en salle depuis le début de l'année, Minecraft, le film, est issu d'un jeu vidéo, des milliards de minutes (c'est ainsi que l'on mesure la popularité des séries) ont été, ces derniers mois, consacrées par des centaines de millions de spectateurs à trois séries, Adolescence, Severance et Andor, dont les sujets et l'esthétique complexes et exigeants n'ont aujourd'hui plus cours dans les multiplexes outre-Atlantique.

Adolescence, minisérie britannique en quatre épisodes et autant de plans séquences, produite par Netflix et sortie en mars, met en scène le meurtre d'une adolescente par l'un de ses condisciples et les répliques de ce séisme dans la famille du meurtrier ; Severance, dont la deuxième saison a été mise en ligne à partir de janvier sur Apple TV+, réinvente le monde de l'entreprise sur un mode dystopique et imagine une multinationale qui plante dans le crâne de ses employés un dispositif effaçant de leur conscience toute notion du monde extérieur dès qu'ils arrivent sur leur lieu de travail ; Andor, enfin, dont la deuxième et dernière saison est en cours de diffusion sur Disney+, utilise l'univers de Star Wars pour analyser très finement la dialectique qui unit et oppose un système répressif et les forces qui cherchent à le renverser.

Attention soutenue exigée

Si Andor attend encore le verdict des instituts de mesure d'audience, les succès d'Adolescence et de Severance dépassent toutes les attentes, et, presque, l'entendement. Avec 114 millions de visionnages, la série britannique, créée par l'acteur Stephen Graham et le dramaturge et scénariste Jack Thorne, a désormais dépassé les titres les plus populaires de Netflix, La Chronique des Bridgerton ou Stranger Things, à la notable exception de Squid Game. Comme aucune autre série depuis le début du siècle, Adolescence a généré des milliers d'articles de presse, de débats et de déclarations politiques.

Pourtant, la façon dont ses créateurs représentent la toxicité des réseaux sociaux et l'emprise du masculinisme sur les adolescents n'a rien de simpliste. Le filmage en plan-séquence, le parti pris de longues ellipses temporelles entre épisodes exigent (et, de toute évidence, obtiennent) une attention soutenue de la part des spectateurs.

Sur Apple TV+, Severance a pris le pas sur Ted Lasso, avec 6,4 milliards de minutes de visionnage pour la saison 2. Le chiffre est illisible, on ne peut en déduire ni le nombre de spectateurs ni le nombre de visionnages ; à l'image de l'entreprise représentée dans la série, Apple n'est pas très porté sur la transparence. Reste qu'une satire du monde du travail imaginée par un inconnu, Dan Erickson (qui a



trouvé un champion à Hollywood en la personne de l'acteur, producteur et réalisateur Ben Stiller), dont l'idée centrale repose sur le concept d'aliénation, que l'on aurait cru passé de mode, a trouvé plus d'adeptes qu'une comédie de situation située dans le milieu du football professionnel britannique.

Andor doit pour l'instant se contenter d'un extraordinaire succès critique, en bonne partie dû à la coïncidence entre les clivages qui divisent les personnages (résister ou se compromettre, s'opposer par la voie institutionnelle ou par la violence) et ceux qui agitent aujourd'hui la société américaine. Le phénomène est d'autant plus remarquable qu'Andor relève du sacrilège : à rebours de ce qui se fait lorsque l'on s'empare d'une IP comme l'univers de Star Wars, Tony Gilroy, vétéran hollywoodien (la série des Jason Bourne, le long-métrage Michael Clayton) a choisi l'hérésie plutôt que le respect, retenant l'idée d'un régime politique qui se pervertit toujours plus.

Chez lui, les rebelles ne sont pas portés par une force mystique mais par une idéologie égalitaire ou par la simple volonté de survivre. Que la série montre en détail ce qu'est un système carcéral industriel (dans la première saison) ou les convulsions que provoque chez les rebelles le passage de la clandestinité à la lutte armée frontale, on a plus de chances d'être brutalement ramené aux réalités du présent que de s'évader dans les étoiles. Là encore, les spectateurs sont mis à contribution et doivent maîtriser la façon singulière dont la deuxième saison navigue dans le temps, par blocs de trois épisodes qui relatent chacun une journée dans la vie de la galaxie en guerre, laissant vides les hiatus qui les séparent.

