

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Les nouvelles technologies « environnementales » en Chine
- Fracture numérique française : approche par les « capacités »
- Innovation comptable et informations financières de 1930 à nos jours

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom*

Réalités méconnues

03

La longue marche des nouvelles technologies dites « environnementales » de la Chine : capitalisme d'État, avantages comparatifs construits et émergence d'une industrie

Édouard LANCKRIET et **Joël RUET**

L'épreuve des faits

15

Dialogue social ou soliloque ? Quand se formalisent les négociations collectives en PME

Marie-Rachel JACOB et **David SANSON**

28

Proposition d'un modèle d'apprentissage pour la configuration en ligne d'un produit de luxe

Élodie JOUNY-RIVIER et **Eric STEVENS**

En quête de théorie

37

La fracture numérique française au travers d'une approche par les « capacités » : l'enjeu d'apprendre à apprendre

Julien GRADOZ et **Sandra HOIBIAN**

Autres temps, autres lieux

52

Innovation comptable et informations financières sur les groupes de sociétés : la contribution de la profession comptable française de 1930 à nos jours

Didier BENSADON

Mosaïque

63

Actualité et intempestivité de la sociopsychanalyse

À propos de l'ouvrage de Jean-Luc PRADES, *Du pouvoir sur nos actes. Sujets de l'actepouvoir et sociopsychanalyse en mouvement*, Paris, L'Harmattan, 2017

Gabriel MIGHELI

65

Devenirs de la psychanalyse organisationnelle

À propos du livre de Gilles ARNAUD, Pascal FUGIER & Bénédicte VIDAILLET, *Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions*, Toulouse, Éditions Erès, 2018.

Xavier LÉON

68

Traductions des résumés

70

Biographies

La longue marche des nouvelles technologies dites « environnementales » de la Chine : capitalisme d'État, avantages comparatifs construits et émergence d'une industrie⁽¹⁾

Par Édouard LANCKRIET

Ingénieur agronome, titulaire du Master Mines-Tsinghua en environnement,
Docteur en économie du développement, EHESS

et Joël RUET

Chercheur CNRS au Centre d'économie de Paris-Nord (UMR CNRS 7234),
Associé au Centre de recherche en gestion i3-CRG (UMR 9217) de l'École Polytechnique

« *Les terres rares sont à la Chine ce que le pétrole est au Moyen Orient.* »
Deng Xiaoping, 1992

“*Change resource advantage to economic superiority*”
Jiang Zemin, 1997

La percée des industries chinoises des technologies environnementales – éolien, solaire – en apparence fulgurante, est le fruit d'une stratégie d'État menée sur le long terme. Le pouvoir central a transformé en « avantage industriel construit » à l'aval (sur les technologies) son avantage naturel précédemment construit à l'amont : le monopole mondial de production des terres rares. L'analyse de segments de chaînes de valeur contingentés dans le temps et/ou dans l'espace n'explique pas l'éclosion du système industriel chinois des nouvelles technologies. Au niveau du système national d'innovation, la structuration industrielle a été orchestrée selon une quadruple stratégie scientifique, industrielle, économique, diplomatique.

Problématique

La percée des industries chinoises des technologies environnementales – éolien, solaire – en apparence fulgurante, est le fruit d'une stratégie d'État menée sur le long terme. Le pouvoir central à Pékin (ci-après « Beijing ») a transformé en « avantage industriel construit » à l'aval (sur les technologies) son avantage naturel précédemment construit à l'amont : le monopole mondial de production des terres rares.

Cette remise en selle d'une question négligée d'économie industrielle, la *protection des industries naissantes*, a ici pris une ampleur inouïe compte tenu du dépassement par la Chine du reste des industries mondiales.

Dans le secteur de l'éolien, le nombre de demandes de brevets technologiques d'origine chinoise a crû

depuis 2003 et vite atteint le premier rang mondial dès 2006. Dès 2010 la Chine contrôlait 75 % de la production mondiale d'aimants industriels issus de terres rares, constituants clés d'industries telles que celles de l'éolien, des véhicules électriques et hybrides, ou de l'éclairage à haute performance. La Chine, qui produit près de 90 % des terres rares mondiales, est le leader mondial de la R&D sur le secteur (Adachi *et al.*, 2010 cité par Bartekova & Kemp, 2016)⁽²⁾ et en transforme une part croissante sur son territoire, soit 70 à 75 % du volume mondial depuis la fin des années 2000⁽³⁾ (De Lima & Leal Filho, 2015). La fulgurance de cette transformation, la constance de sa mise en œuvre,

⁽²⁾ Des auteurs soulignent cependant la limite d'une Chine sans capacités d'innovation radicale ou en matière industrielle (Mancheri *et al.*, 2013), ses brevets étant principalement de « design » (Jiahai *et al.*, 2015).

⁽³⁾ Entre 1990 et 2014, la consommation domestique de terres rares est passée de 10.000 à 73.000 tonnes.

⁽¹⁾ Les auteurs remercient l'Institut de la Mobilité Durable – Fondation Renault – ParisTech pour son soutien.

ne sauraient s'expliquer par les seules subventions, même massives. La spécificité des méthodes de gestion du capitalisme d'État chinois s'illustre, aussi, par la singularité de ses formes institutionnelles, leur cohérence de long terme et leur transversalité sectorielle. La littérature économique de l'émergence industrielle chinoise, en particulier de l'éolien, ne l'aborde que rarement ; elle est pourtant déterminante pour comprendre l'efficacité de la stratégie chinoise.

L'acquisition de compétences technologiques au sein des économies émergentes est souvent analysée à l'échelle de segments de chaînes de valeur contingentés dans le temps et/ou dans l'espace, au mieux à l'échelle sectorielle. Des auteurs tels Hobday (1995), Kim (1997) ou Xie (2004) analysent les phénomènes de rattrapage technologique en différentes séquences d'acquisition, assimilation, et amélioration « de l'imitation à l'innovation » de technologies par le tissu d'entreprises locales (Ru *et al.*, 2012) mais sans analyser les forces à l'origine de ces mouvements. Lewis (2005) décrit l'obtention, l'adaptation et la commercialisation des technologies de l'éolien et avance que le « global learning network » est le moyen du développement technologiques de l'industrie chinoise de l'éolien, mais sans pousser l'analyse aux conditions d'accès à ce réseau... De leur côté, Ru *et al.* (2012) proposent une caractérisation théorique de l'innovation des entreprises chinoises du secteur éolien : coopérative, imitative et incrémentale, mais en dehors de son contexte macroéconomique.

L'analyse bornée au segment des industries n'explique pas l'éclosion dans les années 2000 du système industriel chinois des nouvelles technologies. Nous postulons qu'il faut pour le comprendre élargir la focale, *via* le rôle des institutions constitutives du système national d'innovation, approche initiée dans Ruet (2011), Balcet & Ruet (2012), Lanckriet (2012), Ruet (2016) et Lanckriet (2017) et systématisée ici.

Ici, nous nous intéressons au rôle de Beijing dans l'émergence puis l'essor d'un tissu d'acteurs industriels chinois des nouvelles technologies *via* l'exemple de l'industrie éolienne, pour (i) en détailler la stratégie d'économie industrielle de « mise en levier » et (ii) aborder le domaine de l'apprentissage organisationnel inter-secteurs. Par une mise en perspective du développement de l'aval de la filière en ancrage avec l'amont minier, par son inscription dans le pilotage public des nouvelles énergies, nous pointons le rôle prépondérant de l'État.

La littérature existante décrit bien l'essor quantitatif de la production amont des terres rares en Chine, ainsi que la captation des technologies que le pays a opérée.

Si la « politique des quotas sur les terres rares » a été ailleurs discutée, elle n'est qu'un moment et un seul aspect de cette saga industrielle ; nous voulons l'inscrire dans une vision plus large : le rattrapage technologique et la structuration industrielle issus

des terres rares **ont été orchestrés selon une quadruple stratégie**, pensée dès le début des années 1980 :

- *Politique scientifique* d'intégration technologique, définie très précocement⁽⁴⁾ ;
- *Politique industrielle* de transformation d'une rente minière vers l'aval par des quotas calibrés pour attirer les technologies *choisies par le régime*⁽⁵⁾ ;
- *Création, dimensionnement et contrôle du marché domestique* par l'État pour durablement fixer les entreprises étrangères mais progressivement siniser l'écosystème ;
- Appui de la diplomatie économique pour *asseoir un avantage compétitif mondial*.

Quatre sections reprennent ces temps stratégiques, explicitant leurs mécanismes de gestion. C'est la progression et l'affinage régulier des outils mobilisés au service de cette stratégie qui ont permis aux industries qui en sont issues de dominer le « capitalisme vert » mondial.

Une stratégie qui s'affine : d'un avantage « naturel » (1980-1995) à l'acquisition technologique pour le développement industriel (1995-2007)

L'analyse *ex-post* montre que l'intérêt de Beijing dans la constitution de ce monopole n'était pas d'ordre rentier ni, comme ont pu le suggérer certains auteurs, géostratégique, cantonné à l'amont minier. Le monopole chinois des terres rares, délibérément et politiquement construit, sert une stratégie industrielle en plusieurs actes ciblant le transfert sur le territoire chinois des technologies nécessaires aux chaînes de valeur industrielles aval des terres rares.

Dès 1952 est créé *l'Institut de Recherche générale sur les Métaux non ferreux* puis, en 1963, le *Baotou Research Center*, dédié aux applications technologiques et industrielles des terres rares. Préparée par la recherche, la production chinoise de terres rares prend son essor en 1980.

Leader mondial de la production dès le milieu des années 1980, la Chine demeurerait pour autant un acteur stratégique mineur, exportant un minerai à faible valeur ajoutée quand les USA conservaient le leadership de la transformation et de l'aval à forte valeur ajoutée. En 1987 est créé le *State Key Laboratory of Rare Earth Chemistry and Physics*, puis, en 1991, le *State Key Laboratory of Rare Earth Material Chemistry and Applications*. Ils s'inscrivent dans le cadre du « programme 863 ».

⁽⁴⁾ Notre article propose ici une relecture de la première phase de construction d'un avantage comparatif par l'adjonction d'un savoir-faire technologique aux ressources naturelles locales, mais sans avoir véritablement fait émerger une industrie.

⁽⁵⁾ Ici nous proposons une explication de l'émergence industrielle par une combinaison d'innovations : dans l'institutionnalisation accélérée des transferts technologiques, mais aussi la capitalisation d'apprentissage autour des « programmes technologiques » d'État.

Le cadre des « programmes » nationaux de recherche

En 1986 est créé le programme public de développement technologique et industriel « 863 », dont la validité de cadrage demeure. Il a régulièrement évolué depuis mais conserve l'objectif de doter le pays des capacités technologiques du rattrapage industriel dans les domaines stratégiques pour le développement économique et la sécurité. Il incluait à l'origine les biotechnologies, les technologies de l'espace et de l'information, les technologies laser, de l'automatique, de l'énergie et des nouveaux matériaux. La plupart nécessitent des terres rares.

Dès 1992, Deng Xiaoping confirmait l'importance des terres rares dans la vision stratégique de long terme économique de la Chine : « Les terres rares sont à la Chine ce que le pétrole est au Moyen Orient ». Selon la littérature, la fin des années 1990 marque la fin de la trappe d'exportation de faible valeur ajoutée (De Lima & Leal Filho, 2015). Elle met en avant les investissements préalables réalisés par Beijing dans les capacités publiques d'innovation.

Néanmoins, elle ne mentionne pas une autre facette de l'intervention de Beijing pourtant déterminante dans son succès : l'acquisition d'actifs technologiques étrangers par les entreprises chinoises et les moyens de politique publique de l'essor industriel national. Dans les années 1990, les entreprises chinoises manquent toujours des savoir-faire technologiques et industriels nécessaires à une valorisation industrielle en composants clés, détenus par les entreprises américaines, européennes et japonaises. Ces entreprises ont alors été la cible de nombreuses OPA chinoises. Parmi ces opérations, le rachat en « sous-main » de l'américain Magnequench en 1995 est emblématique des méthodes chinoises.

Le contrôle d'une technologie en particulier a été décisif : celle des aimants permanents, clés pour l'industrie militaire, mais aussi celle de tous les moteurs et générateurs électriques pour la production d'éoliennes et de véhicules électriques. Magnequench, leader mondial historique de ces technologies est racheté par des acteurs... très proches de Beijing.

Avec l'acquisition de Magnequench, Beijing détient les brevets et maîtrise la production des aimants permanents au néodymium, jusqu'alors exclusifs des USA et du Japon. Ce « transfert » de technologie par acquisition de société, associé à la disponibilité locale de la ressource minière, permet aujourd'hui à la Chine de dominer la production mondiale d'aimants permanents à base de néodymium⁽⁶⁾, au cœur de la nouvelle économie.

⁽⁶⁾ 80 % de ces aimants sont réalisés sur le sol chinois (Shen, 2015, cité par Bartekova and Kemp).

La première méthode chinoise « d'acquisition » technologique : rachat de l'américain Magnequench en 1995

Magnequench a été créé en 1986 par General Motors (GM), sur financements du Pentagone, pour la production d'aimants permanents issus de terres rares de la mine américaine de Mountain Pass. Les industries de la défense américaines constituaient les principaux clients⁽⁶⁾. Malgré son importance stratégique, des acteurs chinois sont parvenus à l'acquérir. C'est –en façade– un groupe américain qui a racheté en 1995 Magnequench à GM⁽⁷⁾ : le fonds d'investissement Sextant, en réalité co-détenu par deux groupes chinois, chacun minoritaire, mais qui ensemble en détenaient la majorité (62 %). Or, ces deux entreprises –*San Huan New Material* et *The China National Non-Ferrous Metals Import and Export Corporation*– étaient toutes deux dirigés par des gendres de Deng Xiaoping. Après l'acquisition, l'un des deux beaux-fils de Deng Xiaoping devient *chairman* de Magnequench⁽⁸⁾.

L'une des filiales de Magnequench est G.A. Powders, qui réalise à partir des terres rares les granulés fins utilisés dans la fabrication des aimants. En 2000, Magnequench délocalise la ligne de production de G.A. Powders à Tianjin, en Chine. En 2002, tous les actifs de Magnequench ont été transférés en Chine. En 2005, l'entreprise – depuis renommée Neo Performance Material et qui demeure propriétaire des brevets de fabrication – annonçait que 85 % de ses actifs et 95 % de son personnel étaient implantés en Chine, le reste en Thaïlande ; il ne demeurait plus aucun actif aux USA⁽⁹⁾. Cette même année, le chinois Magnequench faisait l'acquisition d'AMR technologies INC, entreprise canadienne de transformation des terres rares.

⁽⁷⁾ 85 % des aimants pour les missiles autoguidés de l'armée américaine étaient fournis par Magnequench.

⁽⁸⁾ La *Heritage Foundation* en 2008 mentionna des pressions du gouvernement chinois auprès de General Motors pour céder Magnequench contre l'autorisation de lignes de production de véhicules à Shanghai (De Lima & Leal Filho, 2015).

⁽⁹⁾ Titulaire d'un bachelor degree en physique en 1970, il rejoint en 1973 la *Chinese academy of Sciences* et ses recherches portent sur les aimants superconducteurs. Sa femme, fille de Deng Xiaoping, Deng Nan, était la vice ministre du *State Science and Technology Commission* durant les négociations pour l'acquisition de Magnequench.

⁽¹⁰⁾ Site internet de l'entreprise Neo Performance Material : <https://www.neomaterials.com/our-history/>, consulté le 20/03/2017.

La technologie des aimants a pu être intégrée et véritablement transférée du fait des programmes de recherche précédents, et elle a contribué à définir les suivants.

Après l'acquisition de Magnequench, de nouveaux programmes publics stimulent le développement industriel de technologies issues des terres rares, dont le programme industriel « 973 » en 1997, auquel Jiang Zemin, président chinois de 1993 à 2003, donne pour objectif : *“improve the developments and applications of rare earths and change resource advantage to economic superiority”*, dans la pure continuité de Deng Xiaoping.

Les capacités nationales sont renforcées par la création en 1999 du *Rare Earth Functional Materials Engineering Technical Research Center*, à Xiyuan en Mongolie Intérieure. En 2001, après qu'a commencé en 2000 la production de poudre de néodymium à Tianjin, le centre de recherches de Baotou inaugure un nouveau cycle sur les métaux et matériaux composites issus des terres rares. Le pays devient dès la fin des années 2000 le premier au monde de la R&D sur les terres rares (Adachi *et al.*, 2010 cité par Bartekova & Kemp).

Premier pays producteur de terres rares, producteur des composés clés issus de terres rares pour l'industrie, le pays ne dispose alors encore que d'un nombre restreint d'industriels de l'aval de la chaîne de valeur. **La Chine a constitué, par l'investissement minier soutenu par la recherche, un avantage naturel. Elle a acquis un portefeuille technologique dans le raffinage et la production de poudres, un savoir-faire au premier niveau de l'aval –le segment des aimants–, mais sans avoir encore véritablement fait émerger une industrie.**

Les acquisitions technologiques permettent d'approfondir la stratégie

Vu de 2005, sans avoir à déployer de politique très agressive, la Chine s'est constituée un quasi-monopole mondial de la production du minerai indispensable aux industries des nouvelles technologies, bénéficiant de l'étonnant sous-investissement d'acteurs mondiaux court-termistes, pris entre jeu des marchés et normes environnementales imposées aux sociétés minières occidentales. Mais la majeure partie de la valeur ajoutée de l'aval des terres rares échappe toujours à Beijing qui, à partir de 2005-2007, enclenche alors une politique plus pro-active. D'abord par d'ultimes tentatives d'OPA, puis par les quotas, dont il apparaîtra plus tard qu'ils étaient bien plus fins qu'une stratégie rentière.

Lorsque Pékin engage le passage à la phase active de sa stratégie de verrouillage du monopole des terres rares, les derniers producteurs de terres rares sont américains et australiens et deviennent la cible d'OPA chinoises. Le principal acteur aux USA, Molycorp, propriétaire de la mine de Mountain Pass, est une filiale du pétrolier UNOCAL, qui est en

2005 la cible d'une OPA de CNOOC⁽¹¹⁾, l'une des trois grandes entreprises pétrolières d'État chinoises. L'offre est retirée un mois plus tard, suite à l'intervention du gouvernement américain. Cependant, l'action de Beijing n'est pas nécessaire pour stopper la production de Molycorp, dont l'Agence américaine de Protection de l'Environnement a en 1998 ordonné la fermeture pour son impact sur l'environnement. Malgré les lenteurs d'exécution de la décision, la production américaine de terres rares y succombera⁽¹²⁾ (Tkacik, 2008). À la fin des années 2000, les OPA chinoises ciblent les mines australiennes : les sociétés minières de Lynas⁽¹³⁾ et Arafura Resources⁽¹⁴⁾ dont des acteurs chinois acquièrent des parts respectivement en 2008 et 2009. En 2009, la China Investment Corp. acquiert 17 % de Teck Resources Ltd., société minière canadienne de production et transformation.

Mais ce sont là des queues de comète. Dès 2007, la donne minière était claire et la Chine accentuait surtout ses politiques de rattrapage technologique, là où elle aurait pu se contenter d'une vision rentière financière. Les terres rares allaient devenir pour la Chine, bien plus que le pétrole pour le Moyen-Orient, la clé d'une avance dans un secteur technologique d'avenir.

Cette émergence industrielle sera le fruit d'une double innovation après 2005 : l'accélération de transferts technologiques par une méthode économique innovante et l'accompagnement institutionnel sur la base de la capitalisation d'apprentissage préalable des « programmes » socialistes de l'État chinois au service de l'internationalisation de ses « poulains industriels ». Les fameux quotas de 2007 en auront surtout été un catalyseur.

La stratégie de l'État chinois porte ainsi sur deux axes majeurs :

1. Faire acquérir par ses industriels les technologies nécessaires à l'émergence d'une **industrie** chinoise des aimants puis des *clean-techs*. La phase des acquisitions frontales étant dépassée, elle s'opère en deux temps : les partenariats sur le sol chinois en *joint-ventures*, et le transfert progressif aux acteurs chinois en dehors des *joint-ventures*.
2. Garantir à l'industrie nouvellement constituée –y compris les étrangers installés– un débouché sur le territoire national doublé pour les acteurs chinois d'un essor international. Il s'agit donc d'un axe incitatif à la localisation étrangère mais aussi, à plus longue portée, de la constitution d'un **avantage comparatif industriel**, notamment par les effets technologiques et effets-coûts induits du retour d'expérience.

⁽¹¹⁾ CNOOC est sous contrôle de la SASAC – *State-Owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*, qui détient 70 % de ses parts. L'offre est de 18,5 milliards de dollars (Mancheri *et al.*, 2013).

⁽¹²⁾ Au moment de son rachat, Magnequench se fournissait déjà de manière croissante auprès de producteurs chinois de terres rares.

⁽¹³⁾ Principal producteur australien de terres rares par la *China Non-Ferrous Metal Mining Co.*

⁽¹⁴⁾ Prise de participation de la *Jiangsu Eastern China Non-Ferrous Metals Investment Co.* à hauteur de 25 %.



Photo © Zhong Shi-FEATURECHINA/ROPI-REA

Mine de terres rares, Chine, province du Jiangxi.

« Premier pays producteur de terres rares, producteur des composés clés issus de terres rares pour l'industrie, le pays ne dispose encore dans les années 2000 que d'un nombre restreint d'industriels de l'aval de la chaîne de valeur. »

Création-sinisation d'un écosystème technologique national (2005-2007-2014)

La maîtrise de l'implémentation de la stratégie de 2005 ne saurait être rétrospectivement sous-estimée. Beijing disposait certes de deux atouts pour servir le premier axe de sa stratégie : son monopole du minerai raffiné et son marché intérieur ; contrôler l'amont (poudres) et l'aval (marchés publics) de la chaîne de valeur des *clean-techs* lui donnait l'espoir de forcer le transfert des technologies de la partie médiane de cette chaîne. Mais l'un comme l'autre de ces deux atouts manquaient en 2005 encore de robustesse :

- le monopole amont des terres rares n'était pas encore total à l'intérieur du pays
- le marché intérieur devait être développé et un cadrage politique acté afin qu'il serve véritablement la stratégie de captation technologique.

Surtout, l'hypothèse centrale d'intégration effective des technologies au sein d'une industrie dédiée diversifiée ne se réalise pas par simple *transfert de technologies*. L'exemple de l'industrie automobile en Chine montre que ce ne sont pas les transferts de technologie au sein de co-entreprises (transferts en réalité limités) qui ont permis le rattrapage technologique territorial, mais plutôt l'amont des équipementiers communs aux entreprises étrangères –co-entreprises– et aux entreprises purement chinoises. La relation client-fournisseur fut moins méfiante que les relations

« partenariales » (Richet & Ruet, 2008 ; Balcet & Ruet, 2012).

C'est la tactique intégrée et les outils pour répondre à ces multiples enjeux que nous décrivons maintenant ; elle n'est pas affaire de simples quotas, normes administratives, programmes technologiques, subventions ou commandes publiques, création de marché par l'offre pris *séparément*, mais d'une approche intégrée caractéristique du mode de développement chinois et appuyée organisationnellement par la coordination des entreprises par l'administration.

Partenariats organisés et création d'un marché local : la stratégie unifiée quotas-technologie-marchés et ses outils de pilotage

Différents ministères du gouvernement chinois sont mobilisés au service de cette stratégie et leurs rôles respectifs sont *coordonnés*.

C'est cette coordination qui rend réaliste l'utilisation de l'avantage construit sur les terres rares au service d'un large développement technologique et industriel et d'un second avantage construit, plus pérenne : technologique.

Avec la mise en œuvre du 11^e plan quinquennal en 2006, la Chine se dote d'un marché de l'éolien susceptible de motiver les industriels étrangers à y réaliser des transferts de technologies. Beijing prend néanmoins des précautions pour pré-assurer sa maîtrise et instaure en 2005 par décret de la *National Development & Reform Commission* (NDRC) l'obligation d'au moins 70 % de composants chinois aux éoliennes installées dans le cadre d'un

Organisation politique du pilotage de la stratégie quotas-technologie-marchés

La stratégie **quotas-technologie-marchés est unifiée**. Les différents ministères qui appuient la stratégie de transformation de l'avantage naturel des terres rares en atout industriel sont les suivants :

À l'amont minier de la chaîne, le *Ministry of Land and Resources* (MLR) et le *Ministry of Environmental Protection* (MEP) pilotent la concentration des activités à l'échelle nationale. Le MLR est également en charge de la politique de stockage stratégique initiée en 2010. Ils assurent sa **profondeur stratégique minière au pays**.

Le segment intermédiaire de la chaîne de valeur est sous la coupe du *Ministry of Industry and Information Technology* (MIIT) qui pilote la stratégie de transformation de la matière première en produits industriels intermédiaires et finaux. Ses outils sont les quotas de raffinage, il exécute la politique de verticalisation du secteur par l'amont ; **via le pilotage temporel fin de l'attribution des ressources, il oriente la sélection des entreprises et le déploiement technologique.**

Le *Ministry of Commerce* (MOFCOM), en charge du commerce domestique et international de minerais et de produits intermédiaires et finis issus des terres rares, a pour outils les quotas, les taxes à l'export et la politique de prix. Il assure l'environnement de demande propice à la **pérennisation financière des entreprises sélectionnées**.

Le *Ministry of Foreign Affairs* appuie les opérations d'influence envers les acteurs internationaux, les entreprises étrangères détentrices de technologies ciblées. Il contribue, vu de l'environnement compétitif domestique, à créer par l'appui à l'international **un sur-avantage compétitif aux entreprises chinoises face à leurs partenaires-rivales étrangères implantées en Chine**.

Le *Ministry of Sciences and Technologies* (MOST) pilote le financement de la recherche. Il stimule une densification des échanges entre acteurs du système technologique des terres rares, de la recherche fondamentale, de la R&D, des universités et des industries, par le soutien à des mégaprojets. Il est dépositaire de la **mise à jour régulière de la vision à long terme** initiée par Deng Xiaoping.

marché public⁽¹⁵⁾. Le 11^e plan concrétise une politique d'investissement public massif dans les énergies renouvelables et l'Empire du Milieu devient incontournable pour les industriels internationaux détenteurs des technologies prisées.

Beijing verrouille intérieurement son monopole des terres rares (2007-2010)

Dès 2007, des signaux forts lèvent le voile sur la stratégie industrielle et commerciale chinoise de **protection d'une industrie naissante** et posent les bases légales d'un contrôle public du commerce mondial des terres rares en les déclarant « minerais d'importance stratégique », à la suite de quoi le Conseil d'État renforce le contrôle des activités de production et de commercialisation des terres rares par des quotas et stipule l'obligation de création de *joint-ventures* pour toute entreprise étrangère souhaitant réaliser en Chine des activités industrielles liées à la transformation des terres rares. Cette même année, la Chine arrête l'approvisionnement commercial de l'entreprise américaine W.R. Grace, productrice de catalyseurs pour le raffinage pétrolier. Le message aux industriels étrangers de délocaliser leurs unités de production en Chine est clair et W.R. Grace la première agit dans ce sens.

Mais, fait rarement signalé, c'est sur la scène intérieure que Beijing rencontre les principales limites au verrouillage de son monopole mondial des terres rares. Toutes les régions chinoises ne coopèrent pas et de nombreuses exploitations clandestines perdurent : entre 25 et 75 % de la production, selon les estimations, échappent au contrôle de Beijing et percolent dans les marchés d'export clandestins. Le *National Plan for Mineral Resources (2008-2013)* renforce la politique de quotas par des mesures de restructuration interne du secteur ciblant un meilleur contrôle du pouvoir central sur les activités minières régionales⁽¹⁶⁾. Ces objectifs sont encore renforcés en 2009 par le *Rare Earth Industry Development Plan (Tu, 2010)*, dont la nouveauté est d'invoquer l'argument du respect des normes environnementales pour justifier la politique chinoise des terres rares, tant domestique qu'extérieure (Lanckriet, 2012)⁽¹⁷⁾.

Ces mesures entraînent dès 2007 une nette réduction des exportations⁽¹⁸⁾, mais demeurent insuffisantes aux yeux des autorités chinoises qui vont durcir leur stratégie.

⁽¹⁵⁾ Cette loi s'inscrit dans la continuité d'une montée en puissance progressive de la protection du marché chinois aux importations de technologies liées aux énergies renouvelables : instaurées en 1996, elles avaient été renforcées en 2003.

⁽¹⁶⁾ Fusion de plusieurs micro-compagnies en 6 grands groupes industriels d'État et « chasse » à la production sauvage : arrêts de production volontaires, réduction de capacités nationales de production et création de stocks.

⁽¹⁷⁾ Le MIIT a émis une circulaire sur les « critères d'entrées pour les industries du secteur des Terres Rares ». Ce texte stipule un volume minimum d'équipement industriel et de capitaux investis et des critères de pratiques environnementales. En novembre 2010, le MOFCOM, impose d'appliquer la norme internationale de qualité ISO 9000, condamnant de nombreuses petites exploitations.

⁽¹⁸⁾ (-4 % en 2007, -5,5 % en 2008 et -12 % en 2009).

Le verrou externe : renforcer l'implantation en Chine (2010-2014), relaxer les prix

En 2010, la Chine pèse 98 % de la production mondiale des terres rares ; un incident diplomatique avec le Japon en septembre servira de prétexte à un embargo total des exportations du minerai vers ce pays. Les industries japonaises de l'électronique et des nouvelles technologies sont alors parmi les premières consommatrices, et comptent parmi les principales concurrentes de l'écosystème industriel que Beijing entend structurer. Cet embargo, partiellement étendu à l'Europe et aux USA (Bradsher, 2010a), avec un recul des exportations chinoises de 40 % en 2010, engendra en 2011 une extrême volatilité, spéculation voire panique sur les marchés d'échanges de terres rares, certains cours progressant de 1800 %.

La politique des quotas, doublée d'une politique fiscale, renforce l'avantage-prix des industriels implantés en Chine

En plus de sa politique de quotas à l'exportation, la politique fiscale donne un avantage-prix aux industriels consommant des terres rares installés en Chine. À titre d'exemple, le lanthanum, utilisé pour la production de véhicules hybrides, ainsi que le cérium, utilisé pour polir les semi-conducteurs, ont été taxés à l'export à hauteur de 25 % à partir de 2011. En 2014, les taxes à l'exportation des différentes terres rares étaient situées entre 10 et 25 % selon le produit, le néodymium utilisé dans les moteurs de la Toyota Prius étant taxé à hauteur de 15 % (De Lima & Leal Filho, 2015).

En réaction, les États-Unis, le Japon et l'UE déposent en 2011 une plainte à l'OMC. Mais c'est la réponse « industrielle » de ses concurrents qui suscitera une réaction chinoise. La spectaculaire hausse des cours des terres rares a stimulé un nouvel engouement des investisseurs pour la réouverture des mines et les gouvernements des pays concernés soutiennent le mouvement. Molycorp est renfloué dès 2012 pour reprendre l'exploitation de la mine de Mountain Pass, ex-leader mondial. Cependant, la réouverture de mines est un processus de long terme, requérant 3 à 5 ans minimum avant commercialisation, et Beijing utilise cette fenêtre temporelle pour décourager le mouvement.

La fin de la politique des quotas est annoncée au tournant de l'année 2011. L'effet suit rapidement : les prix chutent et découragent la concurrence⁽¹⁹⁾. Le marché clandestin devient alors un allié de la stratégie nationale, les industriels implantés en Chine continuant de bénéficier d'un accès privilégié à la ressource. Bondaz (2012), relève qu'en mars 2012, les terres rares s'achetaient en moyenne 2 fois moins

⁽¹⁹⁾ Entre-temps, Beijing était déjà parvenu à amener une relocalisation des principales industries françaises, américaines et japonaises des terres rares en Chine (De Lima & Leal Filho, 2015).

cher en Chine que sur le marché international. Des notes d'orientation politiques chinoises confirment qu'en 2012, malgré les annonces d'abandon de la politique des quotas, Beijing persiste dans sa politique de contrôle et d'utilisation du marché des terres rares au service de son développement industriel⁽²⁰⁾. Après que ses concurrents ont par leur mobilisation menacé la Chine d'une résurgence de la concurrence, en 2013 les cours internationaux des terres rares ont baissé de 40 % ; en 2014, ils avaient rejoint le niveau d'avant 2010, politique de prix bas qui perdure depuis. Beijing confirme l'utilité « industrielle », plus que rentière, de son monopole.

L'OMC a fini par rendre en 2014 l'arbitrage de la plainte déposée en 2011, anti-quotas et taxes aux exportations, arguant que le pays ne pouvait pas limiter les exportations pour motif environnemental tout en continuant à extraire le minerai pour ses besoins domestiques. Mais la Chine avait eu le temps suffisant pour réaliser sa stratégie et dès lors réellement infléchir ses mesures. Cette transition entraine en cohérence avec le deuxième axe de la stratégie chinoise : le soutien à l'internationalisation de ses jeunes champions nationaux (*cf. infra*).

En 2015, la Chine annonce la fin de sa politique de quotas et de taxes à l'export mais les remplace par une nouvelle politique industrielle, plus conventionnelle, faite de taxes sur les ressources et d'octroi de licences d'exportation, afin officiellement de prévenir la surconsommation et de stimuler l'intégration verticale⁽²¹⁾.

Ayant passé en revue les deux éléments de stratégie (obligation de localisation de contenu et quotas), revenons sur les outils de l'écosystème.

Un État chinois très impliqué pour appuyer le transfert de technologies vers la Chine

Le transfert de Magnequench avait été le point d'orgue de la stratégie originelle ; l'implantation en Chine sans rachat de Gamesa, entreprise espagnole, est exemplaire de la nouvelle phase d'après 2005.

La mesure passée en 2005 par la NDRC, imposant un contenu minimum de 70 % de contenu chinois, est contraire aux règles de l'OMC. Pour autant, les industriels concernés ne prennent pas le risque d'attaquer la Chine vue l'importance d'un marché que Beijing s'est donné les moyens de structurer à la fois par l'encadrement réglementaire et capitalistique de l'offre et par le financement orienté de la demande.

⁽²⁰⁾ Dans son rapport sur l'industrie des nouveaux matériaux publié le 22 février 2012, le MIIT souligne l'objectif d'augmenter la part des terres rares allouée à l'industrie chinoise sur la période 2012-2015. La restructuration du secteur minier – au service d'un contrôle plus étroit par le pouvoir central – demeure une priorité et, en 2012, le ministre Miao Wei propose de fusionner les entreprises publiques et privées du secteur minier des terres rares en 2 ou 3 entités, invoquant le respect des normes environnementales.

⁽²¹⁾ Shen, 2015, cité par Bartekova and Kemp.

La seconde méthode chinoise « d'attraction technologique » : cas de l'espagnol Gamesa (2003)

Entreprise espagnole, Gamesa s'est à partir de 2003 progressivement déployée sur le marché chinois de l'éolien, jusqu'à en assurer 35 % en 2005⁽²²⁾. Après 2005, afin d'y poursuivre son développement commercial, Gamesa a externalisé la production de l'ensemble des composants et pièces d'assemblage de ses éoliennes et a pour cela formé ses partenaires chinois à la réplique de ses brevets, également suivie par les autres industriels de l'éolien présents en Chine. Pour accéder au marché, les entreprises étrangères ont formé leurs futurs concurrents, Beijing a monnayé le droit d'accès contre le développement de ses compétences technologiques, formation du capital humain incluse.

⁽²²⁾ Gamesa y commercialisait ses éoliennes mais ne les y produisait pas.

Les transferts de savoirs opérés par des acteurs internationaux permettent potentiellement de densifier un écosystème d'acteurs en capacités technologiques. Cela ne suffit pas à faire émerger des champions nationaux capables de concurrencer les acteurs internationaux. D'où l'étape suivante.

Le tissu de jeunes acteurs doit étendre le champ de ses compétences à l'ensemble de la chaîne de valeur ; cela passe par l'acquisition de brevets sur des produits industriels complets et/ou des fusions-acquisitions avec les entreprises étrangères détentrices de ces savoirs. Ces opérations, conventionnelles selon les règles du capitalisme international, sont cependant directement stimulées par Beijing. Nous présentons ci-après l'exemple de l'entreprise XEMC.

La stratégie d'acquisition de Darwind par XEMC ouvre à ce dernier les portes des marchés occidentaux, son soutien par le gouvernement chinois amorce la deuxième axe de la stratégie de Beijing : le soutien de ses champions industriels à l'internationalisation (*cf. infra*), d'autant qu'en parallèle de la constitution d'un écosystème technologique a été constitué un marché domestique.

Constitution d'un marché domestique (2007-2012)

Le seul soutien au transfert de technologies des entreprises internationales vers les entreprises chinoises peinant à créer un tissu industriel local, Beijing y adjoint des programmes de soutien à l'industrie calibrés selon les stades de développement de l'industrie domestique.

Développement d'XEMC, entreprise d'État soutenue financièrement, par le rachat de brevets technologiques étrangers

XEMC, ou *Hunan Hara XEMC Windpower Company*, existe depuis 1936. Spécialisée dans la production de moteurs et de générateurs, elle se reconverit en 2006 dans la production de turbines pour éoliennes. En 2009, XEMC rachète l'entreprise danoise Darwind – spécialiste de la fabrication de turbines pour éoliennes *offshore* et détentrice d'un brevet pour une turbine *offshore* de capacité 5 mégawatts (MW)⁽²³⁾ – suite à la faillite de la maison mère Econsult. La turbine de 5 MW développée par Darwind est le fruit d'un projet initié en 2000 et soutenu par le gouvernement danois.

Cet exemple illustre la manière dont le gouvernement chinois aide ses entreprises nationales à acquérir les brevets à l'international. XEMC a pu racheter Darwind :

1. car le secteur de l'éolien était en crise et de nombreuses entreprises en difficultés financières, peu intéressantes donc pour les capitaux occidentaux ;
2. car XEMC bénéficiait des fonds du gouvernement chinois pour effectuer le rachat de Darwind.

La province du Hunan est actionnaire majoritaire de XEMC. Comme indiqué sur le site de la société : "Financial backing and staying power of XEMC, de facto a State owned company, is therefore guaranteed for many years to come". Le CEO de XEMC Darwind Co. Ltd, Hugo Groenemans, communique sur les avantages en « nature » que confère à XEMC son statut. Dans un entretien sur *Renewable Energy World*, il met en avant la réputation d'XEMC, ses génératrices de haute qualité, ses **coûts du travail peu onéreux** et son **accès aux aimants permanents moins chers** (De Vries, 2013).

Le soutien financier gouvernemental vise à acquérir des savoir-faire avant la rentabilité. Darwind a longtemps cherché des acheteurs européens avant de se vendre aux Chinois, mais le capital occidental cible la rentabilité financière plus que l'intérêt « technologique ».

⁽²³⁾ Les composants de base sont des aimants permanents, fabriqués à partir des terres rares chinoises.

Des plans quinquennaux calibrés pour l'incubation des jeunes groupes chinois

En 2003, la *Renewable Energy Promotion Law* anticipe une forte croissance du réseau électrique et pose les bases de son adaptation aux énergies renouvelables. La loi répond à un triple enjeu : stratégique (réduction de la dépendance aux importations d'énergie), climatique et économique (développement des industries domestiques des renouvelables). Surtout, elle esquisse une politique commerciale du secteur renouvelable en autorisant les gouvernements locaux à recourir en toute liberté aux instruments classiques de politique tarifaire.

Les mesures se renforcent avec la *Renewable Energy Law* (2005) qui instaure un environnement politique favorable à l'éolien industriel dont les acteurs domestiques sont protégés par la directive 1204 de la NDRC. 2005 est l'année où l'industrie chinoise de l'éolien franchit le « cap » du mégawatt (de capacité de turbine produite)⁽²⁴⁾.

En 2007, l'État adopte une politique de soutien aux importations technologiques très ciblée. Le Conseil d'État restreint les exonérations de TVA et taxes à l'importation aux seuls composants nécessaires à la fabrication d'éoliennes de haute capacité et que les industriels chinois ne peuvent pas encore produire.

En 2007, la Chine avait installé 6,04 gigawatts (GW) d'éolien et intégrait le top 5 mondial en matière de capacité installée. En 2008, avec 10 GW installés, le pays avait atteint –avec 3 ans d'avance– les objectifs du 11^e plan quinquennal et passait dès 2009 au premier rang mondial des installateurs de nouvelles capacités. En 2009, la mise à jour de la *Renewable Energy Law* entraînait un élargissement de l'assiette de prélèvement du fonds de soutien à l'éolien (Lanckriet, 2012). À ces mesures centrales s'ajoutent celles de gouvernements locaux⁽²⁵⁾.

Fin 2009, les industries chinoises de l'éolien « *onshore* » sont matures et la nouvelle frontière de l'industrie est celle de l'« *offshore* », un saut technologique qui nécessite d'importer de nouveaux types de composants. En parallèle, la plainte déposée par les USA auprès de l'OMC contre les mesures de protection du marché chinois pousse Beijing à abroger sa directive d'obligation de « contenu local » des éoliennes assemblées et installées en Chine⁽²⁶⁾. Cette loi avait atteint son objectif et son retrait « imposé » autorisait l'import de nouvelles générations de technologies.

Sélection des champions : mise en compétition pour l'accès aux aides domestiques

Beijing stimule une compétition entre ses différentes entreprises nationales qui vise à sélectionner les plus performantes. Différentes méthodes sont mises en œuvre.

L'énergie renouvelable est subventionnée en Chine mais cette subvention est l'un des outils de stimulation de la compétition. Les gouvernements central et régionaux procèdent par mise aux enchères « inversée » des subventions, pour i) subventionner au plus juste l'industrie, ii) privilégier un soutien public aux acteurs les plus compétitifs, iii) étalonner le budget national de soutien.

⁽²⁴⁾ En 2005, 21,5 % de la production nationale chinoise atteint le MW (85 % en 2009).

⁽²⁵⁾ Les provinces du Hebei, du Jiangsu et du Xinjiang ont ainsi défini leurs propres objectifs de développement de l'énergie éolienne, additionnels à ceux du gouvernement central.

⁽²⁶⁾ La circulaire *NDRC Energy [2009] No. 2991* abolit la directive *NDRC [2005] No. 1204* imposant 70 % de contenu chinois dans les éoliennes installées en Chine.

En 2010, les industries chinoises maîtrisent les éoliennes de capacité moyenne de 2,5 MW et l'enjeu est d'atteindre 6 MW pour l'éolien *offshore*. Via le 12^e plan quinquennal (2012-2017), Beijing programme pour la première fois des projets *offshore* et augmente le seuil de puissance moyenne requise pour les projets « *onshore* »⁽²⁷⁾. Cette opportune convergence permet aux champions nationaux de poursuivre leur rattrapage technologique et de développer leur offre de service. En 2011, Sinovel collabore avec le chinois United Power pour produire et commercialiser les premières turbines *offshore* de 6 MW. Les industriels chinois passent du statut de fournisseurs d'éoliennes à celui d'installateurs et de gestionnaires de parcs, puis à celui d'investisseurs⁽²⁸⁾.

Une position technologique dominante sinisée en 5 ans (2007-2012)

En cinq ans, en s'appuyant sur son marché intérieur, Beijing a structuré une industrie nationale de l'éolien. Les éoliennes des différents constructeurs présents en Chine contenaient alors plus de 95 % de composants fabriqués par des entreprises chinoises (Bradsher, 2010b), et les acteurs chinois occupaient 85 % de leur marché dopé par la commande publique⁽²⁹⁾. De 4 entreprises chinoises du secteur de l'éolien en 2001, elles étaient plus de 80 en 2012. La figure suivante illustre cette transition :

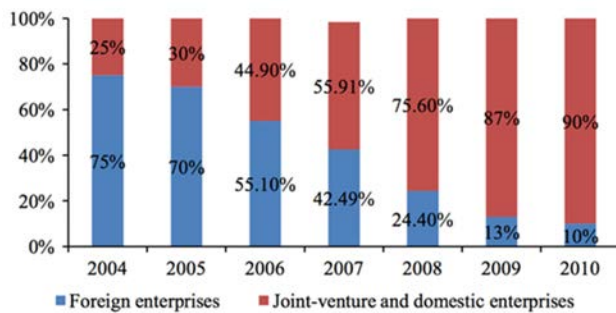


Fig. 1. Market share of China's annual newly installed wind power capacity.

Figure 1 : Évolution de la répartition du marché éolien chinois (nouvelles capacités annuelles installées). Source : Jiahai *et al.*, 2015.

Beijing stimule également l'innovation technologique domestique. Un fonds spécial de soutien aux industriels nationaux est créé en 2008, réservé aux 50 premières éoliennes fabriquées avec des technologies innovantes. Le ministère subventionne la conception de chaque modèle de turbine innovant ayant 100 % de propriété intellectuelle chinoise.

⁽²⁷⁾ Avec une capacité moyenne entre 3 et 5 MW pour l'éolien *onshore* et de 5 à 10 MW pour l'*offshore*.

⁽²⁸⁾ Cette progression en compétences inclut l'expertise amont d'évaluation des gisements de vent.

⁽²⁹⁾ Gamesa ne détenait alors plus que 3 % du marché mais son chiffre d'affaires en Chine avait doublé sur la même période. En 2010, Gamesa était le 3^e acteur mondial pour la production et l'installation d'éoliennes, derrière Vestas et General Electrics.

La figure 2 de la page suivante illustre le rattrapage technologique chinois en moins de 10 ans.

Soutien de Beijing à l'internationalisation des « poulains » chinois (2012-2018)

Comme indiqué *supra*, le rachat par XEMC d'acteurs étrangers illustre la transition entre les deux axes de la stratégie chinoise : de l'acquisition de technologies étrangères par ses champions nationaux en devenir, à l'internationalisation de ces champions. Outre les brevets, à travers le rachat d'entreprises européennes, les acteurs chinois cherchent à acquérir des « véhicules » pour la diffusion de leurs technologies sur les marchés occidentaux.

Via l'acquisition de Nordwind, XEMC accède au marché européen. Ce positionnement conforte notamment l'entreprise soutenue par Pékin et cotée à Shanghai⁽³⁰⁾ dans ses levées de fonds internationaux. L'entreprise réussit ainsi une transition progressive vers le capitalisme international tout en conservant les avantages d'un ancrage dans un pays rompu à l'usage de méthodes et réseaux pour appuyer ses industriels.

Dans un secteur où la solidité financière de long terme est déterminante, les facilités conférées par la proximité d'XEMC aux capitaux publics chinois ont été un atout dans sa capacité à gagner les appels d'offres étrangers. Pour assurer son évolution sur le marché international et fort de ces soutiens, XEMC s'est diversifié sur l'exploration, le financement, l'installation et la gestion de parcs éoliens. En 2012, XEMC était le 5^e producteur chinois de turbines à éoliennes, multipliant les co-entreprises avec des acteurs étrangers et exportant aux Pays-Bas, en Allemagne, en Finlande, au Japon, à Taïwan et en Chine (Bloomberg, 2017).

XEMC s'est ainsi associé à l'américain Fishermen's energy LLC en une *joint-venture* aux USA pour la fabrication d'éoliennes *offshore* destinées au marché américain. Autre exemple, celui de Goldwind, groupe chinois devenu en 2015 le premier acteur mondial de l'éolien⁽³¹⁾ et dont le succès s'est construit sur la gamme de turbines développées grâce aux technologies obtenues par l'acquisition de parts majoritaires de l'allemand Vensys, en 2004^{(32),(33)}.

⁽³⁰⁾ Filiale de *Xiangtan Electric Manufacturing Co. Ltd.*

⁽³¹⁾ Goldwind était en 2014 le 4^e groupe mondial, derrière Siemens, Vestas et General Electrics, avec 9,2 % des parts de marché mondiales de l'éolien (4,8 GW installés, dont 4,43 GW en Chine, son marché domestique).

⁽³²⁾ 70 %. En 2014, Goldwind a obtenu des contrats pour des marchés roumains et panaméens, signé une *joint-venture* en Corée du Sud et sa filiale aux USA avait commencé à vendre des turbines de 2,5MW – fabriquées en Chine – sur le marché américain. En 2015, l'entreprise annonçait des contrats en Afrique du Sud et au Pakistan (WP, 2016).

⁽³³⁾ D'autres compagnies ont réalisé leur rattrapage technologique par l'acquisition de brevets ou licences auprès d'entreprises étrangères : A-Power, CSIC, Beizhong, Windey and Zhuzhou (licences obtenues d'entreprises européennes ou américaines telles Norwin, Aerodyn, DeWind, REPower, Windtec, respectivement).

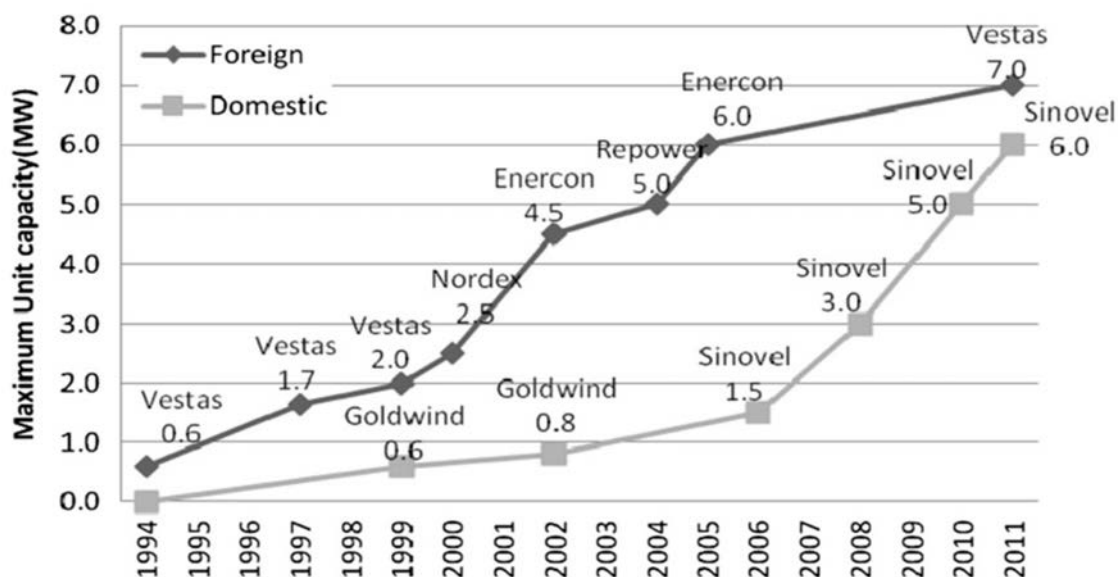


Figure 2 : Capacité maximale des éoliennes installées en Chine. Source : Ru *et al.*, 2012.

Sinovel, champion chinois de l'éolien en compétition directe avec Goldwind, s'est initialement développé à partir des technologies de l'allemand Fuhrländer, qu'il exploite sous licence depuis 2005. En 2005, Sinovel contractualise également avec l'américain AMSC, spécialiste des superconducteurs, et cette association lui permet d'acquérir les compétences en ingénierie et électronique de puissance nécessaires au développement d'éoliennes de grande portée que les deux sociétés conçoivent d'abord conjointement. En 2009, Sinovel commence à exporter des éoliennes de 3 MW. En 2012, Sinovel et Mita-Teknik – spécialiste des systèmes de contrôle électronique pour éoliennes – annoncent le co-développement de systèmes de contrôle de nouvelle génération destinés à des clients chinois et internationaux⁽³⁴⁾ (Helm *et al.*, 2012). Sinovel a, dès 2009, ouvert des bureaux aux USA et pu alors s'appuyer sur 13 milliards de dollars de liquidités fournies par les banques d'État chinoises...