L'idée, vieille comme la télévision, que les diffuseurs n'ont qu'à se servir dans le temps de cerveau disponible de leurs audiences est ainsi mise à mal. Maîtres de la programmation de leur temps libre, les abonnés aux plateformes ne font pas forcément le choix de la facilité. On savait que la durée des séries, qui autorise une immersion dans le monde mis en scène et une familiarité (ou l'illusion de la familiarité) avec les personnages, favorise un investissement affectif très différent de celui que suscite le cinéma (quand Matthew Perry meurt, c'est le Chandler de Friends que l'on pleure, quand Gene Hackman disparaît, on salue un grand acteur). Ces trois succès démontrent que ces attachements, propres à la forme épisodique, peuvent se convertir en réflexions et en débats fructueux.

Auteur : Thomas Sotinel – Source : Le Monde - 9 mai 2025

Grande distribution : les rayons de vrac n'emballent plus les consommateurs

Affecté par la crise du Covid-19 et l'inflation, le secteur des produits en distribution libre, qui nécessite une gestion complexe, est en chute libre.

Un monde sans emballage, ce n'est pas pour demain. En plein essor avant la flambée de l'inflation, le rayon vrac des supermarchés connaît une crise majeure. Alors que 75 % des grandes surfaces proposaient en 2022 des graines, céréales et autres légumineuses en distribution libre, elles ne sont plus que 59 % à le faire trois ans plus tard, selon une étude de WinMinute (édition Dauvers et Elo Presse) du 29 avril. La chute est brutale : 4 % des magasins Monoprix disposent désormais d'un rayon dédié, contre 80 % il y a trois ans. Seuls les spécialistes du bio, comme Biocoop ou Naturalia, ont maintenu le cap.

De quoi impacter l'ensemble du secteur, dont les ventes ont fondu de moitié, à 660 millions d'euros, sur la même période. « Il y avait pourtant un superbe élan citoyen, au tournant des années 2020, se remémore, un brin nostalgique, Célia Rennesson, directrice du Réseau Vrac et Réemploi, l'organisation professionnelle du secteur. Tout le monde avait en tête la formation dans les océans d'un septième continent de plastique. »

Le Drive tout nu simplifie la pratique du zéro déchet

Alors pourquoi un tel revirement ? Echaudés par les fermetures de rayon durant la crise du Covid-19 et plombés par la valse des étiquettes au moment de la guerre en Ukraine, les consommateurs ont déserté ces rayons. « Du point de vue des enseignes, le vrac, c'est avant tout un empoisonnement », sourit l'expert Olivier Dauvers, coauteur de l'étude WinMinute.

20 % de vrac d'ici à 2030

Gestion complexe, mites alimentaires, risques de vols ou de triches à la pesée... « C'est un rayon qui nécessite le même investissement que le stand boucherie ou fromagerie d'un hypermarché, mais sans le même niveau de marges », résume Didier Onrait, président des épiceries vrac Osmosia. « Surtout, cela rebute les clients qui trouvent ce système peu hygiénique, ajoute le responsable RSE d'une grande enseigne. Ils craignent que ces produits sans emballage puissent être manipulés par tout le monde. »

Pour autant, les enseignes ne renoncent pas. « Cette crise doit être une opportunité pour trouver un nouveau modèle », explique Bertrand Swiderski, directeur RSE du Groupe Carrefour. L'enseigne cherche d'ailleurs à relancer le vrac et teste d'autres options : des prix systématiquement moins chers que leurs équivalents emballés, de nouveaux produits comme des bonbons, de l'huile et même du yaourt sans contenant. Elle fait également appel à des sous-traitants pour gérer ces rayons qui exigent une attention toute particulière.