Ces entreprises bénéficient ainsi d'un triple flux de capitaux : gouvernementaux et privés, d'origine chinoise ou internationale. Dès 2009, la Chine dépassait les USA en termes d'investissements publics dans les énergies renouvelables. En 2010, elle a réalisé 20 des 38 introductions boursières mondiales d'entreprises liées aux secteurs des *clean-techs* ; levant en tout 4,7 milliards de dollars, la part majoritaire des investissements s'est effectuée dans l'éolien qui a rassemblé 2,8 milliards de dollars. Le pays devenait en 2011 le premier récipiendaire mondial d'investissement de capital risque destiné au secteur des *clean-techs* (il était au troisième rang en 2010). En 2015, les entreprises chinoises de *clean-techs* ont attiré 34,6 milliards de dollars issus de fonds privés, soit deux fois plus que les USA.

⁽³⁴⁾ Les termes de l'accord passé avec Mita-Teknik accordent à Sinovel les droits de propriété intellectuelle sur tous les codes et programmes apportés par Mita-Teknik et modifiés dans le cadre de leur collaboration.

Le deuxième axe de la stratégie chinoise est un succès : après avoir assuré l'attraction des technologies sur son sol, après y avoir organisé la pré-éminence des entreprises chinoises sur les entreprises internationales établies en Chine, le système appuie leur position à l'international. Il sert l'objectif initial de Deng Xiaoping d'intégrer sur le territoire chinois les industries de transformation des terres rares au stade le plus aval possible. En effet, l'essor international des champions chinois permet de vendre à l'étranger plus de composants et technologies fabriquées en Chine, d'élargir notamment les marchés des turbines fabriquées en Chine, un succès auquel contribuent également les étrangers attirés sur le territoire chinois par l'axe 1 de la stratégie chinoise. Gamesa, devenu grâce à son implantation chinoise le 7^e producteur mondial d'éoliennes, produit la quasi intégralité de ses turbines en Chine.

Conclusion

L'émergence des industriels chinois des nouvelles technologies au tournant du millénaire est l'aboutissement d'une stratégie de longue haleine. Les exportations de minerais brut initiées au début des années 1980 se sont dès la fin des années 1990 transformées en exportations de produits industriels intermédiaires (aimants, phosphores, poudres de polissage) puis en produits complexes intégralement produits et assemblés en Chine (téléphones portables, ordinateurs, batteries, moteurs électriques). Une singularité de méthode a permis au pays de réussir un rattrapage technologique mais surtout un déploiement industriel maîtrisé encore sous-analysé, et de structurer sur son territoire l'écosystème technologique et industriel national qui lui permet aujourd'hui de capter un maximum de la valeur ajoutée issue des ressources qu'il extrait du sol. L'avènement de l'industrie éolienne chinoise est ainsi l'un des exemples les plus complets de la réussite d'une stratégie d'État. Beijing, *via*

des organismes comme les ministères mais aussi la *National Development & Reform Commission*, a organisé les transferts de technologies nécessaires au développement de chacun des segments de la chaîne de valeur, mettant en levier son monopole sur les terres rares de même que l'accès à son marché intérieur... Des leaders mondiaux du secteur ont délocalisé en Chine leurs activités de production et organisé la formation de leurs « partenaires » chinois à la reproduction de leurs technologies : une greffe réussie et qui doit son succès à la constance des méthodes chinoises préparées par la formation très en amont de compétences technologiques locales.

Loin d'un positionnement opportuniste, c'est une stratégie cohérente et suivie dans la durée, d'investissement dans le capital humain et social, d'apprentissage inter-administrations, et d'une habile mise en levier d'un avantage construit sur les ressources naturelles.

Références bibliographiques

- BALCET G. & RUET J. (2012), "From Joint Ventures to National Champions or Global Players? Alliances and Technological Catching-up in Chinese and Indian Automotive Industries", *European Review of Industrial Economics*, n°3, online, 01 décembre 2011, URL : <http://revel.unice.fr/eriep/index.html?id=3309>.
- BARTEKOVA E. & KEMP R. (2016), *Critical Raw Material Strategies in Different World Regions*. MERIT Working Papers 005, United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), <https://ideas.repec.org/p/unm/unumer/2016005.html>
- BLOOMBERG (2017), *Company Overview Of Xemc Windpower Co. Ltd*, <http://www.Bloomberg.Com/Research/Stocks/Private/Snapshot.Asp?Privcapid=44931949>
- BONDZ A. (2012), *Les terres rares en Chine : une politique de plus en plus contestée*. IHEDN Paris (Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale), report, 8 pages, https://www.ihedn.fr/sites/default/files/atoms/files/bondz_les_terres_rares_en_chine_une_politique_de_plus_en_plus_contestee_tcdp.pdf
- BRADSHER, K. (2010a), China Still Bans Rare Earths For Japan, Executives Say - The New York Times. The New York Times. Retrieved From [Http://www.Nytimes.Com/2010/11/11/Business/Global/11rare.Html](http://www.Nytimes.Com/2010/11/11/Business/Global/11rare.Html)
- BRADSHER K. (2010b), "To Conquer Wind Power, China Writes The Rules", *The New York Times*, 1–8.
- DE LIMA I. B. & LEAL FILHO W. (2015), *Rare Earths Industry: Technological, Economic, and Environmental Implications*, Elsevier.
- DE VRIES E. (2013), "Xemc Darwind Refocuses On Onshore Wind With 4.5 And 5-Mw Direct Drive Wind Turbine". *Renewable energy World*, <https://www.renewableenergyworld.com/articles/2013/11/xemc-darwind-refocuses-on-onshore-wind-with-4-5-and-5-mw-direct-drive-turbine.html>
- GILL E. (2012), "Bard and Xemc In Acquisition Talks", <http://www.Windpoweroffshore.Com/Article/1190924/Bard-Xemc-Acquisition-Talks>
- HELM S., TANNOCK Q. & ILIEV I. (2012), *Global Challenges Report - Renewable Energy Technology : Evolution And Policy Implications — Evidence From Patent Literature*. 37 pages, *World Intellectual Property organization*, https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gc_3.pdf
- HOBDAV M. (1995), "Innovation in East Asia: Diversity And Development", *Technovation*, 15(2), pp. 55–63.
- HOCHER O. (2015), « Pourquoi la Chine va rester maîtresse des terres rares », *Le Figaro Magazine*, <http://www.Lefigaro.Fr/Conjoncture/2015/02/13/20002-20150213artfig00007-Pourquoi-La-Chine-Va-Rester-Maitresse-Des-Terres-Rares.Php>
- JIAHAI Y., CHUNNING N., Yan X. & CHANGHONG Z. (2015), "Wind Turbine Manufacturing In China : A Review", *Renewable And Sustainable Energy Reviews*, (August). [Http://Doi.Org/10.1016/J.Rser.2015.07.048](http://Doi.Org/10.1016/J.Rser.2015.07.048)
- KIM L. (1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics Of Korea's Technological Learning*, Harvard Business Press.
- KNIGHT S. (2012), "Chinese Investors Eye German Offshore Market", <http://www.Windpowermonthly.Com/Article/1156703/Chinese-Investors-Eye-German-Offshore-Market>
- LANCKRIET E. (2012), *Stratégie de Développement des énergies renouvelables et des technologies renouvelables en Chine*. Rapport (non publié) réalisé conjointement par l'IDDRO et Sciences Po pour l'ADEME, rédigé sous la supervision de Joël Ruet et de Tancrede Voituriez, 56 p.
- LANCKRIET E. (2017), *Le système d'innovation technologique des agroénergies de la canne à sucre, un outil de développement durable au Brésil, quels enseignements pour la formation des politiques de développement liées au capital naturel en Afrique de l'Ouest ?*, thèse de doctorat, Paris, EHESS, <http://www.Theses.Fr/S83159>
- LEWIS J. I. (2005), *From Technology Transfer To Local Manufacturing: China's Emergence In The Global Wind Power Industry*. Ph.D. dissertation in Energy and Resources, awarded December 2005, University of California Berkeley, Berkeley, California.
- MANCHERI N., SUNDARESAN L. & CHANDRASHEKAR S. (2013), *Dominating The World, China And The Rare Earth Industry*. 61 pages, Report R19-2013, The International Strategic and Security Studies Programme (ISSSP) started at the National Institute of Advanced Studies (NIAS), Bangalore, India, <http://isspp.in/dominating-the-world-china-and-the-rare-earth-industry/>
- RICHER X. & RUET J. (2008), "The Chinese And Indian Automobile Industry In Perspective: Technology Appropriation, Catching-Up And Development", *Transition Studies Review*, Volume 15, N°3, pp. 447-465, Springer:Wien, Autumn 2008.
- RU P., ZHI Q., ZHANG F., ZHONG X., LI J. & SU, J. (2012), "Behind The Development Of Technology : The Transition Of Innovation Modes In China's Wind Turbine Manufacturing Industry", *Energy Policy*, 43 (April 2012), pp. 58–69. [Http://Doi.Org/10.1016/J.Enpol.2011.12.025](http://Doi.Org/10.1016/J.Enpol.2011.12.025)
- RUET J. (2011), « L'émergence est une économie politique : vers une économie politique comparée de l'industrialisation et de la globalisation industrielle en Chine et en Inde », *Revue internationale de politique comparée*, N° 18-3, pp. 69-93
- RUET J. (2016), *Des capitalismes non alignés : les pays émergents, ou la nouvelle relation industrielle du monde*, Raisons d'agir, Paris.
- TKACIK J. (2008), *Magnequench: Cfus And China's Thirst For U.S. Defense Technology*, The Heritage Foundation.
- TU Kevin J. (2010), « An "Economic Assessment of China's Rare Earth Policy", *China Brief*, vol. 10. No. 22. The Jamestown Foundation, Washington, DC.
- XIE W. (2004), "Technological Learning In China's Colour Tv (Ctv) Industry", *Technovation*, 24(6), pp. 499–512.

Dialogue social ou soliloque ? Quand se formalisent les négociations collectives en PME

Par Marie-Rachel JACOB

emlyon business school

et David SANSON

ENS Lyon / emlyon business school

La réforme du code du travail souhaite étendre la modalité de négociation collective à l'ensemble des entreprises et à celles de petite taille en particulier. L'objectif est double : améliorer la compétitivité des entreprises dans le contexte de concurrence mondiale et favoriser le progrès social en associant les salariés à la définition des règles du travail et de l'emploi. Or, la littérature sur la négociation collective indique une articulation entre négociation et conflit qui suppose un conflit fondamental entre l'employeur et ses salariés. Cet article propose, au travers du cas d'une PME industrielle, d'étudier l'articulation entre conflit et négociation, à la fois dans la logique pragmatique de l'organisation productive et dans la logique antagoniste des rapports sociaux entre dominants et dominés.

Introduction

« Pour la première fois, une réforme du code du travail donne la priorité aux TPE et PME. Les ordonnances rendent la négociation simple et accessible à toutes les entreprises », affirme le Ministère du Travail au sujet de la réforme du droit du travail⁽¹⁾. Deux mesures en particulier cherchent à installer le dialogue social comme pratique managériale dans toutes les entreprises : la possibilité de conclure un accord collectif entre la direction et un représentant élu du personnel et la possibilité de négocier sur tous les sujets, y compris en l'absence de représentant élu. Le cadre est fixé, mais comment ces TPE et PME pourraient-elles réellement le mettre en pratique ? En effet, à l'inverse de ce qui se passe dans les grandes entreprises, les pratiques de dialogue social dans les PME restent peu formalisées (Barel et Fremeaux, 2013) et les conflits s'y expriment sous des formes moins collectives et plus individualisées (Borisova et Rey, 2014 ; Beroud *et al.*, 2008). En particulier, la littérature sur le conflit atteste que la division des salariés et l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines qui ont généralement cours dans les entreprises de taille modeste seraient de nature à empêcher l'émergence de conflits collectifs. Or, dans le cas de la PME industrielle

que cet article étudie, ce sont bien l'individualisation des rémunérations et la division des salariés qui sont à l'origine du conflit collectif déclenché par le personnel de production. Le recours à la théorie de la mobilisation et des mouvements sociaux permet ici de comprendre comment le sentiment d'injustice se construit progressivement et collectivement au sein de cette population de salariés alors même qu'une analyse objective des niveaux de rémunérations indique, globalement, des salaires au-dessus des moyennes du secteur pour les salariés qui ont déclenché la grève. À partir de cette mobilisation collective énigmatique, l'article s'attache à étudier les dynamiques conflictuelles au sein de l'entreprise tout en illustrant ce qu'impliquent les modalités requises du dialogue social tel que l'envisage la nouvelle réforme du droit du travail. La compréhension fine des multiples rapports de force entre salariés, représentants du personnel et la direction est ainsi nécessaire pour saisir la nature et les conditions sociales de ce « dialogue ».

Éléments de théorie de la négociation collective et spécificités des PME

Deux perspectives théoriques permettent de penser l'articulation entre conflit et négociation au niveau collectif : une approche pragmatique et une plus antagoniste. Pour saisir les spécificités de la négociation collective en PME, la théorie des mouve-

⁽¹⁾ <http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/renforcement-dialogue-social/article/la-priorite-aux-tpe-et-pme>

ments sociaux offre une grille d'analyse fine sur les conditions de la mobilisation, y compris dans le contexte peu propice de la petite entreprise.

Articulation entre conflit et négociation dans le champ d'étude des relations professionnelles : deux perspectives

Depuis les travaux fondateurs de John T. Dunlop sur la conceptualisation d'un système de relations professionnelles (*Industrial Relations System*, Dunlop, 1958), le champ anglo-saxon des *Industrial Relations* s'est affirmé autour des questions de la régulation du travail et de l'emploi par les acteurs collectifs tels que l'État, l'entreprise et les syndicats. Jean-Daniel Reynaud a repris ces travaux fondateurs pour les diffuser en France et dresser les contours, avec d'autres sociologues, des systèmes de relations professionnelles (Reynaud, Eyraud, Paradeise, Saglio, 1990). Reynaud, dont l'analyse s'est axée sur les syndicats et le patronat en tant qu'institutions de la négociation collective, partage en particulier avec Dunlop l'hypothèse fondamentale d'une autonomie du système des relations professionnelles dans la société. Cette hypothèse a été vivement critiquée par l'école d'Aix-en-Provence (Lallement, 1996), qui, cherchant à ré-encadrer les relations professionnelles dans le monde social, privilégie une approche articulant l'étude des processus d'interaction sur plusieurs échelles d'observation, et l'analyse des manières dont se sont constitués les rapports sociaux et les relations entre acteurs collectifs (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1979a,b).

Dans cette optique, les travaux de Dunlop puis de Reynaud reposent sur une vision des rapports de pouvoir qui s'éloigne significativement de la pensée marxiste de la lutte des classes, en ce qu'ils insistent sur la finalité intrinsèquement coopérative des conflits et de la négociation. En effet, Adam et Reynaud (1978) envisagent tout conflit comme « la poursuite de la négociation par d'autres moyens » (Adam et Reynaud, 1978, p. 126). Toutefois, et dans la lignée de l'école d'Aix-en-Provence, une perspective ancrée dans la théorie des mouvements sociaux et l'étude de la conflictualité intrinsèque entre groupes sociaux s'est affirmée aujourd'hui dans le champ des relations professionnelles (Rehfeldt, 2018). Bérout *et al.* (2008), et Giraud, Pelisse et Pénissat (2014) notamment, analysent les conflits et les pratiques de négociation au travail aussi bien au regard des relations sociales asymétriques entre groupes aux ressources inégalement réparties, que des dispositions locales qui contribuent à en façonner les contours au sein de chaque organisation. En privilégiant ainsi l'étude combinée du conflit et de la négociation, une des conclusions de leurs nombreuses enquêtes empiriques montre que, contrairement aux conceptions univoques et enchantées de la négociation, l'entreprise, ancrée dans la société, demeure un lieu politique et conflictuel où négociations et conflits s'articulent plus qu'ils ne s'opposent. Ces modalités varient en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et de la présence ou non de forces syndicales. Dans cette continuité, Pelisse et Pénissat (2014) ont plus récem-

ment ouvert de nouvelles perspectives d'analyse invitant à étudier les modalités locales de négociation et les logiques plurielles de conflictualités en organisation à l'aune des stratégies menées par les directions d'entreprise.

Si les hypothèses théoriques diffèrent entre les travaux de Reynaud et ceux, plus récents, issus de la théorie des mouvements sociaux, un principe leur est néanmoins commun : celui de l'articulation entre conflit et négociation. Alors que l'approche de Reynaud insiste sur l'importance de la coopération dans le conflit et la négociation, et ne met pas nécessairement au centre de l'analyse les relations hiérarchiques (Thuderoz, 2015), Giraud (2009) propose une perspective qui met l'accent sur l'antagonisme entre groupes sociaux, et insiste au contraire sur l'engagement des salariés et des représentants syndicaux contre les politiques de la direction. Ainsi, deux perspectives se dessinent autour, d'une part, d'une approche *pragmatique* du conflit consistant essentiellement en une manière d'imposer sa façon de travailler dans le cadre de relations contraintes au travail (Thuderoz, 2015), et, d'autre part, d'une approche des relations professionnelles intrinsèquement *antagonistes* où conflits et négociations sont les produits de rapports de force globaux dont les modalités au sein de chaque organisation dépendent des dispositions et des configurations locales (Giraud, 2009). Malgré ces divergences, ces deux perspectives ont en commun d'insister sur l'importance de l'analyse des dispositifs de négociation en entreprise et des conflits qu'ils peuvent engendrer. Néanmoins, une théorisation de ces analyses reste à conduire, en mobilisant notamment la théorie des mouvements sociaux (Kelly, 1998).

L'apport de la théorie des mouvements sociaux pour une étude des relations professionnelles : un débat en chantier

Soulignant le manque de théorisation des analyses portant sur les relations professionnelles, Kelly (1998) a tenté de comprendre la participation des individus à des actions collectives en mobilisant des concepts jusqu'alors confinés aux études portant sur les mouvements sociaux. Si le rapprochement des organisations syndicales avec ce type de mouvements est sujet à débat (Fantasia et Stephan-Norris, 2004), Kelly (1998) s'en inspire néanmoins pour souligner l'importance de la « libération cognitive » dans l'acte de mobilisation, qui suppose, pour une organisation syndicale comme pour n'importe quel mouvement social, d'être capable de (re)formuler les griefs perçus par les individus comme les sources d'une injustice.

Si cette utilisation des théories de la mobilisation dans le cadre des relations professionnelles est heuristique, Snow et Benford (1992) et Gall (2003) ont souligné que cet emprunt restait toutefois partiel et ne permettait pas de rendre compte théoriquement de la nature dynamique et processuelle de la mobilisation collective, qui suppose souvent de la part des individus qui s'y engagent un apprentissage « chemin faisant ». De fait, des auteurs comme Gahan et Pekarek (2013) ont souhaité étendre et systématiser ce rapproche-

ment en démontrant l'intérêt théorique des concepts issus de ces études dans le cadre d'analyses portant sur les relations professionnelles et le syndicalisme. À ce titre, les auteurs accordent une attention particulière à quelques notions théoriques fondamentales régulièrement mobilisées par les analystes des mouvements sociaux, telles que celle de « tramage » (*framing* en anglais), qui permet de mieux comprendre comment, par exemple, des organisations syndicales peuvent réussir (ou non) à recruter des militants, à mobiliser des sympathisants, ou à progressivement réunir des salariés autour de discours mobilisateurs défendant une vision du monde allant à l'encontre de celle portée par des acteurs sociaux « adverses » (directions d'entreprise, médias...).

Si l'activité de tramage des actions collectives (*collective action framing*) repose sur la construction d'un sentiment d'injustice et nécessite une capacité à monter en généralité permettant de passer de simples problèmes individuels à des schèmes d'interprétation du monde plus globaux, la nature de ces trames (*frames*), leur caractère mobilisateur et l'engagement plus ou moins fort des différents acteurs dépendent beaucoup des dispositions sociales des militants qui les produisent, des salariés qui s'en saisissent, ainsi que des contextes sociaux et organisationnels dans lesquels elles sont tissées. Il s'agit désormais de s'intéresser plus spécifiquement au contexte des entreprises de petite et moyenne taille pour saisir les formes particulières de conflits que leurs caractéristiques impliquent, et les potentielles difficultés à y instaurer un dialogue social sous forme institutionnalisée, tel qu'il existe dans les grandes entreprises.

Les spécificités du dialogue social en PME : individualisation, informalité et participation directe des salariés

Si les grandes entreprises sont généralement caractérisées par des négociations régulières et formalisées au travers d'institutions représentatives du personnel et par de fortes tensions entre le(s) collectif(s) de salariés et la direction (Giraud *et al.*, 2014), les petites entreprises sont le plus souvent caractérisées par l'absence de collectifs de travail autonomes, la faiblesse des instances représentatives du personnel ainsi qu'un moindre recours à la négociation, débouchant sur une « conflictualité sourde », aux formes moins visibles (Borivosa et Rey, 2014).

Les petits établissements en particulier sont caractérisés par des modes de gestion plus domestiques et individualisés des relations professionnelles, impliquant des formes de conflits et de négociations elles-mêmes plus inter-individuelles et informelles. Les modalités de négociation et les formes de conflits qui ont cours dans ces établissements de taille modeste proviennent d'une même politique d'individualisation des rapports sociaux (Giraud *et al.*, 2014). Dans ce type de structure, la force des liens d'interconnaissance, couplée à une forte proximité spatiale, et parfois sociale, contribue à rendre possibles les échanges directs et personnels avec les salariés. Ces modes d'arrangements plus informels permettent au management d'éviter l'émergence

de conflits ou de revendications collectives. L'informalité et l'individualisation de la négociation à travers laquelle se gèrent les désaccords au quotidien entrent ainsi en cohérence avec un type de fonctionnement plus général basé sur un système d'arrangements et d'accommodements. En particulier, la prégnance des politiques salariales de primes et d'augmentations individuelles implique des conflits de nature plus individuelle et interpersonnelle (Giraud *et al.*, 2014). Dans un tel contexte, l'engagement des salariés dans des actions revendicatives à la fois plus conflictuelles et collectives semble difficile tant ces dernières reviendraient à compromettre la préservation des multiples petits accords individuels (Lepley, 2005).

Le cas de la PME industrielle étudié dans cet article est particulièrement intéressant en ce qu'il fait état d'une grève déclenchée par une partie du personnel dans un contexte de « franchissement de seuil », où les salaires sont individualisés et où règne encore une gestion informelle des relations sociales. En effet, dans ce type de contexte, la littérature prédit plutôt des conflits individuels et des arrangements informels que des conflits collectifs.

Une enquête sur le site d'une PME industrielle

Parce que l'étude des rapports de force entre ces groupes nécessite de s'intéresser à des dynamiques collectives dans l'entreprise, la méthodologie consiste ici en une enquête qualitative, dans une démarche compréhensive (Dumez, 2013a,b).

Le matériau a été récolté sans idée théorique préconçue puisqu'il s'agissait de comprendre le cas de cette PME qui venait de connaître le premier mouvement de grève de sa jeune histoire. Les entretiens ne portaient pas explicitement sur la question du dialogue social, ce qui permet de limiter le risque de circularité entre la théorie et le matériau (Dumez, 2013a,b). À partir des opinions des salariés sur la constitution du comité d'entreprise puis de la grève de novembre 2013, les auteurs ont codé le matériau dans une approche multi-thématique (Dumez, 2013a), en combinant les codes tirés de la théorie et du matériau puis en procédant par allers et retours successifs pour affiner l'analyse.

Récolte des données

La recherche menée repose sur une enquête qualitative de trois mois conduite de mars à mai 2014 sur le site d'une PME industrielle créée en 2003. La direction a donné l'accès aux auteurs pour conduire des entretiens et réaliser des observations sur le site. Sur la cinquantaine de salariés présents dans l'entreprise, 27 ont été interviewés en fonction de leur date d'arrivée dans l'entreprise et du poste occupé. Des salariés anciens et récents, occupant des postes dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise ont pu être interrogés. Ce sont 45 heures d'entretien qui ont été retranscrites. Pour compléter ce matériau, des notes d'observation ont été rédigées suite aux

10 jours passés sur site. Les auteurs ont pu observer l'activité de l'usine, les différents postes en production, les pauses des salariés de production et des salariés travaillant à la journée. Quatre réunions ont été tenues avec la direction pour négocier les conditions de l'enquête et discuter des résultats. Enfin, la direction a fourni des documents internes comme les rémunérations individuelles pour pouvoir confronter les perceptions des salariés avec les éléments objectifs de rémunération.

Analyse : apprentissage du conflit collectif et expression des antagonismes

L'analyse des données a été produite par allers et retours successifs entre le matériau et la théorie à partir de catégories qui ont émergé de manière inductive. En effet, l'analyse des entretiens a permis la création d'un premier code sur l'apprentissage du conflit collectif à la fois chez les salariés et les dirigeants. Ensuite, la confrontation entre les discours des acteurs sur les antagonismes entre personnel de jour et personnel posté et les observations réalisées par les chercheurs a amené le code sur la construction d'antagonismes sociaux et la cristallisation d'antagonismes locaux. L'analyse de l'apprentissage du conflit collectif donne lieu à trois points : la montée revendicatrice lors de la mise en place du comité d'entreprise ; la libération cognitive qui fait suite à la mise en visibilité des différences salariales permise par la liste d'attribution des bonus des salariés ; et l'apprentissage des techniques de grève. Le second thème identifié sur les antagonismes produit également trois dimensions : le *tramage* de la lutte des classes comme force de mobilisation ; la division du personnel entre salariés postés et salariés de jour ; et la difficulté du dialogue en l'absence de compétence de négociation des dirigeants.

Le contexte d'une entreprise en situation de transition organisationnelle et managériale

L'usine « sort de terre » en 2003, et le premier cycle de production se déroule en mars 2004. Des installations techniques complexes nécessitent l'appui de la maison-mère, un grand groupe international spécialisé dans les équipements. Sa filiale industrielle lance des études pour implanter une usine en France sur un procédé déjà testé. Le lancement du site est vécu comme une aventure collective où un directeur industriel, rompu aux démarrages de site, donne sa chance à une équipe jeune et ambitieuse. Ces jeunes travailleurs sont pour la plupart restés dans l'entreprise et occupent aujourd'hui les postes d'agent de maîtrise posté, de responsable production et de directeur d'usine.

Sur la trentaine de personnes qui ont participé au lancement, encore vingt-et-une sont salariées de l'entreprise en 2014. Certaines ont bénéficié de promotion interne, d'autres non. Au moment de l'enquête, la société compte cinquante personnes et cherche à se structurer désormais comme une entreprise arrivée à maturité.

Le site sur lequel l'usine est construite a pour particularité d'être d'une taille très réduite par rapport aux sites du même secteur. La proximité spatiale est en conséquence très forte entre les équipes de production travaillant en 3x8 et les équipes travaillant à la journée sur les projets de développement industriel, la qualité et l'administration. Les salariés postés représentent moins de la moitié des salariés du site et du fait de l'organisation des postes, ils ne côtoient les collègues travaillant le jour qu'une semaine par mois⁽²⁾. Cette organisation traditionnelle du travail dans l'industrie prend une forme particulière dans cette petite usine du fait de la grande proximité physique qui existe entre les différentes catégories de travailleurs. Si ces différentes catégories de salariés se côtoient plus rarement dans les sites de grande taille, ici, les salariés se retrouvent généralement en réunion de production le matin et se croisent dans la journée à proximité de la salle de commande. Les salariés de jour ne peuvent alors s'empêcher de remarquer l'agent de maîtrise et l'opérateur en charge des installations assis dans un bureau à côté des écrans de contrôle des machines. Un second poste d'opérateur complète l'équipe postée sur un rôle de manutention et conditionnement du produit. Si ce second opérateur a un poste très physique pour lequel l'ensemble des salariés s'accorde à dire que c'est « le poste le plus difficile et pénible » dans l'entreprise, en revanche, les salariés travaillant à la journée ne comprennent pas ce qu'il y a de difficile dans le travail de l'agent de maîtrise et de l'opérateur, dont l'activité consiste en une « simple » surveillance derrière leurs écrans en salle de commande. À ces critiques, les agents de maîtrise et les opérateurs concernés répondent que le rythme du travail en poste constitue sa première complexité.

En 2011, l'entreprise connaît une période de transition managériale. Le Directeur du site, B.S., recruté au démarrage, prend sa retraite et réalise une passation avec G., ingénieur production qui était rapidement devenu le « second au niveau du site ». B.S. a marqué l'entreprise par sa personnalité autoritaire et « charismatique ». Les salariés parlent d'une « ère B.S. » (P., technicien de laboratoire) pendant laquelle « la structure c'était lui » (F., agent de maîtrise production). Il dirigeait les opérations d'une main de fer, sans forcément tenir compte des attributions formelles : « BS, il disait : "toi tu fais ça, toi tu fais ça" » (F., agent de maîtrise production). Le directeur actuel est plus discret dans son comportement mais il reste marqué par le style de son prédécesseur. « B.S. a formé G. à sa méthode » (F.C., Directrice administrative et Ressources humaines). F.C., la Directrice administrative et RH, a intégré l'entreprise en tant que responsable administrative puis est devenue directrice financière et a repris les attributions liées aux Ressources humaines qui étaient gérées par l'ancien directeur de site. Le directeur actuel

⁽²⁾ Les salariés « postés » ont des horaires de travail atypiques et cycliques, alternant les rythmes suivants selon un roulement préétabli : poste du matin (4h-12h), de l'après-midi (12h-20h) et de nuit (20h-4h).

de l'usine, G., et la Directrice Administrative et RH (« DRH » dans la suite de l'article), F.C., partagent la direction opérationnelle de l'entreprise, en lien avec le vice-président de la filiale Europe de la maison-mère. Ces trois personnes prennent ensemble les décisions liées à la stratégie et à la politique de gestion du personnel.

Cette transition managériale est couplée à une transition organisationnelle dans laquelle se produit une routinisation de la production et un ralentissement des opportunités de mobilité professionnelle pour les agents de maîtrise postés (AMP). En effet, en 2010, l'activité se stabilise après avoir pris de plein fouet la crise de 2007. Différents recrutements sont réalisés à la fois en production et en ingénierie et procédés. Une activité d'Hygiène Sécurité Environnement se structure, donnant naissance à une équipe de trois personnes. Un ingénieur de *process* est recruté pour former une équipe technique avec le nouveau directeur technique envoyé par la maison-mère. Ces équipes commencent à piloter les projets de développement de l'usine alors que les équipes de production continuent de faire tourner les installations existantes avec le sentiment progressif que « l'entreprise se fait désormais hors de la production ». Notons que trois agents de maîtrise sur les six en poste aujourd'hui sont arrivés au démarrage et sont encore agents de maîtrise postés dix ans après.

Dialogue ou soliloque dans la PME ?

Les résultats de l'enquête s'articulent autour de deux axes : dans un premier temps, l'apprentissage du conflit collectif et les difficultés de négociation, puis la construction d'antagonismes sociaux et la cristallisation d'antagonismes locaux.

Apprentissage du conflit collectif et difficultés de négociation

L'analyse de la manière dont l'entreprise a franchi le seuil des 50 salariés, ce qui implique l'organisation d'élections pour la constitution d'un comité d'entreprise, montre comment l'informalité des relations professionnelles a été finalement dénoncée par les salariés postés. De manière concomitante, un incident lié à l'oubli de la liste d'attribution des bonus des salariés postés rend visibles les pratiques de rémunération individualisées qui deviennent perçues comme étant injustes par les intéressés. Enfin, l'analyse du mouvement de grève amorcé par les agents de maîtrise permet de mettre en lumière le mimétisme des grévistes et les errements de la direction rendant la négociation collective très difficile pour l'une et l'autre des parties.

D'un « bon » dialogue empreint d'informalité aux revendications en voie de formalisation ?

Dans les dix années d'existence de l'usine, des conflits individuels se sont déjà produits, avec des dénouements parfois violents. Les salariés témoignent notamment de relations conflictuelles entre B.S., l'ancien directeur et certains salariés : « B.S., il avait ses

têtes et s'il n'aurait pas quelqu'un, c'était mort pour lui » (F.B., agent de maîtrise posté). Néanmoins, jusqu'au moment de l'enquête, aucun conflit collectif ne s'était encore produit. À cette époque, des délégués du personnel étaient en activité et se réunissaient tous les deux mois au gré d'une « réunion d'échange » au cours de laquelle la direction, composée de G. et F.C., informait les salariés sur les données financières et la vie de l'entreprise. Un audit externe demandé par la direction en 2012 atteste déjà la faible formalité des pratiques de négociations au sein du site, en soulignant particulièrement l'atypisme du fonctionnement des délégués du personnel sur le site. Au lieu de réunir, mensuellement et de manière formelle, les délégués du personnel et le management du site (comme la législation le préconise), la direction avait préféré mettre en place une réunion d'échange bimestrielle, qui ne servait pas uniquement à répondre aux questions des élus mais qui impliquait également l'ensemble du personnel. Cette gestion des relations sociales, directe et informelle, était présentée comme une gestion « en bon père de famille », qui satisfaisait à la fois la direction et les représentants des salariés.

Une certaine conflictualité s'est cependant cristallisée lors du « franchissement de seuil » et la mise en place du comité d'entreprise en 2013. En effet, alors que les effectifs de l'établissement passent le seuil décisif –du point de vue de la loi– des 50 salariés, le directeur d'usine et la DRH valident avec la maison-mère la création d'un Comité d'Entreprise avec délégation unique du personnel et d'un Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail. La modification du paysage de la négociation avec la création de ces deux instances donne lieu à un renouvellement des représentants : des deux délégués du personnel qui assuraient jusqu'ici la représentation des salariés –le responsable maintenance et un ancien agent de maîtrise posté devenu responsable HSE–, le premier ne souhaite pas se représenter tandis que le second demande à être seulement suppléant. Par ailleurs, deux collègues sont désormais introduits : un collègue pour les cadres et agents de maîtrise, et un collègue pour les personnels d'exécution (opérateurs et employés).

Les salariés postés vont particulièrement s'investir dans ces élections : sur cinq nouveaux représentants élus lors de ce scrutin, quatre sont des salariés postés. Ceux-ci expliquent leur candidature par une même motivation : être véritablement représentés en tant que « postés » auprès de la direction, estimant que leur catégorie ne l'avait pas été suffisamment par le passé. Du côté des managers, la DRH et le Directeur d'usine s'accordent à dire que la Direction est restée en dehors des candidatures ce qui, selon eux, expliquerait l'absence de candidats dans les salariés travaillant à la journée. Le Directeur de site en exprime même des regrets : « J'ai loupé le coche, j'ai une part de responsabilité [...] les équipes jour ont pas souhaité y aller par peur de manquer de temps [...] Les postés, je pense qu'il y avait quelque chose de latent, et ils ont pris cette opportunité. [...] j'ai un tort, je n'ai pas assez communiqué » (G., Directeur d'usine).

Ce « laisser-faire » est d'ailleurs d'autant plus amer pour la direction qu'il a donné l'occasion aux salariés postés d'occuper la majorité des postes d'élus du personnel et ainsi de siéger au comité d'entreprise et au CHSCT, où ces derniers vont tirer avantage de leur surreprésentation et des nouvelles exigences législatives pour y développer leurs revendications et les entériner sous forme d'accords formalisés. La DRH F.C. fait état d'une « mauvaise surprise » d'autant plus étonnante que, jusqu'alors informel, « le dialogue était bon ». En effet, la DRH affirme : « Ça complique beaucoup le dialogue social parce qu'ils ont des revendications... [...] je dis pas qu'on ne l'avait pas entendu avant [...] mais on a toujours réussi à en parler » (F.C., DRH).

De fait, si les managers interrogés nous confiaient essayer d'articuler les relations informelles habituelles de « confiance » avec les nouveaux prérequis de « conformité » formelle, pensant que les exigences de formalisation du dialogue ne changeraient pas fondamentalement les manières locales de négocier ni le style de management labile propre à cette usine, les représentants du personnel nous affirment au contraire avoir saisi cette opportunité pour dénoncer des pratiques qualifiées d'« amateurs », en insistant dès lors sur le besoin de formaliser les échanges et les accords, pour s'assurer du suivi et du respect des engagements du management. En effet, les salariés et leurs représentants trouvent dans les nouvelles exigences de formalisation une opportunité de contraindre la direction à expliciter les décisions, à formuler et à acter les compromis. À l'encontre des pratiques informelles de la négociation telles qu'elles se déroulaient jusqu'alors, le recours aux pratiques professionnalisées et scripturales de la négociation à travers l'investissement des IRP est désormais pensé comme un moyen de contraindre le management à expliciter et à étayer ses prises de décisions, et à justifier, le cas échéant, le non-respect de ce qui a été négocié.

En effet, ce « nouveau » dialogue social se caractérise localement par une professionnalisation des rôles des représentants et des managers, ainsi que par une formalisation accrue des négociations et des interactions qui étaient jusqu'alors pratiquées dans une grande informalité. À l'inverse des processus de formalisation classiques au cours desquels les demandes de réglementations proviennent des directions, les pressions à la formalisation viennent ici des plus bas échelons de l'organisation, et non des managers, ces derniers souhaitant garder le système informel des petits arrangements individuels qui fonctionnait très bien jusqu'alors. Cette rupture au regard des manières de faire habituelles révèle et accentue elle-même les clivages dans l'usine, mettant au jour pour la première fois un certain nombre de désaccords ou de dysfonctionnements qui étaient jusqu'à présent dissimulés derrière l'« amateurisme » des pratiques de relations sociales.

De fait, les salariés postés semblent avoir stratégiquement saisi la formalisation de la négociation comme un moyen d'acter certaines requêtes et d'élaborer des revendications collectives. C'est précisément cette

« montée revendicatrice » inédite car collective qui est pointée du doigt par le management qui s'estime trahi par un tel manque de « confiance » des salariés revendiquant une nouvelle manière, plus formelle, plus procédurale, de penser et d'organiser les échanges et les rapports sociaux afin de se préserver ou de se protéger de l'arbitraire managérial.

La liste « oubliée » de répartition des bonus des salariés de la production : preuve de pratiques individualisées jugées injustes

Cette instrumentalisation de la formalisation des négociations par les salariés postés ne peut se comprendre qu'à l'aune de certains événements récents qui avaient contribué à « mettre le feu aux poudres » à une situation de conflictualité latente.

Notons tout d'abord que la politique de rémunération de l'entreprise repose sur une individualisation importante des salaires de base, auxquels peut s'ajouter un « bonus », dont l'attribution peut être décidée lorsque le résultat d'exploitation est satisfaisant. Ce bonus versé aux salariés est laissé à la discrétion de la direction, qui peut décider d'attribuer un montant différent à chacun, sur la base de critères non divulgués aux salariés.

Le déclenchement d'un conflit, inédit sur le site, entre les agents de maîtrise postés et la direction, se produit suite à un incident survenu pendant un poste de nuit. Un vendredi, un document laissé par le responsable de production est trouvé en salle des commandes, sur lequel figure « tous les salaires de la maîtrise et le bonus » (G., directeur), et ce, « avec le montant et le commentaire » (F.C., DRH). La DRH le déplore : « Sur le montant c'est pas un souci, le plus ennuyeux c'est le commentaire qui pouvait être mal compris ». Et de fait, les opérateurs et les agents de maîtrise trouvent le document et sont effectivement surpris : « [La feuille] s'est égarée en salle de contrôle. Tout le monde l'a vue, [...] on sait pas si c'est volontaire, ou c'est pas fait exprès, donc on voit un peu comment le bonus a été réparti, sur quels critères » (Y., opérateur et délégué).

Les salariés en poste ce jour-là ont donc pu voir les salaires et les primes de chacun de leurs collègues de la production. Ils prennent en photo le document et font circuler les informations aux collègues qui ne sont pas en poste. Les esprits s'échauffent en raison des différences de montants attribués, que beaucoup ne s'expliquent pas : « On voit des choses assez ahurissantes [...] ça commence un peu à bouillir » (Y.). Le document de travail est récupéré le lundi suivant alors que les salariés postés ont tourné sur les trois postes du samedi et du dimanche et sont ainsi nombreux à l'avoir vu : « La Direction, elle arrive, reprend la feuille, donc comme si de rien n'était... » (Y.)

Cet incident est l'élément déclencheur d'une crise sans précédent sur ce site. Certes, le principe de l'individualisation des rémunérations était connu de tous les salariés de l'usine : « Le truc, c'est qu'il y a toujours eu cette culture de l'individualité. [Quand] j'ai été embauché, ils m'ont dit : "De toute manière, une personne, un salaire" [...]. Peu importe que les

personnes aient la même fonction, il peut y avoir de très gros écarts... » (F.B., agent de maîtrise posté). Mais l'objectivation des situations individuelles que permet la lecture de cette liste, et notamment la prise de conscience des écarts qu'elle donne à voir, transforme ce consentement (par méconnaissance) aux différences, en une sensation d'inégalité qui en fait alors un objet de mécontentement : « Donc là, on avait toute la grille de salaire. Donc là, on pouvait plus dire quoi que ce soit » (F.B., agent de maîtrise posté).

En effet, en donnant à voir très concrètement, aux yeux de tous, les conséquences de cette « culture de l'individualité », la diffusion interne de cette grille a provoqué une prise de conscience des inégalités permises par ce système discrétionnaire, et a suscité, dès lors, cette « perte de confiance » des salariés envers les managers, que ces derniers déplorent. Cet événement est essentiel pour comprendre pourquoi, alors que l'informalité est habituellement pour les salariés un moyen de se protéger de procédures managériales intrusives de contrôle du travail ou comme la possibilité de s'aménager des marges de liberté en leur laissant une certaine amplitude quant à leurs manières de faire, elle est cependant, et étonnamment, devenue ici synonyme d'injustice et d'arbitraire.

Ce sentiment d'injustice causé par les dirigeants pose un acte de libération cognitive (Kelly, 1998) préalable à tout mouvement social.

L'apprentissage du conflit collectif : entre mimétisme des grévistes et errements de la direction

À la suite de cette (re)découverte de l'individualisation salariale, les agents de maîtrise et les opérateurs vont se mobiliser, mais de manière séparée entre les deux collèges de salariés.

Alors que les opérateurs se mobilisent progressivement lors d'activités communes réalisées en dehors du cadre du travail : « C'est une équipe de copains, [...] ils vont en boîte, ils font des choses en dehors... » (G., Directeur), les agents de maîtrise, qui se sentent particulièrement mal traités, initient la protestation par la rédaction d'un courrier à la direction. F.B., agent de maîtrise posté, témoigne : « On s'est fait passer le mot de dire : "voilà, tel jour faudrait qu'on soit le maximum pour pouvoir remettre la lettre" ». Ils décident alors de donner une semaine à la direction pour leur répondre : cette dernière n'ayant pas réagi au terme de l'échéance, ils décident donc, pour la première fois, de se mettre en grève. Les opérateurs suivent le mouvement de grève qui aura duré 6 jours.

Pour la plupart des salariés engagés dans ce mouvement, il s'agit là de leur première grève : par manque d'expérience et de savoir-faire, certains se renseignent sur la manière de mener ce type d'action collective auprès de salariés du grand groupe voisin. D'après le directeur, un des délégués des agents de maîtrise fait d'ailleurs usage de ses « bons contacts CGT » en-dehors pour recevoir des conseils. Et de fait, les grévistes sont aidés de l'extérieur : R., opérateur, explique par exemple qu'un ancien collègue passé dans le site industriel voisin, un grand groupe, est venu les soutenir : « [II] est venu nous voir devant le

portail [...] pour nous soutenir, surtout ils nous transmettaient des documents de chez [grand groupe] qui permettaient de voir les grilles de salaires ». P., opérateur et délégué suppléant, confirme que d'autres personnes du même grand groupe ont soutenu la grève : « on a pris contact avec certaines personnes [...] pour poser des questions, parce que comme on était plus ou moins novices dans la chose, [...] parce qu'ils ont une grosse expérience de ça, pour se rassurer aussi ».

Sans repères du passé sur lesquels s'appuyer, les salariés décident alors d'organiser un piquet de grève devant l'usine pour « montrer qu'[ils font] grève » reproduisant ainsi là les représentations qu'ils ont de cette forme d'action collective. Les agents de maîtrise fabriquent des banderoles, apportent des pneus et font brûler des palettes, l'important étant que cela ressemble à une grève « classique », afin de bien se faire comprendre de la direction : « Donc les banderoles, tout ça, donc une grève classique, des palettes brûlées... c'est quelque chose de courant dans une grève hein, se montrer, montrer qu'on est en grève. [...] Qu'on n'est pas contents quoi. [...] Se montrer et dire qu'on est en colère, voilà. » (S., agent de maîtrise et délégué). Ces moments d'exaltation collective sont ainsi l'occasion de reproduire toutes les représentations sociales qu'ils se font sur la grève : « c'est une grève donc les grèves, généralement, les gens se mettent devant, et ils font un feu, ils mettent des barbecues, et des pancartes devant le travail » (Y., opérateur et délégué).

Cette action collective est essentiellement portée par les agents de maîtrise postés (AMP) qui agissent comme de véritables entrepreneurs de la grève sur le site, comme l'illustre la reprise d'une certaine rhétorique : « Ils avaient mis une affiche, c'était marqué : "[Nom du directeur] : 0, AMP : 1", [...] c'était pas mal de petites blagues là-dessus, et ils ont beaucoup rigolé là-dessus » (R., opérateur).

C'est alors qu'une première friction se manifeste parmi les salariés du site : malgré leur volonté de montrer eux-aussi leur mécontentement, les salariés non-grévistes (essentiellement des salariés à la journée) reprochent précisément cette attitude « hilare » de leurs collègues grévistes (majoritairement le personnel posté), comme en témoigne A., ingénieur procédé : « Ils disent : "ouais, non, ça nous fait pas rire [de faire la grève]", mais ce qui est surprenant, c'est que l'autre jour, quand ils sortaient de remettre leur préavis de grève, ils étaient tous hilares dehors quoi, donc ils disent ça, et en même temps, on les voit hilares. Sur la photo [de l'article du journal local] de quand il y a eu la grève ils étaient tout souriants, on se dit : "ils étaient pas si mal, en fait, quoi"... ».

Si les salariés se sont montrés débutants dans la manière de mener leur première action collective, il s'agit également de la première grève que la direction ait eue à gérer sur le site : tout comme le personnel, cette dernière est donc peu habituée à ces modalités. Le directeur notamment hésite sur le processus de négociation à enclencher : « J'ai voulu négocier trop rapidement, j'aurais dû les laisser continuer leur mouvement avant de leur demander ce

qu'ils voulaient » (G., directeur), et fait appel au vice-président Europe pour l'aider.

La gestion « post-grève », et notamment le problème du paiement des jours de grève, va venir prolonger les tensions issues de cette action collective, tout en illustrant le problème posé par cette récente formalisation de la négociation dans un site où l'informalité permettait jusqu'alors au management de se préserver une certaine souplesse, comme celle de pouvoir revenir sur ses décisions s'il le jugeait nécessaire. En pleine transition liée au franchissement de seuil, les pratiques de négociations alternent encore entre le formalisme d'accords posés par écrit, et l'informalité de promesses évoquées sans véritables garanties.

Y, opérateur et délégué opérateur, témoigne : « Avant de signer l'accord, on leur dit : "voilà, on aimerait bien que les gens de grève soient payés, pour ceux qui ont pas d'argent, tout ça, ou sinon, si vous voulez pas les payer, que les gens puissent poser des congés, ceux qui ont pas beaucoup d'argent quoi", donc ils ont dit : "oui, oui, on va étudier la question, on vous donnera une réponse assez rapidement". En gros, c'était : "oui", [...] donc à la fin, on signe l'accord, et on reçoit une note des délégués comme quoi [nom entreprise] ne paierait pas les gens de grève, et interdisait que les gens posent des jours dessus parce que la grève n'était pas en phase avec la mentalité du groupe [nom de l'entreprise] qui est basée sur le dialogue et sur le consensus... ».

Considérant la conflictualité latente comme opposée à l'esprit de discussion apaisée qui prévalait jusqu'alors (et la grève comme antinomique), la direction souhaitait avant tout punir les grévistes, qui de leur côté envisageaient cette action non pas comme la fin du dialogue, mais précisément comme un moyen d'être « enfin » entendus et de peser davantage sur le jeu des négociations. Comme le souligne RC., opérateur : « Ils [la direction] disent : "oui, vous comprenez, c'est le dialogue, on dialogue, c'est pas normal de faire grève". Mais bon, en fait on a été obligés de leur mettre la pression de leur dire, "maintenant on fait grève pour qu'il y ait du changement" [...] parce qu'en fait, on avait l'impression qu'on n'était pas écoutés ».

En d'autres termes, si, pour la direction, la grève marque la rupture du dialogue, les grévistes pensent ce mouvement précisément comme une volonté d'expression, un moyen d'établir le début d'une discussion tant attendue qui prenne enfin en considération leur point de vue.

La construction d'antagonismes sociaux et la cristallisation d'antagonismes locaux

Le mouvement de grève ne peut se comprendre qu'à la lumière d'un tramage de diagnostic (Gahan & Pekarek, 2013) mêlant en l'occurrence le répertoire de la lutte des classes à l'attribution aux deux directeurs d'un avantage en nature ostentatoire. De plus, la cristallisation de la division du personnel entre les postés et les salariés travaillant à la journée vient compliquer la négociation avec la direction. Néanmoins, les deux catégories de personnel s'accordent à dire que la

direction ne détient pas les compétences nécessaires à la conduite de la négociation collective.

La construction d'antagonismes sociaux : inégalité de classe et injustice sociale

Une des banderoles affichées pendant la grève atteste l'effet catalyseur engendré par la découverte de la grille des rémunérations : « Pour vous des c... en or, pour nous des nouilles encore ». Le directeur d'usine et la DRH expriment lors des entretiens leur « choc » par rapport à de tels propos, qu'ils ne comprennent pas au regard des écarts de rémunération actuels sur le site.

L'analyse des rémunérations établit que les écarts de rémunération entre les personnels de production et la direction ne sont pas, objectivement, démesurés : le rapport entre le plus bas salaire et le salaire de G., le directeur, est de 1 à 3, et le rapport entre le plus bas salaire et le plus haut (un expert en fin de carrière) est de 1 à 5. La direction interprète alors ces banderoles comme une réaction à l'obtention par F.C. et G. d'un avantage en nature symboliquement fort : une voiture de fonction haut de gamme chacun, qu'ils justifient avoir négocié au départ du directeur général pour avoir repris certaines de ses attributions sans avoir eu d'augmentation de salaire. Cet avantage, particulièrement visible, laisserait penser aux salariés que l'entreprise a beaucoup d'argent à dépenser, mais que celui-ci est réservé pour les commodités de la direction. Il y aurait donc des favorisés et des laissés pour compte, selon la position hiérarchique occupée dans l'entreprise.

Cette différence dans l'attribution des avantages est perçue comme une injustice et présentée comme une inégalité de traitement lors du mouvement de grève, au cours duquel les représentants des salariés déroulent le tramage de la lutte des classes (Snow, 2004) afin de mobiliser le personnel. Développant en effet une rhétorique mobilisatrice axée sur le sentiment d'injustice de classe, et diffusant par là des clés de compréhension du monde social insistant sur les antagonismes sociaux, les agents de maîtrise postés tout particulièrement, convertis en entrepreneurs de grève, permettent aux opérateurs de contextualiser leurs problèmes individuels et de donner sens à des impressions d'iniquité qui étaient jusqu'alors vécues de manière éparse, sans grille de lecture interprétative plus cohérente et générale. L'usage de cette attribution discrétionnaire des voitures de fonction est alors utilisé comme « tramage de diagnostic » (*diagnostic frame*, Gahan et Pekarek, 2013), i.e. comme un exemple révélateur de l'inégalité intrinsèque entre groupes sociaux orchestrée ou reproduite par la direction.

Dans la lignée de cette trame explicative légitimant le mouvement de grève, les salariés grévistes avaient insisté sur le fait que certaines personnes étaient prélevées sur paie pour des versements de pension alimentaire ou dans le cadre de saisies pour remboursement de crédits. Considérant cette situation injuste au regard du niveau de revenu perçu des membres de la direction, les revendications d'augmentation salariale qui ont pris naissance lors de la grève sont également pensées pour « rattraper » une partie de ces pertes et pour ainsi compenser des inégalités de niveaux de vie

liées à des positions sociales différenciées. Or, c'est précisément cette trame interprétative et justificatrice qui est rejetée par une grande partie du personnel à la journée, à commencer par les salariés les plus proches de la direction, comme l'illustre par exemple A., ingénieur procédé : « [...] après, si certains ont des difficultés... ce n'est pas parce qu'on a des difficultés dans sa vie qu'on mérite un plus gros salaire, c'est pas lié ».