La législation pourrait aussi aider. Le Réseau Vrac et Réemploi espère ainsi que l'article inscrit il y a trois ans dans la loi Climat et résilience imposant aux supermarchés de consacrer 20 % de vrac d'ici à 2030 va enfin être publié. Son décret d'application est attendu en mai. Encore faudra-t-il que les clients suivent.

Auteur : Guillaume Echelard – Source : Challenges – 29 avril 2025

La surenchère des gigas, une tendance marketing : le grand bluff des opérateurs sur les forfaits télécoms

Les gigas, c'est un peu comme les 250 km/h que vous pouvez atteindre, en quelques secondes, à bord d'un bolide. Si la promesse est belle, c'est une chimère car vous n'aurez jamais le droit de rouler aussi vite sur autoroute. Comme dans l'automobile, les opérateurs télécoms savent très bien vendre de la poudre aux yeux à leurs abonnés.

Les forfaits mobiles sont de plus en plus généreux et proposent en effet 100 Go, 200 Go et même jusqu'à 350 Go de données par mois aux abonnés. Sauf que, dans les faits, la consommation moyenne grimpe à... 17 Go seulement par mois, selon le dernier rapport de l'Arcep, le régulateur du secteur, publié en septembre 2024. Et bien que ce chiffre soit en régulière progression - à cause de nos usages de plus en plus gourmands en données - cette croissance ralentit.

« La surenchère des gigas, c'est une vraie tendance de marketing ! estime Renaud Kayanakis, expert des télécoms au sein du cabinet Sia Partners. C'est évident que lorsque l'on propose des forfaits à 250 Go, cela n'a pas beaucoup de sens. C'est un peu comme le carpaccio à volonté du Bistro romain : personne n'en mange trois assiettes ! »

La majorité des offres dépasse 100 Go

Et si les quatre principaux opérateurs (Free, SFR, Orange et Bouygues Télécom) commercialisent tous un « petit » forfait, avec moins de 50 Go, la grande majorité des offres dépasse 100 Go. Pour des tarifs oscillant entre 10,99 euros, 24,99 euros et 35,99 euros. « Depuis que Free est arrivé sur le marché en promettant beaucoup de gigas pour un prix dérisoire, les autres n'ont pas eu d'autre choix que de s'aligner, estime un observateur du secteur. Si l'un des acteurs propose 2 000 Go demain, tous les autres suivront. Il y a la guerre des prix, celle des gigas et... celle de la bêtise ! »

Avec également une règle, suivie par les opérateurs : celle du pricing power», dont l'objectif est de limiter la baisse des prix - alors que les tarifs ont chuté ces derniers mois - en maintenant une forte attractivité des offres.

Et si l'opération de marketing réussie si bien, c'est que les consommateurs ne savent pas combien de gigas ils utilisent. Il faut scruter sa facture - ou pénétrer dans les entrailles de son téléphone - pour trouver l'information. Qui, alors que l'usage moyen atteint 17 Go, consomme 350 Go ? « C'est très rare, estime Renaud Kayanakis. Les adolescents peuvent parfois exploser les plafonds s'ils regardent des contenus sur TikTok, qu'ils font du partage de connexion avec toute leur classe et du gaming le reste du temps. »

Impossible de savoir combien d'abonnés profitent pleinement des datas offertes avec leur forfait. Les opérateurs - qui ne communiquent aucun chiffre - préfèrent passer leur tour. « La grande majorité des clients souhaite disposer d'une enveloppe importante pour un usage sans contrainte », assure-t-on toutefois chez Bouygues Télécom, seul opérateur à répondre à nos questions.



Vers une tarification progressive ?