Le fort sentiment d'injustice concernant les avantages et rémunérations, qui se cristallise parmi une grande partie des salariés postés, s'accompagne ainsi d'une prise de conscience progressive, encore mal formulée mais latente, de rapports sociaux de classes : il s'agit, face aux favorisés décriés proches du capital, de défendre les défavorisés prolétarisés, dont les situations personnelles doivent être prises en compte par la direction. Cette dernière aurait notamment le devoir de compenser leurs difficultés vécues hors de la sphère du travail en ce qu'elle en serait, finalement, partiellement responsable. Cette appropriation progressive de la trame des classes nous permet d'ailleurs de comprendre pourquoi le seul agent de maîtrise posté (sur les six) ayant refusé de prendre part à la revendication collective a été, symboliquement, fortement sanctionné par ses collègues, qui se réfèrent à lui avec une grande violence, mobilisant la rhétorique du social-traître, en utilisant « les petites remarques : "mange merde" » (R., agent de maîtrise posté) et en contrecarrant son projet de mobilité : « Il y a eu des échos comme quoi il y a certains agents de maîtrise postés, ils ont dit : "ben on fera tout pour que R. il n'ait pas sa place en journée quoi". Et puis, ils y sont arrivés » (R., agent de maîtrise posté).

De fait, cette grille de lecture interprétative ne s'accorde pas avec les dispositions de l'ensemble des salariés, qui n'en partagent donc pas tous la symbolique, y compris parmi les postés. Le tramage de l'antagonisme de classe a, notamment, d'autant plus de difficultés à réunir l'ensemble du personnel que celui-ci est lui-même divisé entre différentes catégories de salariés, qui s'estiment chacune moins bien traitée que l'autre. Loin d'avoir réussi à réunir l'ensemble du personnel afin de constituer un front uni face à la direction, le mouvement de grève porté par les postés a eu au contraire pour effet de renforcer et de cristalliser l'antagonisme catégoriel local entre postés et personnel de jour.

La cristallisation d'antagonismes locaux : la division du personnel entre « postés » et « jour »

Si toute industrie organisée en travail posté fait état d'une frontière entre les salariés postés et les salariés travaillant à la journée, ou entre les personnels de production et le personnel administratif, sur ce site, cette frontière prend la forme d'une rivalité propre qui s'est constituée au fil de l'histoire et du développement de l'entreprise, et qui s'est particulièrement accentuée suite à la grève des salariés postés.

En effet, s'ils se côtoient fréquemment du fait d'une forte proximité spatiale, travailleurs postés et salariés

à la journée ne s'apprécient pas particulièrement. Chacune de ces catégories reproche notamment à la direction de faire du favoritisme à ses dépens : si les postés critiquent la direction pour fournir en gobelets et en café le personnel de jour, ces derniers dénoncent le laxisme de la direction au regard de l'absentéisme des postés. Cette division se matérialise concrètement, et malgré l'espace restreint, par des lieux de pause différents pour chacune de ces catégories qui refusent de se mélanger : « Chacun son réfectoire, sa machine à café... [...] On fait pas partie du même monde. [...] Ça va qu'on travaille dans le même bâtiment parce que si on avait un mur, et qu'on se croisait pas, à la limite on se verrait pas » (R.C., opérateur). Les termes utilisés ici, particulièrement révélateurs de cette dichotomie, sont forts et n'ont rien d'anodin : si ces salariés de la même entreprise déclarent ne pas faire partie du même « monde », c'est qu'ils estiment, au fond, n'avoir pas grand-chose en commun.

La grève déclenchée par les agents de maîtrise attise particulièrement cette division latente au point de constituer un antagonisme qui est décrit en des termes particulièrement forts. JB, agent de maîtrise posté, parle d'un « fossé » qui se serait « creusé » depuis la grève, qui a suscité une certaine incompréhension parmi la majorité des personnels de jour :

« Maintenant on est dans une situation difficile parce que depuis qu'il y a eu un mouvement, là, [...] toute la partie des gens qui sont postés en fait, on est un peu vus comme des pestiférés quoi. [...] Il y a l'étiquette qui, je vais le dire crûment hein, c'est des "glandeurs du pays" [...] glandeurs parce que des fois on est en salle de contrôle, on fait que notre boulot, surveiller, on est, quand tout va bien ben tout va bien je veux dire... [...] et bien payés parce qu'en fait comme on fait les postes, on a une prime de poste. Donc cette étiquette-là, donc ben elle colle un petit peu à la peau, et puis après quand les gens ont des revendications, on leur dit : "ouais, mais vous vous rendez pas compte les gars, vous ça, ça, ça, et vous demandez encore plus"... Donc voilà, ça crée des distances. Et ce fossé aussi entre personnel de jour et personnel posté, il s'est vachement creusé chez [nom de l'entreprise] » (J.B., agent de maîtrise posté).

Certes, ces catégories ne sont évidemment pas imperméables, comme l'illustre le fait qu'un opérateur, proche du responsable de production, déjeune régulièrement avec les personnels de jour. Mais cette proximité lui vaut d'être objet de moqueries de la part de ses collègues postés et contribue, en sus du rappel à l'ordre ainsi produit, à le mettre à l'écart du reste de ses homologues.

De fait, le « fossé » paraît d'autant plus profond que la majorité des personnels de jour ne semble pas partager ce sentiment croissant d'injustice de classe qui parcourt pourtant une grande partie du personnel posté. Alimenté par des antagonismes de différentes natures et par des configurations sociales multiples, l'état de conflictualité plurielle sur ce site influence la cartographie des relations sociales, façonne les contours des négociations et contribue au contenu des revendications.



Photo © AKG-IMAGES/Album Oroño

Francisco de Goya, *Gatos riñendo* (combat de chats), carton pour tapisserie, 1786. Madrid, Museo nacional del Prado.

« Alimenté par des antagonismes de différentes natures et par des configurations sociales multiples, l'état de conflictualité plurielle sur ce site influence la cartographie des relations sociales, façonne les contours des négociations et contribue au contenu des revendications. »

Dialogue de sourds ou soliloque ?

La mise en place du comité d'entreprise et le déclenchement du mouvement social par les personnels de production ont donc finalement conduit à l'accroissement des rivalités entre salariés de jour et salariés postés, entre représentants du personnel (essentiellement postés) et salariés de jour, et à une dégradation des relations entre la direction et les représentants du personnel.

Néanmoins, malgré ces divergences, les salariés postés et les salariés de jour s'accordent pour dire que la direction ne communique pas comme il le faudrait et que la DRH ne dispose pas des qualités requises à la conduite des relations sociales dans l'entreprise. En effet, nombreux sont les salariés interrogés qui, comme H., responsable HSE, évoquent une certaine distance avec la DRH, qui « n'a pas vraiment les qualités pour [...] être à l'écoute des salariés ».

Un incident en particulier est repris par plusieurs salariés : alors que pendant l'épisode de grève les représentants du personnel commencent véritablement, pour la première fois, à rechercher dans la réglementation et les textes de loi matière à appuyer leurs demandes (en l'occurrence le paiement des jours de grève), ces requêtes formelles finissent par énerver la DRH qui dérape lors d'une réunion du comité d'entreprise, en déclarant : « Je m'en bats les c... de vos lois ». Cet épisode est monté en épingle par les agents de maîtrise lors de la réunion suivante et relayé parmi les opérateurs : tous s'accordent à dire que le poste de DRH n'est pas occupé par la personne adéquate pour gérer la situation.

Ces lacunes et ce manque d'intérêt du management du site quant aux démarches formalisées de la négociation collective sont également visibles à travers la description faite par les représentants des salariés des pratiques réelles de ces négociations, dont les débats ressemblent moins à du dialogue social qu'à un dialogue de sourds. À travers la déconsidération dont ils s'estiment être victimes, et l'impression d'une mauvaise foi de la direction qui demande systématiquement à ce que les faits rapportés soient « prouvés »,

les représentants des salariés décrivent toute la difficulté à négocier dans un cadre récemment formalisé, conduisant davantage au blocage des discussions et à l'attisement des conflits qu'à l'amélioration des relations sociales, comme le souligne S., agent de maîtrise posté et délégué : « [...] quand on affirme quelque chose c'est souvent : "ben amenez-nous les textes, prouvez-nous que c'est ça, c'est ça" [...] C'est usant. »

Cette gestion hasardeuse ici observée entre demandes de formalisme (« prouvez ce que vous avancez ») et informalité (la « confiance » relativement aveugle encore exigée des salariés), reflète l'appropriation laborieuse du dialogue social, et la difficile évolution de la culture de site, aujourd'hui inadaptée aux impulsions législatives à la négociation collective. Si, malgré leurs lacunes, les salariés souhaitent ici se saisir de la formalisation comme un moyen de se protéger par la mise en place de règles transparentes et de normes connues de tous, la réaction de la DRH illustre quant à elle l'impréparation et l'inadaptation des politiques de la direction. La manière de planifier et d'organiser les réunions des instances est à cet égard particulièrement révélatrice de la façon dont la formalisation de la négociation vient se heurter à la force de l'habitude de l'informalité, donnant l'impression d'un dialogue social à tâtons, qui ne satisfait personne. S. (agent de maîtrise posté et délégué) témoigne : « La DRH nous a prévenus 3 jours avant, pour présenter ça donc pour des raisons d'organisation, on n'était pas présents à cette réunion. [...] Les gens n'étaient pas invités correctement parce que normalement on invite par un mail, ou une invitation quoi... [...] Elle a croisé ceux du collègue 1 : "Ah, vous direz à S. et K. [nda : les deux délégués titulaires collègue maîtrise cadre], qu'on se voit tel jour", 3 jours avant, quoi. Donc il y a que le délégué titulaire du collègue 1 qui était présent à cette présentation ».

La possibilité d'un dialogue repose bien sur des compétences et des pratiques à la fois de la direction et des représentants des salariés. Ces compétences et pratiques doivent être analysées dans le contexte spécifique de l'entreprise.

Discussion et conclusion

Cette enquête contribue à une compréhension plus fine de la question du conflit dans le cadre du dialogue social en phase de formalisation, dans la continuité des travaux démontrant que négociation et conflictualité vont de pair (Thuderoz, 2015 ; Beroud *et al.*, 2008). L'enquête permet de spécifier trois points : la capacité à mener des conflits et négociations collectifs requiert un apprentissage de la part des salariés mais aussi des dirigeants ; leur compréhension dans le cadre de l'entreprise nécessite une articulation théorique entre pragmatisme et antagonisme ; et, enfin, la négociation collective ne peut être posée dans l'absolu comme principe de définition des règles du travail mais suppose la prise en compte des contextes singuliers dans lesquels elle s'opère.

La négociation collective : un apprentissage des salariés mais aussi des dirigeants

La mobilisation des salariés conduisant à un mouvement de grève ne va pas de soi (Beroud *et al.*, 2008) et certains contextes d'entreprise caractérisés par une précarité des statuts, une forte rotation des effectifs, une répression patronale, des conditions d'emploi défavorables, une faible implantation syndicale et une absence de tradition de lutte contribuent à rendre sociologiquement improbable la mobilisation des salariés (Collovald et Mathieu, 2009). Or, Collovald et Mathieu (2009) proposent une analyse de ces mobilisations improbables en montrant comment des motifs de mécontentement individuel peuvent être transformés en doléances collectives par le biais de dynamiques et de solidarités internes au collectif de travail. Ils constatent notamment que c'est avant tout l'expérience de la grève, plus qu'un éventuel engagement syndical préalable, qui permet, parmi les salariés précaires, un apprentissage pratique de la lutte. Ce « dérèglement des étapes » (Collovald et Mathieu, 2009, p. 143) se retrouve dans le cas étudié des agents de maîtrise postés qui ne disposent pas *a priori* des « compétences protestataires » requises pour engager la lutte mais les acquièrent « chemin faisant ». Cet article contribue à l'analyse des mobilisations improbables en montrant que l'individualisation des pratiques de gestion ainsi que la division des salariés peuvent, dans certaines conditions, produire un sentiment d'injustice partagé, sur lequel se construit une revendication collective.

En s'intéressant également à la manière dont la direction fait face au mouvement de grève, l'article met en lumière l'importance de l'apprentissage des dirigeants en matière de négociation. La littérature a mis essentiellement l'accent sur la formation de certains dirigeants aux techniques de domestication des conflits (Giraud, 2013). Dans cette optique, les modalités de consultation directe sont avant tout considérées comme un moyen stratégique de détourner les salariés des revendications collectives. Mais peu de travaux ont porté spécifiquement sur les compétences particulières que suppose la mise en œuvre de procédures de négociations formalisées et institutionnalisées dans une entreprise. Or, les

établissements de taille modeste disposent d'assez peu de ressources pour correctement préparer leurs managers à ces exigences de formalisation du dialogue. Dotés d'un personnel d'encadrement peu nombreux et peu professionnalisé, les rapports sociaux n'y sont pas gérés par des professionnels des ressources humaines au sein d'un service spécifique et compétent, mais par des managers qui ne sont pas spécifiquement formés aux relations sociales et qui exercent par ailleurs d'autres activités au sein de l'organisation (Giraud *et al.*, 2014). Et précisément, le cas étudié montre que cette gestion individuelle, informelle et « amateur » des relations sociales est devenue un motif de grief commun des salariés contre leur direction, soulignant le fait que la capacité à instaurer des négociations en entreprise, que ce soit à des fins de domestication des salariés (Giraud, 2013) ou dans une logique plus coopérative (Barel et Fremeaux, 2013), ne dépend pas de la qualité intrinsèque des dirigeants mais avant tout de leurs compétences socialement acquises, construites au fil d'un apprentissage pratique.

En ce sens, l'introduction de la question de la compétence des managers en matière de négociations collectives contribue ici au champ d'étude sur le dialogue social en entreprise et à celui sur la participation des salariés. En effet, dans le contexte des PME, Barel et Frémeaux (2013) ont étudié en particulier les dirigeants qui ont cherché à instaurer un véritable dialogue social lors des franchissements de seuil. Une synthèse des comportements coopératifs des dirigeants en matière de négociation leur permet de mettre en lumière les attitudes et les « manières de faire » de ceux qui ont réussi à instaurer un véritable dialogue en PME. Or, cet article montre qu'au-delà d'attitudes ou de postures coopératives, le manque de compétences du dirigeant peut annihiler les effets de ces comportements. En effet, dans le cas étudié ici, les dirigeants de l'entreprise ne comprennent pas pourquoi malgré leur discours sur leur bonne volonté de dialoguer, les représentants et les salariés ne réagissent pas positivement. Or, lorsque les salariés évoquent des pratiques amateurs pour qualifier le management, le grief porte sur les « savoir-faire » plus que sur les comportements. Cet article contribue à la littérature en démontrant la place des compétences sociales des dirigeants dans l'instauration d'un dialogue social en PME.

Une articulation théorique entre pragmatisme et antagonisme

Le conflit collectif est ici une manière pour les salariés postés de poursuivre la coopération (Thuderoz, 2015) en initiant, « enfin », un véritable « dialogue » avec la direction. L'objectif de ce conflit semble effectivement être la renégociation de leur propre place dans les activités du site.

En effet, tandis que le personnel de jour continue, avec un fonctionnement en mode projet, à travailler sur des sujets concernant l'avenir et le développement de l'entreprise dans une atmosphère encore relativement proche de celle des pionniers, les salariés postés

ont quant à eux été peu à peu cantonnés à des tâches machinales de suivi de la production et à des procédures aujourd'hui standardisées, à travers une organisation répétitive de roulement des postes qui a progressivement transformé l'aventure industrielle originelle en un travail de routine peu valorisé. De fait, le sentiment de frustration et le ressentiment que nourrissent les salariés postés à l'égard du personnel à la journée s'expliquent en partie par l'importance désormais accordée aux activités journalières de développement de l'usine, au détriment de la visibilité des activités de production qui en constituent pourtant le cœur de métier.

Toutefois, le processus de mobilisation qui engendre le conflit collectif prend appui sur la mise au jour d'un profond sentiment d'injustice sociale qui repose sur le répertoire de la lutte des classes. Si la mobilisation entamée par les salariés postés n'est certes pas une révolution prolétarienne, si sa politisation n'est que partielle et latente, elle emprunte néanmoins bel et bien au répertoire des antagonismes sociaux, pour constituer un *tramage* opposant ici les prolétaires salariés à la classe dirigeante.

Ce mouvement social donne donc à voir la manière dont s'articule la logique antagoniste propre au capitalisme néolibéral et la logique pragmatiste de l'organisation productive. Cet article contribue à la littérature sur le conflit et la négociation en montrant l'articulation de ces deux approches : loin de s'exclure, celles-ci se complètent pour affiner la compréhension des dynamiques conflictuelles au travail et révéler leur nature plurielle.

Cette articulation théorique permet par ailleurs d'éclairer sous un jour nouveau les questions actuelles de participation des salariés dans l'entreprise au regard de leurs modes de gouvernement.

La négociation collective comme source des règles du travail et de l'emploi ?

Cet article contribue à la thèse de l'encastrement des relations professionnelles dans les rapports sociaux défendue par l'école d'Aix-en-Provence (Maurice *et al.*, 1979a, 1979b). D'après Touraine, l'avènement d'un système de relations professionnelles au XX^e siècle a permis « le règlement institutionnalisé des conflits du travail » (Touraine, 1990, p. 377), mais demeure une explication « historique » de la thèse de l'autonomie du système de relations professionnelles théorisée par Reynaud (1979). En effet, ce « système autonome » serait le fruit d'un contexte social singulier, que l'établissement de relations professionnelles plus décentralisées est rapidement venu bousculer. Cette évolution législative qui a conduit à une décentralisation de la négociation collective à l'échelon de l'entreprise a été amorcée depuis les années 1980 (Beroud *et al.*, 2008). Si la régulation conjointe telle que définie par Reynaud (1988) s'intéresse exclusivement à la négociation des règles du travail entre la direction et les représentants syndicaux dans les années 1970, ce mouvement progressif de décentralisation de la négociation oblige à prendre en compte

une pluralité d'acteurs qui, même s'ils ne sont pas toujours les tenants légitimes du dialogue, influent néanmoins sur les négociations. Cet article insiste ainsi sur l'encastrement de cette régulation conjointe dans des dynamiques sociales multiples et des rapports sociaux qui dépassent d'ailleurs le simple cadre de l'entreprise.

Les ordonnances de septembre 2017, qui ont acté la décentralisation de la négociation collective, donnent la possibilité de créer un Conseil d'Entreprise à partir du Conseil Social et Économique (CSE) afin de négocier et signer les accords d'entreprise en lieu et place des délégués syndicaux dans les entreprises de plus de 50 salariés. Dans les entreprises ayant entre 11 et 49 salariés, un membre élu du CSE peut être désigné pour agir en tant que représentant syndical et négocier avec la direction. Ces nouvelles possibilités de conclure des accords dans les entreprises sans délégués syndicaux sont annoncées comme un progrès. Or, cet article met en évidence la difficulté de négocier en l'absence de compétences spécifiques chez les représentants des salariés et chez les dirigeants. En effet, le cadre de la PME analysée ici nous permet de montrer que l'apprentissage d'une telle régulation ne va pas de soi, ce qui implique, de fait, de s'intéresser systématiquement au contexte particulier de chaque entreprise et aux manières dont peuvent localement s'articuler les politiques patronales et les dynamiques de conflit et de négociation (Giraud *et al.*, 2014 ; Pelisse et Penissat, 2014).

Mais si la négociation collective en entreprise repose sur le rapport entre dirigeants et salariés, elle dépend également du mode de gouvernance de l'entreprise elle-même. Le dialogue social ayant cours dans un cadre capitaliste où les salariés sont rarement associés à la gouvernance et aux processus de décision de leur entreprise, et où les partenaires sociaux sont, de fait, loin d'être égaux, le mythe actuel des bienfaits d'une discussion apaisée et raisonnée risque de faire oublier que la portée de ce dialogue est bien souvent limitée. En effet, comment envisager une véritable négociation si le pouvoir reste aux propriétaires dans le cadre de l'organe décisionnel de type conseil d'administration ? Relier le Conseil d'Entreprise et la gouvernance est incontournable pour que cette instance ait une réelle fonction de régulation de l'entreprise (Gomez, 2017). Or, en l'état, le CSE reste présidé par l'employeur. Par ailleurs, les évolutions législatives concernant le droit des sociétés et en particulier la loi PACTE ne font qu'effleurer la problématique de la gouvernance : « une réforme qui se garde de donner réponse à la question principale : qu'est-ce qui légitime le pouvoir des entreprises ? Leur résultat financier ou leur contribution au bien commun ? » (Gomez, 2018).

De fait, la négociation collective est également à relier à la participation des salariés en entreprise et à la réalité de la parole qui leur est donnée. Chapas et Hollandts (2017) ont montré l'importance de l'idéal politique d'auto-gouvernement pour donner tout son sens à la participation des salariés. L'absence actuelle de réflexions croisées entre la législation sur le travail,

le dialogue social et sur la gouvernance des entreprises semble de nature à accentuer les asymétries entre parties prenantes et à empêcher l'établissement d'un véritable « dialogue social », qui n'est que soliloque s'il n'est pas partagé.

Bibliographie

- ADAM G. & REYNAUD J.-D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, Presses universitaires de France.
- BAREL Y. & FREMEAUX S. (2013), « Dialogue social dans les PME : Comment gérer de façon stratégique les effets de seuil d'effectif ? », *Gérer et comprendre*, n°111, mars, pp. 4-14.
- BEROUD S., DENIS J.-M., DESAGE G., GIRAUD B. & PELISSE J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant.
- BORISOVA K., & REY F. (2014), « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, 4, pp. 19-26.
- CHAPAS B. & HOLLANDTS X. (2017), « La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement », *Gérer et comprendre*, n°129, septembre, pp. 59-68
- COLLOVALD A. & MATHIEU L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n°2, pp. 119-143.
- DUMEZ H. (2013a), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DUMEZ H. (2013b), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42.
- DUNLOP J. T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- FANTASIA R., & STEPHAN-NORRIS (2004), "The Labor movement in motion" in SNOW D.A., SOULE S.A. & KRIESI H. (eds.), *The Blackwell companion to Social Movements*. Malden, MA, Blackwell, pp. 555-75.
- GAHAN P. & PEKAREK A. (2013), "Social movement theory, collective action frames and union theory: A critique and extension", *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), pp. 754-776.
- GALL G. (2003), *Union Organising: Campaigning for Trade Union Recognition*. London, Routledge.
- GIRAUD B. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, vol.2, n°86, pp. 13-29.
- GIRAUD B. (2013), « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 1, n°50, pp. 33-63.
- GIRAUD B., PELISSE J. & PENISSAT E. (2014), « Gérer, négociier, résister : une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui) », Rapport de Recherche, Laboratoire PRINTEMPS.
- GOMEZ P.-Y. (2017), « Janus plutôt que Jupiter : Les deux faces de la réforme Macron », *Le Monde Eco et Entreprise*, 16 juin.
- GOMEZ P.-Y. (2018), « Le puzzle de la loi Pacte » *Le Monde Economie*, 19 octobre.
- KELLY J. (1998), *Rethinking Industrial Relations : mobilisation, Collectivism and Long Waves*. London, Routledge.
- LALLEMENT M. (1996), *Sociologie des relations professionnelles*. Paris, La Découverte, collection Repères.
- LEPLEY B., (2005), « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in DENIS J.M., *Le Conflit en grève ?*, La Dispute, pp. 229-249.
- MAURICE M., SELIER F. & SILVESTRE J.-J. (1979a), « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 331-365.
- MAURICE M., SELIER F. & SILVESTRE J.-J. (1979b), « Priorité à la régulation conjointe ou rapports sociaux ? », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 377-380.
- PELISSE J. & PENISSAT E. (2014), « L'articulation conflit/négociation au prisme des politiques d'entreprise », communication au colloque de la DARES *Les Relations Professionnelles à l'épreuve des pratiques, des lois et du contexte économique*, Décembre, Paris, France.
- REHFELDT U. (2018), "Industrial relations in France: From the underdevelopment of collective bargaining to the failure of neocorporatist concertation", *Employee Relations*, vol. 40, n°4, pp. 617-633.
- REYNAUD J.-D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 367-376.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18.
- REYNAUD J.-D., EYRAUD F., PARADEISE C. & SAGLIO J. (1990), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*. Paris, éditions du CNRS.
- SNOW D.A. (2004), "Framing processes, ideology and discursive fields". In D.A. Snow, S.A. Soule and H. Kriesi (eds.), *The Blackwell Companion to Social Movements*. Malden, MA: Blackwell, pp. 380-412
- SNOW D.A., & BENFORD, R.D., (1992), "Master frames and cycles of protest" in MORRIS D.A. & MUELLER C.M. (eds.), *Frontiers of Social Movement Theory*. New Heaven, CT, Yale University Press, pp. 133-55
- THUDEROZ C. (2015), Eléments pour une sociologie pragmatique des conflits du travail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, 17, pp. 84-92.
- TOURAINÉ A. (1990), « La crise du système des relations professionnelles » in REYNAUD J.D. et al., *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, CNRS, pp. 371-377.

Proposition d'un modèle d'apprentissage pour la configuration en ligne d'un produit de luxe

Par **Élodie JOUNY-RIVIER**
et **Eric STEVENS**
ESSCA School of Management

Cette recherche propose un modèle du processus d'apprentissage pour la customisation en ligne d'un produit de luxe. L'étude permet de valider la pertinence de la théorie de l'apprentissage expérientiel pour analyser la customisation d'un produit à travers l'utilisation d'un outil : le configurateur en ligne. En outre, il apparaît que l'expérience résultant du processus d'apprentissage doit être considérée comme un des attributs du produit et aboutit à l'amélioration des connaissances relatives au produit et à la marque.

Introduction

Selon le rapport mondial *Global Powers of Luxury Goods* publié en 2017 par le cabinet Deloitte⁽¹⁾, le défi principal des marques mondiales du luxe est d'inclure de nouveaux outils digitaux dans leurs pratiques pour répondre aux exigences du consommateur, tout en conservant une image d'exclusivité. En dépit d'une croissance mondiale de 4 % des produits de luxe en 2016 (voir le rapport Bain et co. de 2016⁽²⁾), la concurrence est très forte dans le secteur du luxe qui arrive à maturité, et les entreprises doivent trouver de nouvelles stratégies pour se distinguer. Ainsi, la customisation de produits qui permet à une entreprise de faire participer le client à la conception de son propre produit se trouve être l'une des cinq tendances qui redessinent l'industrie du luxe (voir le rapport publié par Luxury Society en 2016⁽³⁾). De nombreuses marques proposent alors aux consommateurs de personnaliser leurs produits grâce à la technologie et, plus particulièrement, grâce aux outils numériques comme les configurateurs en ligne.

Si de nombreux travaux identifient les antécédents ou encore les conséquences de cette participation du client à la conception de produits et de services (Jouny-Rivier, 2016 ; Jouny-Rivier *et al.*, 2017), très peu s'intéressent au processus d'apprentissage du

client durant la customisation d'un produit. Il semble cependant nécessaire de comprendre quelles sont les étapes que le client traverse pour personnaliser son produit, quels sont les facteurs déterminant ses préférences parmi les possibilités offertes, ainsi que les conséquences de ses perceptions sur son expérience globale de configuration. Ainsi, nous nous posons la question suivante : quels sont les antécédents et conséquences de l'apprentissage du client sur la customisation en ligne d'un produit de luxe ? La compréhension des éléments constituant ce processus d'apprentissage aiderait ainsi à améliorer l'expérience de configuration du produit vécue par le client et la satisfaction de ce dernier à l'égard de la marque de luxe.

Nous proposons d'apporter des éléments de réponse à cette question à travers une étude qualitative sur trois types de configurateurs de produits. Les résultats de notre étude nous permettent de proposer un modèle de processus d'apprentissage pour la configuration d'un produit de luxe. Après une première partie développant les aspects théoriques de la recherche, l'article présente la méthodologie qualitative. Les résultats sont ensuite exposés, suivis des contributions théoriques et managériales, puis des limites et voies de recherche.

Revue de la littérature

La customisation des produits de luxe

L'intense compétition entre les entreprises force l'industrie du luxe à se renouveler. Yeoman et McMahon-Beattie (2006) parlent de « luxurification » de notre société, ce terme désignant la montée du luxe

⁽¹⁾ Source : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf> (consulté le 12/06/2018).

⁽²⁾ Source : <http://www.bain.fr/publications/communiqués-de-presse/2016/etude-mondiale-du-marche-des-produits-de-luxe-edition-2016.aspx> (consulté le 12/06/2018).

⁽³⁾ Source : <http://luxurysociety.com/en/articles/2016/01/3-key-luxury-trends-for-q1-2016/> (consulté le 12/06/2018).

et sa surenchère dans l'offre de biens et services. Pour se différencier, de plus en plus d'entreprises ont choisi de faire participer leurs clients dans la conception de leurs offres. Il existe ainsi de nombreuses méthodes de personnalisation d'un produit. La co-innovation associe un fournisseur et un constructeur pour la résolution de problèmes ou le développement de solutions concrètes (Midler *et al.*, 2007). Le co-design permet au client de proposer de nouveaux modèles (design) aux entreprises durant la conception de produit. À ces définitions assez larges s'ajoutent deux notions plus restreintes : la customisation (c'est à cette méthode que nous nous attacherons dans cette recherche) et la personnalisation (Merle, 2010). Cette dernière renvoie à la recommandation faite par l'entreprise à chacun des clients, recommandation construite à partir de l'analyse des profils, des préférences ou des données résultant de l'analyse des achats récents. La customisation se définit comme la stratégie selon laquelle les entreprises mettent à disposition des modules de choix prédéfinis afin que les clients puissent façonner leur propre produit (Fiore *et al.*, 2004), qui va donc subir des adaptations en fonction des goûts du consommateur durant l'expérience de co-design (Merle, 2010).

On constate que cette pratique est de plus en plus utilisée dans les industries du luxe. Ainsi que le souligne le rapport Luxury Society (2016), la customisation est l'une des cinq tendances les plus importantes du secteur. Du fait de son emploi fréquent, cette pratique a fait l'objet d'une attention croissante au cours des vingt dernières années, tant du point de vue de l'entreprise que de celui du client (par exemple Gilmore et Pine, 2000 ; Franke *et al.*, 2009 ; Merle, 2010 ; Yoo et Park, 2016). Elle comporte en effet de nombreux avantages pour l'offreur comme pour le client, et permet de créer une relation marketing plus individualisée, générant de la valeur des deux côtés de la dyade (Wind et Rangaswamy, 2001). En effet, les produits customisés répondent plus précisément aux besoins particuliers des individus (Schonfeld, 1998).

Du côté des clients, la customisation permet entre autres d'afficher un certain niveau social par la conception puis la possession d'un objet unique, façonné à son image, répondant ainsi à quelques-unes des motivations d'achat identifiées pour les consommateurs de produits de luxe, notamment celle de véhiculer une certaine image sociale (Vigneron et Johnson, 2004) et d'afficher un statut social (Truong et McColl, 2011).

Du côté de l'entreprise, la customisation est un moyen de différencier son offre, d'obtenir des marges plus élevées, de véhiculer une image innovante, et, en étant plus à l'écoute de son consommateur, d'accroître le sentiment d'attachement à la marque (Wind et Rangaswamy, 2001 ; Piller, 2004). Elle contribue à enrichir l'expérience d'achat, jugée déterminante pour les acheteurs de produits de luxe (Okonkwo, 2010). Elle permet en outre de personnaliser la relation établie avec le consommateur qui constitue l'une des valeurs essentielles du luxe (Björn-Andersen et Hansen, 2011). En créant cette expérience interactive générée entre la

marque, ses produits et le client, elle offre la possibilité d'éviter la banalisation du luxe liée à une mise à disposition en ligne peu différenciante.

L'adoption des outils de customisation pose alors le défi de proposer des solutions qui soient en adéquation avec l'image de la marque. En effet, les consommateurs qui visitent le site Internet d'une marque de luxe, souhaitent, au-delà de l'acquisition d'informations, vivre une expérience en lien avec l'univers de la marque (Okonkwo, 2010).

Les configurateurs, des outils au service de la customisation

Parmi les techniques utilisées pour la customisation de produits, on trouve les configurateurs en ligne.

Apparus dans les années 90, les configurateurs confient aux clients le soin de sélectionner et d'ajouter certaines caractéristiques à des produits de base. Aldanondo *et al.* (2003, p.179) définissent le configurateur comme étant un outil « composé d'une base de connaissances stockant un produit générique et un ensemble d'outils d'aide qui guident l'utilisateur vers une solution ». Ces outils de configuration au service de la customisation permettent ainsi aux clients d'identifier et de définir leurs préférences (Von Hippel, 2001 ; Wind et Rangaswamy, 2001). Couleurs, matières, taille, imprimés, sont autant de possibilités proposées sur les sites Internet des configurateurs. Par exemple, l'utilisateur du configurateur de Lexus a la possibilité de choisir le modèle, puis la version, les jantes, les selleries, les coloris intérieurs ainsi que différentes options de sa voiture. Les utilisateurs ont ainsi la possibilité de faire émerger leurs préférences au travers des informations fournies par la marque et ce, par le biais d'une expérience ludique (Peppers et Rogers, 1997 ; Randall *et al.*, 2005 ; Payne *et al.*, 2008). Ceci ajoute cependant un degré de complexité dans la constitution de l'offre. Au-delà du produit générique, l'entreprise doit développer les multiples options qui seront proposées ainsi qu'un outil offrant ces nombreuses modalités. Comme dit plus haut, le configurateur doit être en mesure de véhiculer les valeurs et l'identité de la marque, tout en proposant une expérience d'achat originale.

En dépit de l'intérêt dont bénéficient les configurateurs en ligne, peu de travaux ont exploré les implications théoriques et managériales de ces outils (Haug, 2010 ; Pitiot *et al.*, 2013). Les recherches se sont focalisées essentiellement sur la manière dont les configurateurs font gagner du temps et aident à améliorer la qualité des produits (Trentin *et al.*, 2011), ou sur la façon de faciliter l'introduction et le développement des configurateurs dans les organisations (Hvam et Ladeby, 2007).

Configurateur et apprentissage

La diversité des configurateurs proposés amène à penser que l'apprentissage client joue un rôle important dans l'utilisation et l'appropriation de l'outil. L'apprentissage peut être défini comme « un processus par lequel un individu enrichit ou modifie de façon durable ses connaissances, attitudes ou compor-

tements, sous l'effet d'un stimulus externe ou de l'expérience » (Derbaix et Bree, 2000). Dans l'une des rares contributions portant sur l'usage des configurateurs, Franke et Hader (2014) montrent en effet que ceux-ci font émerger des préférences relatives à l'offre. Ils considèrent alors ces outils comme des « instruments d'apprentissage ». Ces constats sont cependant insuffisants pour comprendre le processus d'apprentissage lui-même.

Deux perspectives de l'apprentissage s'opposent en effet. Dans une première approche, celle des connaissances déclaratives (Anderson, 2000), l'apprentissage se ferait au travers de la transmission d'une information préexistante. Découverte à chaque étape de la configuration, celle-ci donnerait à l'individu la possibilité d'établir un choix. Dans une seconde perspective, celle de l'apprentissage expérientiel défini par Kolb (1984, 2005), l'expérience de navigation permettrait de combiner l'ensemble des perceptions et informations avec les connaissances déjà acquises pour former un nouvel état de savoir relatif à la marque ou au produit. Les deux logiques ne produisent pas le même effet. Dans le cas de la transmission d'une information, on peut parler de construction rationnelle de préférences, basée sur l'apport d'informations. Dans la seconde perspective, il faut considérer les préférences comme relatives à un individu du fait de la recombinaison de ce qui a été expérimenté avec les connaissances préexistantes. Ces deux perspectives conduisent à des méthodologies différentes, la première s'intéressant à ce qui est émis, la seconde à la compréhension des dimensions de l'expérience (émotions/perceptions, étapes du processus d'apprentissage) qui peuvent résulter dans un apprentissage et ainsi, contribuer à améliorer la satisfaction globale à l'égard du produit et de la marque.

L'ambition de cette recherche est alors de montrer, à travers l'exploration du processus d'apprentissage lui-même, de ses étapes, de l'émergence des préférences résultantes, quelle est, des deux perspectives (connaissances déclaratives et apprentissage expérientiel), l'approche la plus pertinente pour étudier et comprendre le rôle des configurateurs. L'objectif est également d'identifier les étapes (antécédents et conséquences) du processus d'apprentissage d'un utilisateur lorsqu'il s'agit de customiser un produit en ligne *via* un configurateur.

La méthodologie de recherche

La recherche s'appuie sur trois configurateurs de produits de luxe proposés par les trois marques suivantes : Longchamp⁽⁴⁾ (accessoires et maroquinerie), Lucrin⁽⁵⁾ (bracelets de montre) et Audi⁽⁶⁾ (voiture).

D'après Castarede (1992), trois niveaux sont à dissocier dans le luxe : le luxe inaccessible (produits réservés à l'élite aux prix très élevés comme la très haute joaillerie, les œuvres d'art, les yachts...), le luxe accessible (produits pour soi ou pour les autres aux prix intermédiaires comme les sacs, les foulards ou encore le prêt-à-porter) et le luxe abordable (produits de consommation courante comme les cosmétiques, le parfum ou les loisirs). À partir de cette définition, nous pouvons considérer que les trois types de configurateurs font partie de la catégorie du luxe accessible. La voiture, marqueur d'une certaine appartenance sociale, est un produit que l'on conserve sur une longue durée. C'est un achat impliquant, cher, et qui pour le consommateur requiert un nombre important de choix décisifs (plus de quinze étapes possibles sur le configurateur Audi). La configuration d'un sac à main ou d'une montre, produits moins « impliquants »⁽⁷⁾ que l'automobile, nécessite un certain sens de la créativité et de l'esthétique afin de combiner harmonieusement les couleurs entre elles. Le nombre d'options de customisation proposées est dans ces cas plus réduit, et se limite à quelques éléments (de l'ordre de quatre à cinq) comme les couleurs du produit ou un marquage personnalisé.

Pour répondre à notre étude, 25 répondants âgés de 18 à 70 ans ont fait l'expérience de configuration (Voir Tableau 1 ci-après). Les participants, recrutés sur la base du volontariat, n'ont jamais eu d'expérience de customisation *via* un configurateur en ligne de produits de luxe. Ils ont eu à choisir parmi les trois configurateurs proposés et étaient libres de naviguer sur le configurateur. Un dossier a été remis dans lequel les participants étaient invités à se rendre sur le site du configurateur choisi, à commenter l'expérience de configuration à la manière d'un journal de bord. Le détail de ce qu'ils avaient appris étape par étape, la durée de chacune d'elles ainsi que les perceptions et émotions ressenties étaient formellement demandés.

Configurateurs (Config.)	Nombre de répondants et genre	Durée moyenne de l'expérience de configuration
Audi (A)	5 hommes, 3 femmes	11 minutes
Longchamp (Long)	9 femmes	22 minutes
Lucrin (Lu)	8 hommes	10 minutes

Tableau 1 : Les répondants de l'étude qualitative.

⁽⁴⁾ <http://fr.longchamp.com/pliage/personnaliser/837/L1061837IT099> (style de sac au choix de l'utilisateur)

⁽⁵⁾ <https://www.lucrin.fr/accessoires/montres-bijoux/bracelets-montre-htm.htm> (choix entre différentes possibilités de bracelet pour montre pour les répondants).

⁽⁶⁾ <http://configurator.audi.fr/controller?next=carline-page&mandant=accx-fr> (choix dans la gamme Audi A3)

⁽⁷⁾ « Un achat impliquant peut être défini comme un type d'achat pour lequel le consommateur perçoit un risque particulier nécessitant une recherche d'information, une réflexion ou des assurances particulières. [...] Le comportement ou parcours d'achat lié à un achat impliquant est donc plus long et plus complexe que celui lié à un achat d'impulsion ou un achat de PGC » (ndlr : Produit de Grande Consommation). (Définition extraite de : <https://www.definitions-marketing.com/definition/achat-impliquant/>).

L'ensemble des données a été recueilli, codé et structuré selon la méthode de l'analyse thématique (Bardin, 2003). Pour analyser les *verbatim*, nous avons utilisé l'analyse de contenu décrite par Holsti (1968) selon laquelle il s'agit d'abord d'identifier des catégories ou thèmes. Berelson (1952, p. 18) définit le thème comme « une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peut-être affecté ». Il s'agit ensuite de les préciser par une définition et enfin, de joindre à ces définitions des *verbatim* ou mots clés.

Dans la partie suivante, nous détaillons les résultats de l'étude qualitative.

Résultats

L'analyse fait apparaître neuf thèmes que nous allons détailler (voir Tableau 2 page 32).

Tout d'abord, au niveau des antécédents qui déterminent le processus d'apprentissage, l'expérience de configuration est largement déterminée par l'équilibre entre la sensation de liberté que peuvent éprouver les individus grâce aux choix offerts durant l'expérience et le degré de complexité pour atteindre un résultat jugé satisfaisant. En effet, une liberté insuffisante dans le processus de configuration est perçue négativement puisque les utilisateurs se sentent contraints dans leurs choix : « J'ai été un peu frustrée également du fait que l'on ne nous propose que deux catégories de sac à personnaliser » (Config. Long).

De la même manière, un manque d'options peut agir négativement sur l'expérience : « Le choix des couleurs n'était pas très bien sélectionné, il aurait fallu des couleurs plus basiques » (Config. Lu). Cependant, une trop grande variété d'options peut aussi être mal perçue, car ajoutant un degré de complexité supplémentaire : « Le nombre de couleurs disponibles est trop grand, ce qui fait que je ne savais pas vraiment quoi choisir » (Config. Long). Ces résultats varient cependant fortement en fonction des individus et non en fonction des catégories de produits, certains préférant ainsi un choix plus borné : « Des couleurs recommandées pour moi auraient été idéales » (Config. A) ; « Avoir beaucoup de choix dans les couleurs est agréable, mais peut être long » (Config. Long).

L'ergonomie du configurateur est également très importante au début de l'expérience et détermine la façon dont sont sélectionnées les options : « Bien qu'il y ait beaucoup d'infos, le site est très ergonomique » (Config. Lu). Le configurateur doit également être en cohérence avec l'image de la marque et à ses valeurs au niveau de la présentation du site, des options choisies : « Le design est agréable, on reconnaît bien l'esprit Audi » (Config. A) ; « Point de vue look, le site correspond bien à la marque Audi » (Config. A).

Un configurateur bien présenté peut agir positivement sur les perceptions à l'égard de la marque : « Sentiment de confiance vis-à-vis de la marque grâce aux images

fournies » (Config. Lu) ; « Cohérence entre les perceptions de la marque et le résultat obtenu de la configuration » (Config. A), d'autant plus s'il est en adéquation avec l'image que l'utilisateur a de la marque. En effet, plus l'image que le client a de la marque est cohérente avec le configurateur, plus son expérience de configuration sera positive et bien accueillie : « Je suis pas mal les nouveautés d'Audi. Et du coup, je trouve que le configurateur est cohérent par rapport à l'esprit Audi » (Config. A).

Durant le processus de configuration, les émotions ressenties par les utilisateurs peuvent être très variables : « Frustration » ; « J'ai été déçue » ; « De la satisfaction ». Ces émotions sont présentes à toutes les étapes de la configuration. Qu'elles soient positives : « Satisfaction de la qualité des choix et des données en raison des tailles et mesures affichées directement sur le sac » (Config. Long) ou négatives : « De la frustration du fait des choix proposés » (Config. A), les émotions sont directement liées à la concordance entre les attentes des utilisateurs et le résultat. Si, lors d'une étape, un résultat n'atteint pas les attentes, les émotions négatives peuvent ainsi jouer un rôle sur l'arrêt de l'expérience de customisation.

De plus, durant la customisation du produit, les clients apprennent sur la façon dont les produits peuvent être personnalisés d'une part : « Nous pouvons personnaliser le sac jusque dans le fait de créer un marquage. (...) Je suis étonnée car je ne connaissais pas cette option : bonne surprise » (Config. Long) ; et, d'autre part, sur le processus qui permet cette personnalisation : « Je ne pensais pas qu'il était possible de personnaliser à un tel niveau un bracelet de montre » (Config. Lu). L'insatisfaction apparaît systématiquement lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'informations fournies sur le produit : « Je n'ai pas compris ce qu'était exactement la doublure (...). J'étais un peu perdue. Du coup, j'ai choisi un peu au hasard » (Config. Long). Ainsi, l'apprentissage se fait surtout par essais et erreurs pour atteindre le résultat escompté : « Je me suis amusée à essayer différentes combinaisons et me créer un sac idéal » (Config. Long). Enfin, si l'information est correctement fournie, cela génère un sentiment de satisfaction vis-à-vis du produit : « Il y a un certain côté rassurant dans la mesure où la page affiche les prix plutôt clairement » (Config. A).

La durée de l'expérience de configuration est également très importante (perception du temps passé sur le configurateur). Les émotions négatives, comme l'irritation ou la frustration ressenties à certaines étapes, peuvent conduire à la perception que trop de temps est dédié au processus de configuration : « Processus trop long » (Config. A). L'expérience de configuration s'arrête une fois que l'utilisateur est satisfait du résultat configuré : « J'ai arrêté de configurer le produit au moment où j'ai pensé que mon sac me convenait niveau esthétique, pratique etc. » (Config. Long).

Enfin, les résultats conduisent à opérer une distinction claire entre la satisfaction relative à l'offre de produit et celle relative au configurateur. Les utilisateurs peuvent percevoir en effet de la satisfaction

vis-à-vis du produit : « Heureuse d'avoir customisé un sac par moi-même, un produit que personne n'a. J'ai le sentiment d'être plus qu'une simple cliente » (Config. Long) et vis-à-vis du configurateur : « Le configurateur est très bien pensé, il est très simple d'utilisation et offre selon moi, assez de choix. Tout est bien indiqué claire-

ment » (Config. Lu). Ainsi, il y a une réelle distinction entre le résultat (produit customisé) d'une part, et le configurateur (l'outil) d'autre part.

Le tableau 2 reprend les principaux résultats de l'étude avec une sélection de *verbatim*.

Catégorie	Définition	Verbatim
Antécédents au processus		
Liberté de choix	Perceptions positives ou négatives selon le nombre de choix possibles à effectuer	« Ce n'est pas le même choix des couleurs que le reste des options. Déception car j'avais imaginé la couleur de la doublure au préalable pour l'harmonie du produit » (Config. Long).
Degré de complexité	Difficultés ressenties découlant du grand nombre de combinaisons possibles tout au long du processus.	« Clarté des explications pour les conditions de paiement et la sécurité » (Config. Lu). « Design et ergonomie clairs. Bon niveau d'informations et de personnalisation » (Config. A).
Ergonomie	Design de l'interface durant les différentes étapes de configuration	« Les étapes s'enchaînent, sont interactives et s'enchaînent bien » (Config. Lu). « Agacement dû aux images défilant toutes seules » (Config. Lu). « Beaucoup d'informations sont fournies et les images créent de l'interactivité » (Conf.Lu).
Image de marque	Options proposées correspondant à l'image perçue de la marque.	« Appréciation positive du design visuel et de l'interface » (Config. A). « Connexion réelle entre Longchamp et son configurateur » (Config. Long).
Processus d'apprentissage		
Emotions	Emotions positives ou négatives rencontrées durant le processus de configuration	« La possibilité de changer les couleurs de la voiture c'est marrant » (Config. A) « Impressionné » (Config. Lu). « Perceptions négatives du fait du nombre limité de couleurs disponibles » (Config A.).
Acquisition d'informations	Informations apprises durant le processus de configuration sur le produit	« Surprenant que l'on puisse dépareiller autant le corps, les poignées, les rabats et les oreilles » (Config. Long).
Durée de l'expérience	Durée de certaines étapes du processus	« 5 minutes passées sur la page car longues hésitations sur mes choix passés » (Config. Long).
Conséquences du processus		
Satisfaction vis-à-vis de l'expérience de configuration	Perceptions positives ou négatives vis-à-vis du configurateur	« Les pages de personnalisation donnent au consommateur l'envie d'acheter » (Config. Lu). « Les processus sont clairs et simples, ce qui est satisfaisant » (Config. A).
Satisfaction vis-à-vis du produit	Perceptions positives ou négatives vis-à-vis du produit customisé	« Satisfaction car le sac ressemble à ce que je souhaite » (Config. Long). « Possibilité d'avoir un produit vraiment unique » (Config. Lu).

Tableau 2 : Analyse des résultats

À partir de ces développements, nous proposons un modèle du processus d'apprentissage de la customisation de produits de luxe en ligne (figure 1 ci-après).

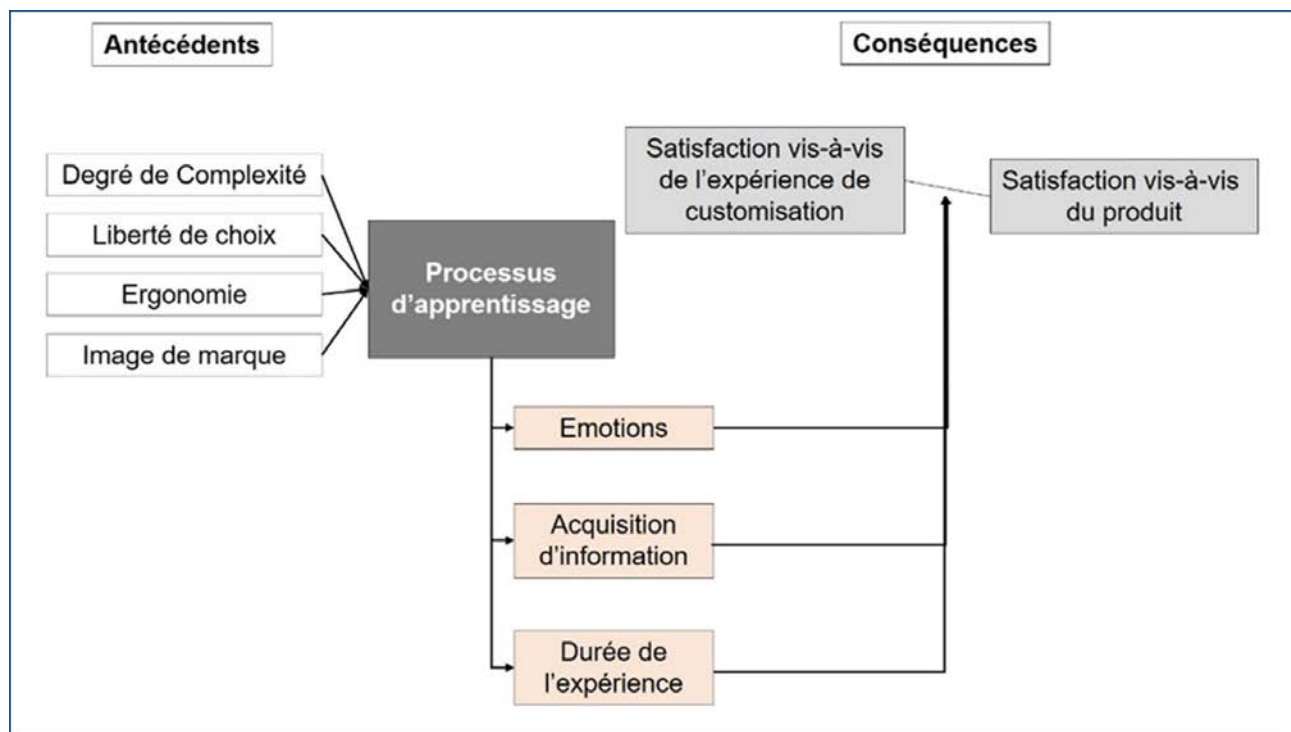


Figure 1: Proposition d'un modèle d'apprentissage d'un produit de luxe customisé

Discussion

Contributions théoriques et managériales

À partir des résultats que nous avons développés précédemment, nous proposons un ensemble d'implications théoriques, puis managériales.