Et si les acteurs du secteur freinent des quatre fers pour prendre la parole, c'est qu'ils savent bien que le sujet est sensible. Dans la plupart des pays étrangers, les usagers sont facturés en fonction de leur consommation et du débit. Les forfaits à 100 Go sont extrêmement rares. « La situation française est une aberration ! concède un acteur du secteur qui préfère rester anonyme. Dans certains pays, vous payez 50 euros pour 17 gigas, là où chez nous, c'est quasiment gratuit... »

Mais pas pour l'environnement ! Une récente étude conjointe de l'Arcep et de l'Ademe (Agence de la transition écologique) souligne que l'empreinte carbone du numérique en France représente en 2022 4,4 % de l'empreinte du pays. Dans le viseur : la fabrication des smartphones mais aussi nos usages des datas, qui comptent pour 46 %. « Pour un même usage, si vous passez par la 4G ou la 5G, vous aurez dix fois plus d'impact sur l'environnement qu'en optant pour le wi-fi !, lance Mathieu Wellhoff, le chef de service de la sobriété numérique à l'Ademe. Il est donc capital que les abonnés basculent en wi-fi dès qu'ils le peuvent plutôt que d'utiliser de la data. »

Mais difficile de sensibiliser le grand public sans passer par... le portefeuille. L'Ademe va donc plancher sur la tarification progressive des forfaits pour, in fine, envisager un projet de loi. « Si on commence à avoir une granularité dans les forfaits, les clients vont adapter leur consommation, veut croire Renaud Kayanakis. Ils se mettront davantage en wi-fi pour brûler moins de gigas : ce sera bon pour leur portefeuille et l'environnement. Mais aucun opérateur n'ira de lui-même car, s'il va effectivement ravir des clients à ses concurrents, il montrera également à ses propres abonnés comment baisser leur facture. »

Autrice : Aurélie Lebel – Source : Le Parisien – 30 janvier 2025

Mieux encadrer les relations marques- influenceurs

L'avis de l'experte Spécialisée dans les affaires liées au numérique et à l'intelligence artificielle, l'avocate Julie Jacob apporte son éclairage au Parisien Eco.

Devant la montée du marketing d'influence sur Internet, la réglementation doit suivre rapidement, alerte Julie Jacob.

Face aux partenariats entre marques et influenceurs, quelles sont les règles en vigueur ?

La loi du 9 juin 2023 a instauré de nouvelles obligations : mentions des partenariats, contrat tripartite entre créateurs, agents et annonceurs. Mais les dérives persistent. Certaines mentions sont absentes ou peu lisibles et les formats collaboratifs brouillent la frontière entre contenu spontané et publicité. Les plates-formes, toujours considérées comme hébergeurs, ne sont soumises à aucune obligation de contrôle et n'agissent pas de manière proactive. Pour structurer le secteur, l'Union des métiers de l'influence et des créateurs de contenu (UMICC) a mis en place des chartes et une liste de « Brand Checking » pour évaluer la fiabilité des marques partenaires. Une charte éthique dédiée aux annonceurs a été publiée avec des groupes comme Accor, Orange, les Galeries Lafayette...

Mais des problèmes persistent...

Au-delà de la simple opacité, certaines pratiques sont illégales. La promotion de chirurgie esthétique non encadrée, de produits financiers risqués ou de contrefaçons est strictement interdite, mais perdure en raison de contrôles insuffisants et de sanctions limitées (l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité a mis en place un certificat de l'influence responsable, avec une option « publicité financière », mais il n'est pas obligatoire). La DGCCRF a sanctionné l'influenceur Mohamed Bdj pour la promotion trompeuse de NFT « Crazy Karts Society ». Idem pour Julien Tanti (ancien candidat de télé-réalité) et la promotion de placements financiers à haut risque. Mais en réalité, beaucoup d'infractions passent sous les radars, faute de contrôles suffisants et de sanctions réellement appliquées.

Qui est responsable ?

Les influenceurs sont les principaux sanctionnés, alors que les marques tirent profit des campagnes sans être inquiétées et que les plates-formes diffusent ces contenus sans contrôle. Avec la montée de la micro- influence, cette responsabilité devient encore plus critique : ces créateurs, suivis par des communautés engagées, ont un impact réel, sans toujours maîtriser les règles en vigueur. Le développement du User Generated Content (contenus générés par des utilisateurs) pose aussi la question du contournement : lorsqu'un contenu sponsorisé est diffusé sous couvert de spontanéité, les obligations de transparence doivent-elles s'appliquer ? La loi de 2023 a posé les premières bases, mais reste insuffisante pour assurer une application effective de transparence et de loyauté. Le cadre juridique doit évoluer pour une responsabilité partagée. Il est indispensable d'intégrer la coresponsabilité des marques et des influenceurs dans le contrôle des campagnes financées, de mieux encadrer leurs relations, d'imposer aux plates-formes des outils de détection et de signalement des contenus sponsorisés illicites.

Auteur : Jean-Louis Picot - Source : Le Parisien Eco - mardi 1 avril 2025

Le succès du film « Minecraft » rallume la flamme de Hollywood

Sorti il y a une semaine, le long-métrage adapté de l'univers du jeu vidéo a réalisé le meilleur démarrage de 2025 au box-office.

Un jour prochain, ce sont les échecs de jeux vidéo adaptés au cinéma qui (re)défraieront la chronique tant les succès de ces formats sont devenus légion. Dans les salles obscures depuis mercredi dernier, le film « Minecraft » vient de réaliser le meilleur démarrage de l'année 2025, tous genres confondus, en générant 313 millions de dollars de recettes à l'échelle mondiale lors de son premier week-end d'exploitation, selon Comscore. Dont 163 millions uniquement aux Etats-Unis.

« C'est un énorme succès. Aux Etats-Unis, le film a fait près de trois fois mieux que les prévisions des spécialistes et il est en tête dans 68 des 75 pays dans lesquels il est sorti pour l'instant », pointe Eric Marti, directeur général de Comscore France.

Résultat, « Minecraft » a signé le deuxième meilleur démarrage historique dans la catégorie des adaptations de jeux, seulement battu par « Super Mario Bros., le film » (377 millions après son premier week-end d'exploitation dans le monde). En 2023, ce blockbuster est devenu le premier film du genre à franchir le mur symbolique du milliard de dollars (1,36 milliard) de recettes au box-office.

« Avec un tel démarrage, le milliard de recettes tend les bras à Minecraft. C'est d'autant plus impressionnant que cette licence est très populaire mais moins universelle que Super Mario, souligne Eric Marti. Il faut aussi souligner que ce succès arrive alors que le marché du cinéma tourne au ralenti. Un film comme 'Captain America : Brave New World' a tout juste fait le job, tandis que 'Blanche-Neige' a sous-performé. Le contexte de sortie n'était pas le plus propice pour Minecraft. »

Coproduit par Warner Bros., qui est aussi le distributeur du film, le pari de Minecraft sur grand écran est déjà gagné et l'investissement rentabilisé puisque le film a été doté d'un budget de production de près de 150 millions de dollars (auquel il faut ajouter les dépenses marketing qui sont généralement peu ou prou du même acabit pour un blockbuster), d'après la presse américaine.

« Laid à regarder », « pire film de 2025 » ... Le film n'a pourtant pas été épargné par la critique avec un taux d'évaluation de 47 % sur Rotten Tomatoes, l'influent agrégateur de critiques américain. Pas de quoi décourager les spectateurs.

Lancé à l'orée des années 2010 et racheté 2,5 milliards de dollars par Microsoft en 2014, Minecraft est un jeu vidéo dit de « bac à sable » (c'est-à-dire sans but prédéfini et permettant au joueur de voguer librement d'un univers virtuel à d'autres). Il a franchi, fin 2023, le cap des 300 millions de copies écoulées. Un niveau sans équivalent dans le secteur qui en fait le jeu titre le plus vendu, si l'on fait abstraction de l'inclassable « Tetris ».

Alors que durant les années 1990-2000, les adaptations de jeux vidéo au cinéma n'ont pas été couronnées de succès, - loin s'en faut -, le genre a de plus en plus la cote et les projets s'amoncellent. « Sifu », « Ghost of Tsushima », « Zelda » : de nombreux films vont débarquer dans les salles dans les années à venir.