Bien que basées sur un échantillon qualitatif, les observations nous conduisent à affirmer que le cadre théorique de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984, 2005) est le plus adapté à l'étude des configurateurs. La première conséquence de ce constat est que l'analyse d'un configurateur ne peut se limiter à l'examen de ce qui est émis, c'est-à-dire aux informations apportées à l'utilisateur. C'est bien l'ensemble de l'expérience d'utilisation qui va déboucher sur une recombinaison des connaissances relatives à l'offre ou à la marque.

L'examen du comportement des clients en situation de configuration montre que le processus d'apprentissage ne diffère pas en fonction des catégories de produits. La configuration dure en moyenne 14 minutes, marquées par des émotions et perceptions identiques durant le processus (tableaux 1 et 2). On peut souligner l'intérêt d'un temps long. En effet, peu de circonstances permettent à une marque d'établir un tel processus d'interaction entre elle et son client dans le temps. Il est probable que de tels niveaux d'interaction aient un impact conséquent sur la variable d'image de marque.

On constate par ailleurs qu'au-delà de la possibilité de choisir les attributs du produit, le configurateur introduit des variables liées à l'expérience de

customisation. Ainsi, l'évaluation finale du produit customisé est une combinaison de l'évaluation des attributs sélectionnés durant le processus, et de l'expérience globale. La customisation permet certes d'introduire de nouveaux attributs afférents au produit, mais ce n'est pas uniquement le produit final qui est différent ; c'est aussi l'expérience qui renvoie à de nouvelles représentations liées à la marque. Les observations montrent qu'avant de faire un choix, le client explore les options à travers un processus d'essais-erreurs, l'idée étant de comprendre quelles sont ses préférences au travers de la combinaison d'options. En d'autres termes, les choix finaux et la décision d'achat ne sont pas prévisibles puisqu'ils résultent de l'exploration et de l'expérience de customisation. L'examen des *verbatim* montre que les utilisateurs interrogés ne sont pas conscients de leurs besoins durant l'expérience. Le rôle du configurateur est alors de rendre possible la recombinaison des connaissances relatives à l'offre ou à la marque pour permettre de faire un ensemble de choix satisfaisants.

Le constat d'émotions négatives et positives exprimées tout au long de l'expérience, et qui déterminent la suite de la customisation du produit, montre ainsi que les configurateurs agissent beaucoup sur l'affect. Ce résultat renforce l'aspect expérientiel du configurateur pour le produit et la marque. Ainsi, l'expérience de configuration crée un lien différent avec la marque qui va se tisser tout au long de cette expérience singulière. La marque de luxe, considérée souvent comme inaccessible (non pas uniquement au niveau du prix mais au niveau de sa distance en termes de communication vis-à-vis du consommateur), donne

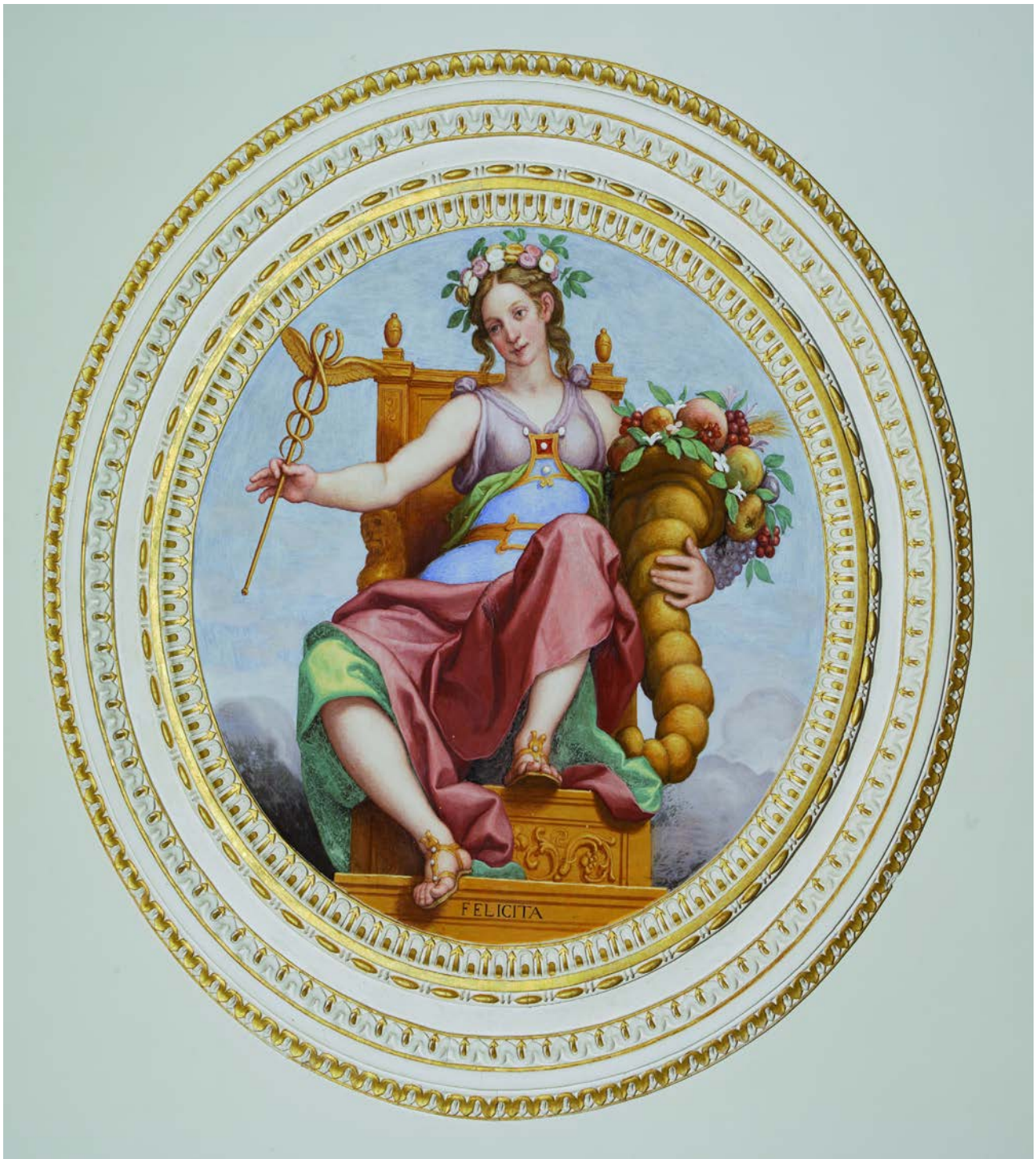


Photo © AKG-IMAGES/Rabatti & Domingie

Domenico Cresti, dit Passignano (1559–1638), *Allégorie du bonheur*, fresque, 1599. Artimino, villa « La Ferdinanda », plafond de la grande salle.

« Les résultats conduisent à opérer une distinction claire entre la satisfaction relative à l'offre de produit et celle relative au configurateur. »

ainsi le choix au client de customiser son produit tout en conservant l'aspect essentiel de la qualité de ses produits.

L'apprentissage prend du temps et le degré d'implication pour la marque et la catégorie de produit peut l'altérer. Il en est de même en ce qui concerne l'exploration et la complexité du processus (compréhension des étapes), ainsi que les combinaisons de choix proposées. Cependant, on peut estimer que les clients particulièrement attachés à la marque de luxe seront enclins à faire plus d'efforts pour configurer leur offre,

comme le suggère l'étude de Park *et al.* (2010). D'après ces auteurs, les clients particulièrement attachés à certaines marques vont plus facilement s'impliquer dans des démarches difficiles (coûteuses en temps et en argent) afin de conserver, voire renforcer, leur relation avec leurs marques favorites.

L'apprentissage réalisé au travers du configurateur peut également agir sur la confiance ressentie par les clients à l'égard de l'entreprise, notamment s'il y a trop d'écart entre leurs perceptions vis-à-vis de la marque et leur expérience de configuration. La reconfiguration

des connaissances doit en effet aider à faire émerger une image de marque renouvelée mais cohérente avec les schémas mentaux préexistants.

S'agissant des implications managériales, nos observations montrent que l'ergonomie du configurateur et l'expérience de customisation des produits peuvent bénéficier d'un design basé sur les processus d'apprentissage expérientiel, les résultats obtenus permettant d'identifier les antécédents au processus d'apprentissage (cohérence entre l'image de marque et l'ergonomie du configurateur, degré de complexité et de liberté). Il est ainsi probable que les défauts dans la conception du processus d'apprentissage, se traduisant par des conflits cognitifs non dépassés lors de la navigation, de l'utilisation du vocabulaire ou de la valorisation des options proposées, vont donner lieu à une perception dégradée de l'offre ou de la marque. De ce fait, les managers ont à construire un processus d'apprentissage permettant au client d'enrichir les connaissances déjà acquises sur la marque au travers d'une expérience de configuration apportant définitions, illustrations et valorisation de certaines parties du produit utiles à sa confection. En accompagnant les clients tout au long du processus, l'utilisation par exemple d'un *chatbot* (ou agent conversationnel) peut éviter un certain nombre d'échecs et de problèmes dans la navigation. De même, des produits récemment configurés par des clients pourraient être proposés en guise d'exemples (pour les utilisateurs les moins créatifs).

Dans une logique similaire de facilitation de l'apprentissage, il convient de veiller à ne pas complexifier le processus, soit en apportant trop d'informations sur les pages, soit en proposant trop d'options de navigation, soit en allongeant la navigation. Les marques de luxe pourraient alors s'inspirer de marques plus « grand public » comme Reebok, qui offre par exemple un choix très important de modules de choix à personnaliser (couleurs, matières), ou M&M's, au configurateur très clair et intuitif, tout en veillant à conserver leurs particularités et leur sobriété.

Enfin, on peut souligner l'intérêt pour les managers de recueillir l'information issue des pratiques de customisation par les clients *via* un configurateur de produits en ligne. Le temps passé révèle par exemple le niveau d'implication du client vis-à-vis du produit et de la marque ainsi que son niveau d'engagement. Le configurateur constitue alors un outil d'analyse en temps réel des préférences client émergeant d'un processus unique d'interaction forte avec la marque et ses offres potentielles.

Limites et voies de recherche

Si cette étude a permis de montrer la pertinence d'une approche basée sur le cadre de l'apprentissage expérientiel, sa méthodologie qualitative ne permet pas, à ce stade, de généraliser les résultats. On peut par exemple constater que le processus d'apprentissage se caractérise par de multiples variables (nombre d'étapes, durée et nature de chacune d'elles, etc.) ayant un impact sur la satisfaction à la fois liée aux attributs produit retenus et à l'expérience de

customisation de produit elle-même. La mesure de l'effet de ces variables dépendantes sur les variables indépendantes constitue alors une piste de recherche prometteuse. Comprendre la manière dont la marque peut accumuler des informations sur ses clients actuels et potentiels à travers l'utilisation de tels configurateurs s'avèrerait être aussi une piste de recherche intéressante.

Par ailleurs, le choix de retenir trois catégories de produits de luxe (sacs, bracelets et voiture) et trois marques limite en partie la portée de nos conclusions. Élargir les observations à d'autres biens (cosmétiques, textile, etc.) permettrait de faire ressortir les spécificités liées aux produits de luxe. De même, nous n'explorons pas les motivations des clients à customiser un produit de luxe sur un configurateur en ligne. Ceci a certes déjà été réalisé dans la littérature au niveau des bénéfices et risques à co-créer des produits de manière plus générale, cependant aucune recherche n'a, à notre connaissance, été menée dans le domaine particulier du luxe sur un configurateur de produits en ligne, ce qui constitue ainsi une piste de recherche pertinente.

Enfin, nous avons pu constater que l'utilisateur pouvait comparer l'ergonomie du configurateur et les options proposées avec l'image qu'il avait de la marque au préalable. Or, nous n'avons pas réalisé de mesures avant/après le processus mesurant l'impact de la customisation du produit sur l'image que perçoit le client de la marque. Une étude longitudinale avec des mesures répétées avant/pendant/après le processus d'apprentissage permettrait de comprendre l'influence de cette expérience sur l'image de la marque perçue par l'utilisateur.

Conclusion

La customisation de produit est devenue au fil des années une véritable tendance de fond, confirmée par Bénédicte Sabadie⁽⁶⁾ (2016) : « Ils (ndlr : les consommateurs de produits de luxe) sont devenus à la fois critiques et créateurs, en exigeant une expérience du luxe plus personnalisée, et s'attendent à avoir la possibilité de façonner les produits et services qu'ils consomment ».

L'identification des antécédents au processus d'apprentissage de la customisation d'un produit en ligne et de ses finalités sur la satisfaction liée à l'expérience de configuration, peut aider les managers à améliorer les outils de configuration de produits afin d'accroître la satisfaction des clients et leur fidélité à l'égard de la marque. La compréhension des processus internes (émotions, perceptions, durée de l'expérience de customisation) durant ce processus est en effet très importante pour créer une expérience bénéfique, à la fois pour les clients et pour les marques de luxe.

⁽⁶⁾ Associée en charge du secteur Luxe chez Deloitte France. <https://fashionunited.fr/actualite/business/la-franches-toujours-la-reine-du-secteur-du-luxe/2016060711082> (consulté le 12/06/2018).

Bibliographie

- ALDANANDO M, GUILLAUME M. HAMOU K.H. & LAMOTHE K. (2003), "Mass customization and configuration: requirement analysis and constraint based modelling propositions", *Integrated Computer Aided Engineering*, vol. 10, n°2, pp. 177-189.
- ANDERSON J.R. (2000), *Learning and Memory, An Integrated Approach*, Hoboken, Wiley & Sons.
- BARDIN L. (2003), *L'Analyse de Contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BERELSON B. (1952), *Content analysis in communication research*, New York, The Free Press.
- BJÖRN-ANDERSEN N. & HANSEN R. (2011), "The adoption of Web 2.0 by luxury fashion brands", CONF-IRM 2011 Proceedings.
- CASTAREDE J. (1992), *Le Luxe*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DERBAIX C. & BREE J. (2000), *Le comportement du consommateur*, Paris, Economica.
- FIORE A.M., LEE S.E. & KUNZ G. (2004), "Individual differences, motivations, and willingness to use a mass customization option for fashion products", *European Journal of Marketing*, vol.38, n°7, pp. 835-849.
- FRANKE N., KEINZ P. & STEGER C.J. (2009), "Testing the value of customization: When do customers really prefer products tailored to their preferences?", *Journal of Marketing*, vol. 73, n°5, pp. 103-21.
- FRANKE N. & HADER C. (2014), "Mass or only 'niche customization'? Why we should interpret configuration toolkits as learning instruments", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n°6, pp. 1214-1234.
- GILMORE J.H. & PINE B.J. (2000), "*The Four Faces of Mass customization*", in *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, Boston, Free Press.
- HAUG A. (2010), "A software system to support the development and maintenance of complex product configurators", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 49, pp. 393-406.
- HOLSTI O.R. (1968), *Content analysis*, in *The Handbook of Social Psychology*, Reading, Addison-Wesley.
- HVAM L. & LADEBY K. (2007), "An approach for the development of visual configuration systems", *Computers and Industrial Engineering*, vol. 53, pp. 401-419.
- JOUNY-RIVIER E. (2016), « Quels Intérêts pour des Clients B2B à Co-créeer un Service ? », *Gérer et comprendre*, n°124, pp. 62-73
- JOUNY-RIVIER E., REYNOSO J. & EDVARDSSON B. (2017) "Determinants of services co-creation with business customers", *Journal of Services Marketing*, vol. 31, n°2, pp. 85-103.
- KOLB D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as a source of learning and development*, New Jersey, Prentice Hall.
- KOLB A.Y. & KOLB D.A. (2005), "Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n°2, pp. 193-212.
- MERLE A. (2010), « Comprendre et gérer un programme de customisation de masse », *Décisions Marketing*, vol. 59, pp. 39-48.
- MIDLER C., MANIAK R. & BEAUME R. (2007), « Du co-développement à la co-innovation : une analyse empirique des coopérations verticales en conception innovante », Actes du 15^e GERPISA International Colloquium, pp. 1-31.
- OKONKWO U. (2010), *Luxury Online: Styles, Systems, Strategies*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- PARK C.W, MACINNIS D.J., PRIESTER J., EISINGERICH A.B. & IACOBUCCI D. (2010), "Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers", *Journal of Marketing*, vol. 74, pp. 1-17.
- PAYNE, A.F, STORBACKA K. & FROW, P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n°1, pp. 83-96.
- PEPPERS D. & ROGERS M. (1997), *Enterprise One to One*, New York, Doubleday.
- PILLER F. (2004), "Mass customization: reflections on the state of the concept", *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, vol. 16, pp. 313-334.
- PITOT P., ALDANONDO M., VAREILLES E., GABORIT P., DJEFEL M. & CARBONNEL S. (2013), "Concurrent product configuration and process planning: Towards an approach combining interactivity and optimality", *International Journal of Production Research*, vol. 51, n°2, pp. 524-541.
- RANDALL T., TERWIESCH C. & ULRICH K. T. (2005), "Principles for user design of customized products", *California Management Journal*, vol. 47, n°4, pp. 68-85.
- SCHONFELD E. (1998), "The customized, digitized, have-it-your-way economy", *Fortune*, pp. 114-124.
- TRENTIN A., PERIN E. & FORZA C. (2011), "Overcoming the customization-responsiveness squeeze by using product configurators: beyond anecdotal evidence", *Computers in Industry*, vol. 62, pp. 260-268.
- TRUONG Y. & MCCOLL R. (2011), "Intrinsic motivations, self-esteem, and Luxury goods consumption", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, pp. 555-561.
- VIGNERON F. & JOHNSON L.W. (2004), "Measuring perceptions of brand luxury", *Journal of Brand Management*, vol. 11, n°6, pp. 484-506.
- VON HIPPEL E. (2001), "User Toolkits for Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, pp. 247-257.
- WIND J. & RANGASWAMY A. (2001), "Customerization: The next revolution in mass customization", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15, n°1, pp. 13-32.
- YEOMAN I. & MCMAHON-BEATTIE U. (2006), "Luxury markets and premium pricing", *Journal of Revenue & Pricing Management*, vol. 4, pp. 319-328.
- YOO J. & PARK L. (2016), "The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands", *Journal of Business Research*, vol. 69, n°12, pp. 5775-5784.

La fracture numérique française au travers d'une approche par les « capacités » : l'enjeu d'apprendre à apprendre

Par Julien GRADOZ

Ecole Normale Supérieure Paris-Saclay

et Sandra HOIBIAN

CREDOC

La notion de fracture numérique, au-delà des controverses dont elle fait l'objet, a longtemps fait référence aux retards dans les infrastructures, l'équipement ou dans les usages de certains groupes de population. Dans cet article, nous proposons d'élargir le champ de ces recherches en intégrant une perspective de « capacités numériques ». Dans un univers en perpétuelle transformation, il nous a semblé opportun d'appréhender, au-delà des questions d'équipement ou d'usages, la capacité des individus à se lancer dans de nouvelles pratiques, à s'approprier les incessantes innovations de l'univers digital. Et pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'opinion que les individus portent eux-mêmes sur leur propre compétence, ou leur formation au numérique. Dans cette perspective, nous avons proposé, à partir des données uniques du Crédoc, une typologie des utilisateurs mêlant les différentes dimensions (équipement, usages, regard sur sa propre compétence). Celle-ci met en évidence, dans les inégalités numériques, l'importance de la capacité à s'autoformer ainsi qu'un potentiel de résorption des inégalités numériques via la place de l'école et de la formation initiale, notamment si celles-ci sont capables d'insuffler de la confiance aux individus dans leurs propres potentialités, de leur fournir les clés d'apprentissage qui seront de nature à leur permettre d'être capables plus tard de s'approprier de nouveaux usages et équipements (apprendre à apprendre). Cette typologie offre en outre un regard actualisé et empirique sur les liens entre les inégalités numériques et les inégalités sociales, permettant ainsi de contribuer à un certain nombre de débats théoriques sur la fracture numérique.

Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) prennent une place toujours plus importante dans nos vies quotidiennes. Elles transforment les environnements de travail autant qu'elles repensent les identités individuelles, au point qu'elles sont souvent perçues comme l'évidence du développement d'une « troisième révolution industrielle ».

La diffusion de ces technologies n'est cependant pas homogène dans la population, et certains individus se retrouvent en périphérie de cette nouvelle « société connectée ». En particulier, l'arrivée d'Internet et la digitalisation de nombreux espaces sociaux ont contribué à créer des « fractures numériques »⁽¹⁾

séparant les individus qui se sont pleinement saisis des opportunités offertes par l'outil numérique et ceux situés en périphérie.

La nature de ces fractures a longtemps été discutée : ne sont-elles que la reproduction des autres formes d'inégalités (sexe, âge, revenu, capital social) au sein des espaces digitalisés ou apportent-elles de nouvelles formes d'inégalités ? La question évoque une certaine actualité à l'heure où de plus en plus de biens et de services basculent dans le « tout numérique » : si le digital est effectivement porteur de nouvelles formes d'inégalités, l'action publique doit alors envisager des voies d'action adaptées pour résorber ces inégalités spécifiques (Rallet et Rochelandet, 2004, p. 30).

Ces débats, très présents au début des années 2000, questionnent en fait jusqu'à l'existence de la fracture numérique (Guichard, 2011). Pour ces auteurs, l'idée n'est pas de contester la précarité dans les usages numériques, mais d'expliquer que celle-ci n'est pas

⁽¹⁾ Bien qu'il soit possible de trouver les prémices d'une telle analyse dès les années 1970, l'étude de la fracture numérique et l'emploi de ce terme (qui est la traduction de *digital divide*) remontent aux années 1990 et plus précisément à un discours de Bill Clinton (1996) qui a contribué à le populariser.

forcément spécifique par rapport à toutes les autres formes de précarités. La revendication croissante d'ériger l'accès au numérique comme un service public⁽²⁾, la régulation contemporaine des télécoms⁽³⁾, tendent depuis à légitimer l'étude des fractures numériques comme un objet à part entière.

Dans cet article, les données uniques du Crédoc sur les usages numériques permettront d'apporter un éclairage nouveau sur la fracture numérique au travers d'une vision pluridimensionnelle et quantifiée s'appuyant sur une approche par les « capacités », c'est-à-dire intégrant tout à la fois les dimensions d'équipement, d'usage et de compétence, dans un contexte de très forte accélération et de remise en cause permanente des pratiques digitales.

Équipement, usages et compétences auto-attribués : trois dimensions à prendre en compte

Au travers de la typologie proposée, nous cherchons à constituer plusieurs groupes d'individus dans l'optique d'explicitier les éléments constitutifs des disparités numériques. C'est une vision étroitement liée aux conceptions traditionnelles de la fracture numérique, basées sur la mise en opposition des *have* et des *have-not* (Rallet et Rochelandet, 2004, p. 24).

Quelles dimensions retenir pour caractériser les différents groupes ? Dans son analyse systématique de la littérature, Fabien Granjon remarque que « disposer d'un ordinateur, d'une connexion Internet et les utiliser sont les deux dimensions généralement retenues permettant de repérer et d'analyser les cas de "fracture numérique" » (2011, p.67). Au-delà de ces aspects matériels, il ajoute deux autres dimensions en s'appuyant sur la tradition anglo-saxonne (où l'on parle de *Digital Divide*), que nous allons également prendre en compte : « infrastructurelle d'abord (l'accès : *have vs have not*), pratique ensuite (l'usage : *use vs non-use*), décisionnaire enfin (le caractère "volontaire" ou non des deux premières variables). » (Granjon, 2011, p. 69).

Le caractère « décisionnaire » revient à distinguer parmi les individus avec de faibles usages numériques ceux qui seraient dans cette situation volontairement de ceux pour lesquels la situation serait subie. Pour identifier ces individus, nous allons nous intéresser aux personnes se déclarant compétentes dans la manipulation de l'outil numérique et ayant accès à des équipements numériques mais qui n'en font pourtant pas usage. Afin de contrevir aux problèmes soulevés dans la littérature sur les déclarations d'opinion des individus sur leur propre compétence numérique

⁽²⁾ Voir par exemple les législations visant à assurer un débit Internet minimal sur les portables partout en France (Article 129, loi n°2015-990 du 6 août 2015, par exemple). Ce débat était déjà soulevé dans la littérature par Abdel Ben Youssef (2004, p.189).

⁽³⁾ Comme l'existence de l'offre sociale Internet pour les plus bas revenus.

(Meritt, Smith, Renzo, 2005 ; Hargittai, 2005), nous allons également approcher ces « non usagers décisionnaires » en intégrant les personnes qui font un usage du numérique dans le cadre de leur travail et n'en font aucun usage à leur domicile, traduisant par là une forme de choix.

Au total, nous intégrerons donc trois dimensions dans notre analyse du rapport au numérique des Français :

Une dimension matérielle : cette dimension comprend à la fois l'accès au matériel informatique ainsi que la possibilité de se connecter. Le matériel peut soit être la propriété des individus, dans ce cas on mesure la dimension matérielle par le taux d'équipement (Bigot, 2006), soit correspondre à la présence de lieux de connexion à proximité (bibliothèque ou cybercafé). Le choix du matériel est sans cesse questionné face à la multiplication des supports (tablettes, smartphones, etc.). Nous avons opté pour l'ordinateur car, en 2017, 19 % des Français en sont dépourvus (tandis que seuls 6 % ne disposent pas de mobile) ; des données plus récentes indiquent que l'équipement en tablettes semble en perte de vitesse après avoir connu un grand succès. En outre, il nous semble que l'usage *via* mobile ou smartphone est partiellement pris en compte par la possibilité de se connecter à Internet quel que soit le support (à partir d'un ordinateur ou d'un mobile). Le confort et la facilité de connexion étant plus forts à domicile, nous choisirons de nous concentrer sur le seul taux d'équipement. Par ailleurs, il nous faut tenir compte des infrastructures de connexion en France. Rappelons que seuls 2 % du territoire français se trouvent en « zone blanche », c'est-à-dire une zone sans couverture réseau, mais il y a en revanche de nombreux territoires en zones « peu denses »⁽⁴⁾ que nous incorporons à notre analyse.