Elargir la notoriété des licences

La raison de cet afflux ? Très populaires, les licences XXL de jeux vidéo drainent un vaste parc de gamers lorsqu'elles basculent au cinéma ; de quoi rassurer des producteurs et diffuseurs préférant s'appuyer sur un actif existant que partir d'une feuille blanche. De leur côté, les industriels du jeu vidéo y voient une opportunité de diversifier leurs revenus et d'élargir la notoriété de leur licence.

Lancé fin décembre, « Sonic 3, le film » a frôlé les 500 millions de dollars de recettes au box-office. Ce qui fait de ce long métrage la deuxième adaptation vidéoludique la plus rentable de tous les temps au cinéma, derrière « Super Mario Bros. » et devant « Pokémon : Détective Pikachu » (450 millions) ainsi que « Warcraft : Le Commencement » (439 millions). Mais Minecraft devrait rapidement s'intercaler entre le hérisson bleu et le plombier moustachu à la salopette rouge.

Auteur : Nicolas Richaud - Source : Les Echos – 9 avril 2025

Comment TikTok modifie notre façon de voyager

Il fut un temps où l'on partait en vacances avec un guide touristique dans la valise. Puis est venue l'ère d'Internet et des blogs. Aujourd'hui, c'est sur les réseaux sociaux que certains cherchent conseils et bonnes adresses. Qu'y gagnent-ils ? Qu'y perdent-ils ? Réponse de la journaliste sri-lankaise Zinara Rathnayake dans les pages de l'hebdomadaire "Nikkei Asia".

J'ai récemment fait un voyage à Hanoï [la capitale du Vietnam] avec ma sœur, membre de la Gen Z. Elle a passé son temps à scroller sur TikTok pour trouver des cafés, des musées, des friperies et même des conseils pour se rendre à la "rue du train", l'une des deux rues de la ville où les trains circulent sur des voies étroites entre boutiques et cafés. À Bangkok [capitale de la Thaïlande], elle a parcouru les rayons des 7-Eleven [les supérettes d'une chaîne japonaise] pour prendre des articles qu'elle avait vus sur TikTok.

Ma sœur n'est pas un spécimen rare. Mes derniers voyages en Asie m'ont fait prendre conscience que TikTok et les autres réseaux sociaux intégrant de la vidéo influencent de plus en plus les choix qu'on fait en voyage. D'après une étude réalisée l'année dernière [en 2024] par la société américaine de logiciel Adobe, plus de 60 % des Américains de la Gen Z se servent de TikTok comme moteur de recherche en voyage. Jeune des années 2000, je suis moi aussi victime de cette tendance.

Plus facile et plus rapide

Il y a dix ans, j'aurais planifié mon itinéraire en faisant une recherche sur Internet et en lisant des blogs et des articles. Maintenant, je clique sur la barre de recherche de TikTok, parfois d'Instagram. Ces courtes vidéos dynamiques permettent plus facilement et plus rapidement de trouver la meilleure street food de Bangkok ou les lieux les moins touristiques à visiter à Osaka [au Japon].

D'après Divyalakshmee Nandhoo, une créatrice de contenu de voyage de l'île Maurice, ce qui séduit dans TikTok, ce sont les vidéos courtes : "Elles sont dans le coup et donnent beaucoup d'informations en quelques secondes." On peut ainsi plus facilement explorer les deux côtés d'une destination possible, qu'on recherche une villégiature pittoresque ou une immersion avec les gens du coin. Elle précise, cependant : "Ce qu'on recherche va définir les contenus sur lesquels on tombera."

TikTok est une application controversée. Les États-Unis ont invoqué ses liens avec l'État chinois, ce que TikTok dément, pour annoncer son interdiction à partir du 19 janvier [une mesure restée pour l'instant éphémère, Donald Trump l'ayant suspendue par décret dès son retour à la Maison-Blanche]. Le Népal a levé l'interdiction de la plateforme en août [2024] mais en lui imposant des conditions strictes.

Des nouvelles "expériences culturelles"

Ce réseau social m'a malgré tout permis de prendre contact avec les locaux et de vivre des moments en immersion que je n'aurais pas connus autrement. Lors d'un voyage d'affaires à Londres en 2023, j'ai fait un petit détour impromptu par l'Albanie et je me suis retrouvée dans une ferme que j'avais vue sur un fil Instagram : elle se trouvait près du lac de Koman et une famille de montagnards y élevait des chèvres et servait du pain directement sorti d'un four à bois. J'ai passé les soirées à regarder les étoiles et à écouter les histoires que racontaient ces gens.

TikTok peut aussi permettre d'éliminer les aventures non éthiques vis-à-vis de la faune et d'éviter les circuits au cours desquels les communautés locales peuvent être exploitées, par exemple ceux qui



vous emmènent voir les femmes aux anneaux de cuivre au cou de la communauté karen, dans le nord de la Thaïlande. Elles sont souvent traitées comme des objets de tourisme.

TikTok et Instagram ont en outre fait apparaître de nouvelles tendances, par exemple le tourisme des achats, où influenceurs et créateurs de contenu se filment en train de faire des emplettes dans les supermarchés, présentant le fait comme une expérience culturelle. Comme moi, ma sœur s'est rendue dans un 7-Eleven à Bangkok pour acheter un inhalateur qu'elle avait vu dans l'une de ces vidéos. "Je n'aurais jamais considéré ça comme un souvenir, mais j'avais attrapé la grippe, donc je m'en suis servi et ça a marché", déclare-t-elle.

Bons filons et pièges à foule

Dans le même temps, on a assisté l'année dernière à l'apparition de ce que l'on appelle en anglais des "destinations dupes", c'est-à-dire des alternatives abordables aux sites touristiques surpeuplés [dupe étant ici une abréviation de duplicate et signifiant "copie", "double" ou "doublon"]. Par exemple : le lointain archipel indonésien de Raja Ampat, au lieu de la très fréquentée île de Bali [dans le même pays].

Si cette tendance peut favoriser l'économie des lieux moins fréquentés, elle présente toutefois des inconvénients.

Quand une destination devient populaire grâce aux réseaux sociaux, ses commerces et ses sites subissent une pression, surtout quand ses infrastructures sont limitées. L'une des "rues du train" de Hanoï fait partie de la vie locale, mais elle est également une attraction touristique. Les commerçants ont du mal à contrôler les hordes de touristes qui affluent pour se filmer pour les réseaux sociaux. Certains s'approchent dangereusement près des trains en marche et obligent le conducteur à actionner le freinage d'urgence.

Au Sri Lanka, j'ai vu des touristes se tenir devant les portes de trains en marche pour prendre des photos de rêve destinées aux réseaux sociaux. Plusieurs personnes y ont pourtant déjà laissé leur vie et les autorités mettent en garde contre cette pratique.

Ne pas négliger le plaisir du hasard

Les réseaux sociaux entraînent en outre des risques pour l'environnement. Au Sri Lanka, TikTok a provoqué un afflux de jeunes voyageurs qui parcourent la "route des éléphants" – une voie rapide qui traverse un corridor écologique permettant aux éléphants de se déplacer entre leurs habitats – pour faire des vidéos ou nourrir les animaux. Non seulement ils mettent leur vie en danger, mais ils risquent aussi de modifier les habitudes naturelles de ces animaux sauvages et d'accroître leur dépendance vis-à-vis des hommes.

Je ne pense pas que les réseaux sociaux soient entièrement responsables de ce genre de comportement, mais je suis convaincue que les voyageurs doivent respecter les communautés et l'environnement des lieux dans lesquels ils se rendent.

De plus, j'ai fini par prendre conscience que les réseaux sociaux font disparaître la magie du voyage. Les jours que je passe à arpenter sans but les rues d'une nouvelle destination sont bien plus mémorables pour moi que ceux passés à voir tout ce que me conseillaient les réseaux sociaux. On n'est pas obligé de poster tout ce qu'on fait sur Instagram ou TikTok.

Source : *Courrier International* – 12 avril 2025