Une dimension de compétence : la dimension de compétence s'intéresse aux prérequis nécessaires à la manipulation de l'outil informatique. Ces prérequis comprennent l'ensemble des compétences des individus à un moment donné, mais aussi tous les éléments de l'environnement qui faciliteraient leur acquisition de compétences, comme travailler dans une entreprise qui utilise les outils numériques, avoir des enfants à la maison sachant les utiliser, bénéficier d'une formation continue... Il y a également d'autres compétences qui ne sont pas liées au numérique mais qui s'avèrent indispensables. Le fait d'être illettré va par exemple jouer un rôle évident dans la dimension de compétence (Valenduc, 2012).

Traditionnellement, la compétence numérique est approximée par le taux d'alphabétisation et le diplôme. Cette méthode, inscrite dans les études traditionnelles de la fracture numérique (voir par exemple l'indice IDI, 2017), est source de plusieurs problèmes : les diplômes n'impliquent pas nécessairement des compétences informatiques effectives et la posses-

⁽⁴⁾ Les zones peu denses correspondent à des parties du territoire qualifiées par l'ARCEP comme nécessitant à terme une amélioration de la couverture par les opérateurs.

sion de certains diplômes concerne majoritairement certaines tranches d'âge (INSEE, 2017). Dans notre article, nous allons nous intéresser à l'opinion des individus sur leur propre compétence, en leur demandant directement leur sentiment de maîtrise de l'outil numérique. Cela revient en fait à adopter une approche *constructiviste* que l'on peut retrouver dans un certain programme de recherche autour de la fracture numérique, et qui permet de concevoir cet article comme une réponse empirique à ces développements. L'idée centrale de ces articles est de souligner que les compétences réelles et objectives d'un individu comptent finalement moins dans la capacité à se lancer dans l'appropriation de nouveaux équipements ou usages que les compétences que la personne s'auto-attribue.

« Pour apprécier le degré d'intégration des acteurs considérés, nous avons adopté une optique que l'on pourrait qualifier de constructiviste, dans le sens où nous avons délibérément mis l'accent sur les perceptions de ces acteurs comme étant à la fois les reflets et les éléments structurants de la réalité telle qu'ils la vivent – et la produisent. En d'autres termes, nous n'avons pas cherché à "mesurer" leur degré d'intégration au moyen d'indicateurs censément objectifs, compte tenu du postulat qu'en matière d'intégration sociale ce sont avant tout les perceptions des acteurs qui déterminent leurs comportements – et sont donc déterminantes des points de vue socioéconomique ou politique. » (Vodoz, 2010, §13).

Compte tenu des taux d'équipements individuels, ce n'est plus seulement la simple absence de matériel qui permettra de caractériser la fracture numérique, ce qui fut longtemps le cas⁽⁵⁾. C'est dans la capacité à utiliser ces équipements que se trouve désormais la clé de compréhension. Dans cette perspective, la précarité numérique ne se caractérise pas tant par une *absence* (de matériel informatique ou de compétence) qu'un *décalage* vis-à-vis des *attentes* d'une époque. Il existe ainsi toutes sortes de situations intermédiaires où les individus, en dépit d'un capital dans chacune des deux dimensions, se retrouvent cantonnés à une fragilité dans l'utilisation de l'outil numérique. C'est pour cela que nous nous intéressons à l'opinion des Français sur leur propre position dans l'espace numérique, afin de traduire cette notion de *décalage ressenti*.

Une dimension d'usage : elle correspond à la diversité des usages numériques dans plusieurs situations (le quotidien, la vie professionnelle, les loisirs). Dans cette dimension, nous allons également nous intéresser au choix de participation ou non des individus à la société numérique. En effet, si toutes les conditions permettant la connexion des individus sont réunies (matérielles et compétences) et qu'ils ne se connectent pas, alors on peut mettre en évidence ce que Fabien

Granjon nomme le « non-usage », c'est-à-dire les individus ne s'intégrant pas de manière volontaire.

Pour qu'un individu puisse pleinement mobiliser la troisième dimension, il doit disposer de ressources dans les deux premières. En effet, ces deux premières dimensions, si nous les réunissons, traduiraient en fait la *capabilité*⁽⁶⁾ des individus à se saisir des opportunités offertes par la société numérique. Dit autrement, la condition *sine qua non* pour qu'un individu se saisisse des opportunités numériques est qu'il ait accès à du matériel et qu'il sache s'en servir. En ce sens, cette approche par capacités, en usage dans un certain nombre de travaux (Kiyindou, 2007), nous place au croisement des approches constructivistes et de ces questionnements sur les ressources que peuvent déployer les individus pour se saisir des opportunités numériques. La possibilité d'établir des usages est donc conditionnée par ces deux dimensions, d'où la notion de *capabilité*. Dans cet article, nous désignerons comme une *personne vulnérable* toute personne dont l'absence de capital dans une des deux premières dimensions définissant la fracture numérique (matérielle et compétence) l'empêche pleinement d'accéder à la société connectée (Granjon, 2011, p. 68).

Forts de ces constats, et à partir des données recueillies par le Crédoc dans le cadre du *Baromètre du numérique*, nous allons proposer une typologie des individus en fonction de leurs usages numériques. Nous mettrons en rapport ces groupes avec leurs caractéristiques sociales. Une comparaison inter-groupes nous permettra alors de poser la ligne de démarcation de la fracture numérique (en particulier entre les plus vulnérables et les plus favorisés). Ce travail nous permettra également d'apporter des éléments de réponse quantifiés à plusieurs questions soulevées dans la littérature depuis quelques années.

La caractérisation de la fracture numérique et des différents groupes d'utilisateurs

Nous allons tout d'abord déterminer une série d'indicateurs à partir du questionnaire de la vague « printemps » d'enquêtes du Crédoc 2017 sur les Conditions de vie des Français⁽⁷⁾, puis utiliser ces indicateurs pour produire une analyse des correspondances multiples (ACM) et finir par une classification ascendante hiérarchique (ACH) qui nous permettra de former des groupes d'utilisateurs sur la base de ces indicateurs.

⁽⁵⁾ En 2017, 94 % des Français de 12 ans et plus ont un mobile, 73 % un smartphone. 81 % des ménages possèdent un ordinateur. Et 9 Français sur dix se connectent à Internet *via* leur ordinateur ou leur mobile (Crédoc, *Baromètre du numérique* ARCEP-CGE-ANM, 2017).

⁽⁶⁾ Les capacités correspondent à « l'ensemble des modes de fonctionnement humain qui sont potentiellement accessibles à une personne, qu'elle les exerce ou non » (SEN, 2000). Il est généralement admis que l'approche par capacités permet de caractériser la « liberté réelle » des individus.

⁽⁷⁾ Réalisée annuellement en collaboration avec le CGE et l'ARCEP.

Précisions méthodologiques

L'enquête a été réalisée en face à face, entre juin et juillet 2017, auprès d'un échantillon de 2 004 personnes, représentatif de la population résidente âgée de 18 ans et plus, sélectionnées selon la méthode des quotas. Ces quotas (région, taille d'agglomération, âge, sexe, PCS, niveau de diplôme) ont été calculés d'après les résultats du dernier recensement général de la population. Un redressement a été effectué pour assurer la représentativité par rapport à la population nationale de 18 ans et plus.*

* Nous conserverons au final 1586 observations.

Les différentes variables quantifiant la fracture numérique

Afin de produire une ACM, il faut retenir un nombre restreint de variables en s'assurant qu'elles possèdent plus ou moins le même nombre de modalités et qu'aucune modalité n'est rare⁽⁸⁾. Pour caractériser nos trois dimensions, nous avons retenu 9 variables actives :

- La **dimension matérielle** est représentée par le nombre d'ordinateurs que possèdent les individus à leur domicile⁽⁹⁾, s'ils disposent d'un accès à Internet ainsi que s'ils habitent dans une zone « peu dense » ou non. Il s'agit de la mesure courante du taux d'équipement (Baromètre du numérique ARCEP-CGE-ANM 2017, p.18). Les modalités négatives sont relativement rares pour les trois variables⁽¹⁰⁾, mais elles sont indispensables à la compréhension de la structure de la fracture numérique.

- La **dimension de compétence** pour la manipulation de l'outil numérique est quantifiée au travers de 2 variables.

Tout d'abord, le sentiment de maîtrise des individus de l'outil numérique nous permettra de saisir dans quelle mesure ils s'estiment en difficulté face à la société numérique. C'est une variable à 3 modalités : *très compétent, assez compétent et peu (ou pas du tout) compétent*.

La deuxième variable porte sur la propension déclarée des individus à adopter de nouveaux outils numériques dans l'avenir. Ils peuvent être *prêts à en adopter de manière progressive, de manière immédiate ou refuser d'en adopter de nouveaux*. Le lien entre cette variable et la compétence est que l'on peut supposer que les individus qui refusent d'adopter de nouvelles technologies dans l'avenir sont soit des individus qui sont d'ores et déjà fragiles dans l'utilisation des outils contemporains, ce qui les rend réticents à vouloir en adopter de nouveaux, soit des individus relativement en phase avec les exigences contemporaines (de

manière contrainte ou non) mais dont la fragilité de compétences les conduit à craindre les changements à venir⁽¹¹⁾. Par ailleurs, même si notre travail s'intéresse à une perspective statique de la fracture numérique, c'est-à-dire considérée à un moment donné, cette variable permet d'introduire des éléments qui tiennent compte d'un aspect plus dynamique de celle-ci. « Vu la rapidité de l'évolution technologique, de très nombreux individus qui pensaient hier disposer d'un capital de compétences technologiques suffisant se retrouvent aujourd'hui déstabilisés par les failles qu'ils découvrent en eux. De même, celui qui se sent aujourd'hui en sécurité du "bon côté" du fossé numérique – et n'a donc a priori aucune raison impérative de s'efforcer à améliorer son niveau d' "intégration numérique" – peut demain se retrouver rattrapé et dépassé par la frontière ! Vécue par une majorité d'individus, l'expérience de ce phénomène est naturellement éprouvante : l'obsolescence progressive du capital matériel (par exemple un ordinateur personnel qui se "démode") ou cognitif (compétences techniques ou autres), patiemment et consciencieusement acquis, donne soudain à l'individu concerné l'impression que le sol se dérobe sous ses pieds. » (Vodoz, 2010, §22).

- La **dimension usage** intègre trois variables relativement proches qui cherchent à comprendre si les individus profitent d'Internet dans leur vie quotidienne, dans leur vie professionnelle et dans leurs loisirs. Chacune comprend 4 modalités : *j'en profite pleinement, j'en profite assez largement, j'en profite assez peu, je n'en profite pas du tout*. Là aussi, l'indicateur présente l'avantage d'aborder les écarts d'usage en plaçant la focale sur l'individu lui-même (on ne décide pas *a priori* et de manière arbitraire les usages nécessaires à l'intégration numérique mais nous partons du point de vue des principaux concernés). Une caractérisation selon des types d'usages plus ou moins experts aurait pu être envisagée, mais nous avons choisi de nous placer du point de vue de l'individu lui-même et de ses perceptions et besoins.

Il y a enfin une dernière variable s'intéressant à ce qui représente le principal frein à l'utilisation d'Internet dans la société aux yeux des individus. C'est une question qui recouvre les trois dimensions. Elle recouvre la dimension matérielle car certains avancent que c'est

⁽⁸⁾ On considère rare toute modalité dont les effectifs sont en dessous de 5 % de la population totale (Le Lan, 2005).

⁽⁹⁾ Nous aurions également pu penser aux smartphones et aux tablettes qui tendent à dépasser les ordinateurs en termes d'utilisation pour l'accès à Internet. Cependant, leur prise en compte n'affecte ni les résultats ni la typologie des utilisateurs, si bien que nous ne les avons pas retenus pour la suite de cet article. Par ailleurs, nous concentrons sur les ordinateurs permet également une comparaison plus aisée avec les précédents travaux sur la fracture numérique.

⁽¹⁰⁾ 13.1 % de la population n'a pas d'ordinateur à son domicile, 16 % habite dans une zone « peu dense » et 8.9 % n'a pas Internet.

⁽¹¹⁾ Il aurait été possible de penser que cette réticence proviendrait d'une inclinaison au progressisme ou non de manière plus générale, mais dans la mesure où il y a explicitement cette question dans l'enquête du Crédoc et qu'elle n'affiche pas de lien avec les indicateurs numériques, nous retenons plutôt cette perspective dans ce travail.



Photo © AKG-IMAGES/André Held

Ferdinand Hodler (1853-1918), *Absturz IV* (Chute 4), huile sur toile, 1894. Bern, Kunstmuseum.

« L'obsolescence progressive du capital matériel ou cognitif, patiemment et consciencieusement acquis, donne soudain à l'individu concerné l'impression que le sol se dérobe sous ses pieds. »

Tableau 1 : Parmi les éléments suivants, quel est celui qui vous paraît être aujourd'hui le principal frein à l'utilisation d'Internet ?

Internet n'est pas utile pour la vie quotidienne	Cela revient trop cher	Internet est trop compliqué à utiliser	Aucun de ces freins	Aspects techniques (qualité du service, données personnelles, service après-vente...)
67	86	141	461	831

Tableau 2 : Vous sentez-vous prêt à adopter de nouvelles technologies ou de nouveaux services numériques ?

Oui, progressivement	Oui, immédiatement	Non
898	421	267

Tableau 3 : Avez-vous, à votre domicile, une connexion Internet hors téléphonie mobile ?

Oui	Non
1441	145

Tableau 4 : Comment qualifieriez-vous votre propre compétence pour utiliser un ordinateur ?

Très compétent	Assez compétent	Pas très ou pas du tout compétent
349	799	438

Tableau 5 : Avez-vous un micro-ordinateur à votre domicile ?

Oui, un seul	Oui, plusieurs	Non, aucun
823	551	212

Tableau 6 : Zone d'habitation des individus

L'individu habite en zone « peu dense »	L'individu n'habite pas en zone « peu dense »
1436	145

Tableau 7 : Régulièrement, les outils numériques offrent à leurs utilisateurs de nouveaux services et de nouvelles fonctionnalités. Vous, personnellement, comment profitez-vous des possibilités offertes par les nouvelles technologies ?

	Vous en profitez pleinement	Vous en profitez assez largement	Vous en profitez peu	Vous n'en profitez pas du tout
Dans votre vie professionnelle	300	300	306	680
Dans vos loisirs	309	380	462	435
Dans votre vie de tous les jours	332	518	460	276

le prix de l'abonnement ou la piètre qualité du service qui représentent les principaux freins à l'utilisation d'Internet dans la société. D'autres affirment que c'est la difficulté d'utiliser Internet, ce qui a trait à la dimension de compétence. Enfin, quand certains estiment que c'est l'absence d'utilité d'Internet dans la vie quotidienne, c'est une perspective d'usage qui doit être retenue (en l'occurrence ici de non-usage). Cette question comporte 5 modalités : *aspects techniques*, *Internet est trop compliqué à utiliser*, *Internet est trop cher*, *Internet n'est pas utile pour la vie quotidienne* et *aucun de ces freins*. Les tableaux 1 à 7 présentent les statistiques descriptives de notre questionnaire pour les variables retenues dans l'analyse.

Nous projetons par ailleurs 6 variables illustratives, qui ne contribuent donc pas à la formation des axes. Il s'agit de l'âge des interrogés, du niveau de vie des individus⁽¹²⁾, de leur PCS (professions et catégories socioprofessionnelles), la source principale de leur formation au numérique, de l'estimation de l'évolution de leurs conditions de vie à 5 ans et de leur sentiment d'être souvent heureux ou non.

Nous avons au final 9 variables actives et 30 modalités au total. Un axe de l'ACM est considéré comme satisfaisant s'il restitue au moins $1/21 = 4.76\%$ de l'inertie. Nous reproduisons ci-dessous l'ACM pour les

deux premiers axes, ce qui nous permet de mettre en lumière un certain nombre de résultats (les deux axes restituant 25.83 % d'inertie).

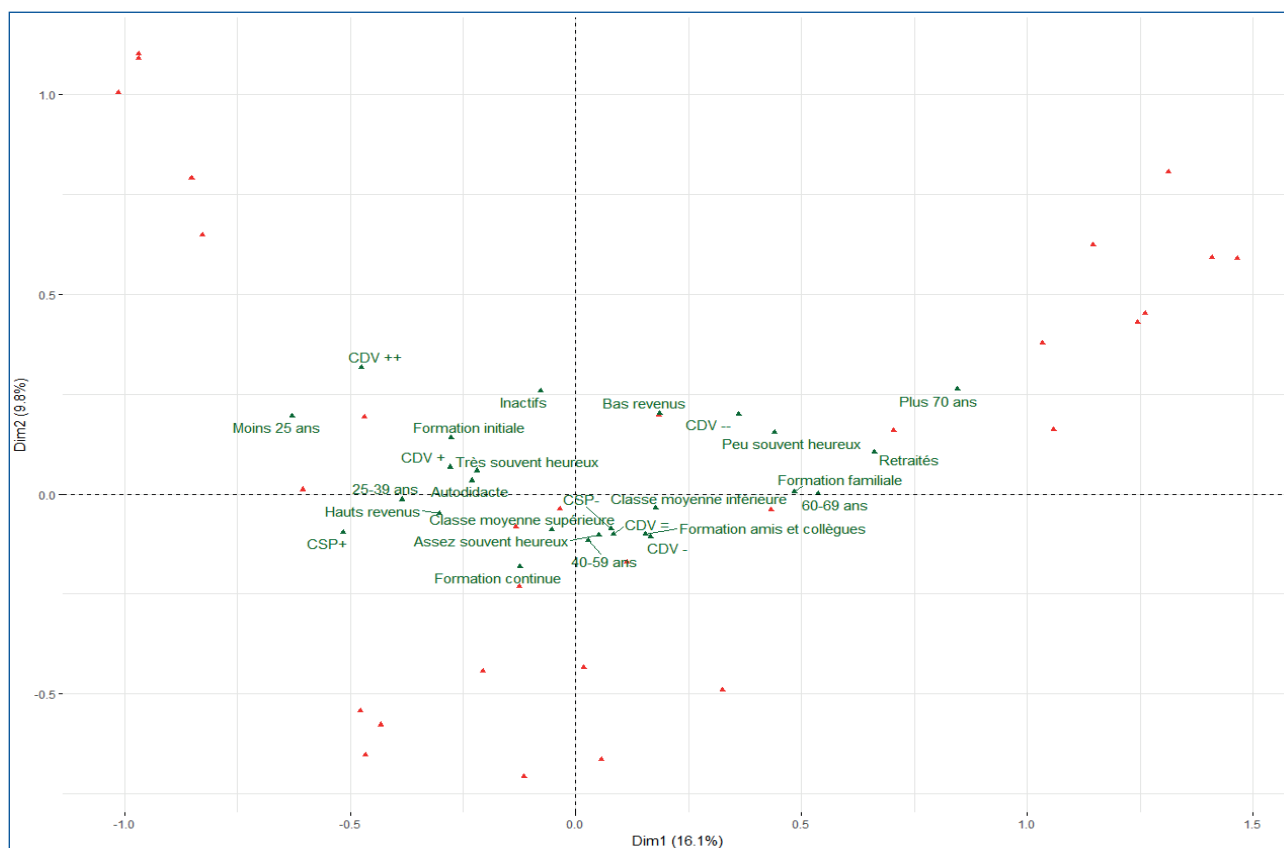
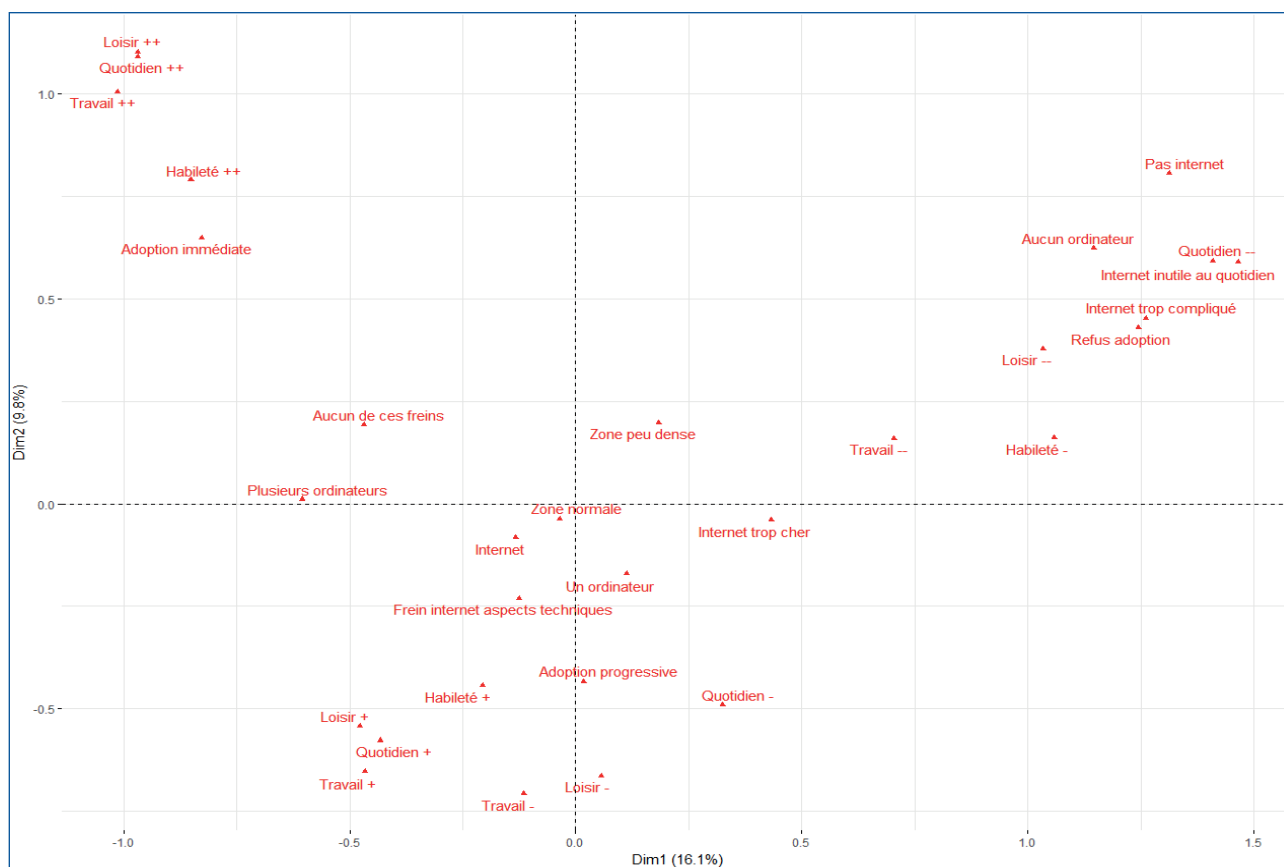
La représentation et l'interprétation de l'ACM

Sur le graphique 1, les triangles rouges représentent les 9 variables actives avec leurs modalités. Les triangles verts représentent les modalités des variables illustratives. La position des modalités illustratives sur le graphique traduit leur corrélation avec les axes. Or, puisque les axes ne sont formés que sur des critères ayant trait au numérique et que les variables illustratives représentent des données socio-démographiques, l'écart des variables illustratives par rapport à l'origine du repère permet de mettre en lumière le lien entre la situation sociale des individus et leur intégration à la société numérique.

L'interprétation des axes d'une ACM est toujours un travail délicat dans la mesure où il n'existe jamais d'analyse univoque.

Nous pouvons tout d'abord souligner que ce sont les mêmes variables qui contribuent le plus à la formation des deux axes, à savoir les trois aspects ayant trait à l'usage, le sentiment de compétence à l'utilisation de l'outil numérique et la propension à l'adoption de nouvelles technologies dans l'avenir. Seulement, si nous décomposons en modalités, nous voyons que celles-ci ne jouent pas de la même façon sur la formation des axes.

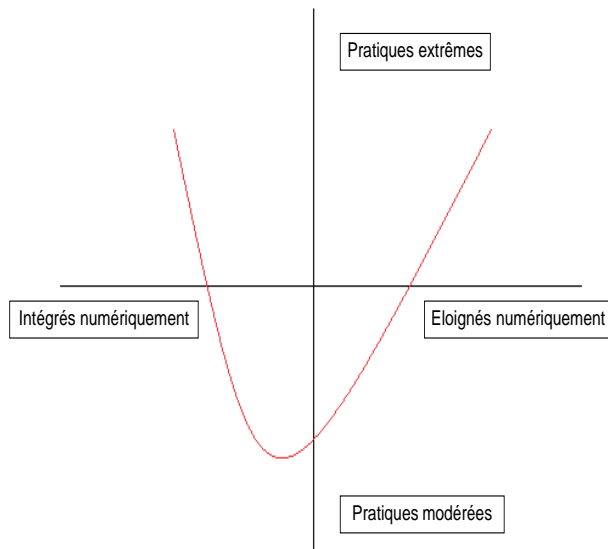
⁽¹²⁾ Qui correspond ici au revenu par unités de consommation.



Graphiques 1 et 2 : Analyse des correspondances multiples à partir des trois dimensions de la fracture numérique (variables actives et illustratives)

- Le premier axe (horizontal) traduit la **polarisation entre les *have* et les *have-not*** de la société numérique : ainsi, plus on se déplace à gauche de l'abscisse et plus les individus sont intégrés à la société numérique, et plus on se déplace à droite, moins ils le sont. Le premier axe traduit donc un spectre allant de l'intégration à l'exclusion de la société numérique.
- Le deuxième axe (vertical) traduit la **polarisation entre les usages extrêmes et modérés** du numérique : le cadran du haut est majoritairement formé par les modalités ++ et -- des variables actives tandis que le cadran du bas est formé par les + et les - (qui traduisent des pratiques plus modérées ainsi qu'une emprise du numérique dans la vie quotidienne plus proche de la moyenne nationale).

La polarisation s'effectue à la fois sur l'intégration positive ou non à la société numérique et sur le décalage des pratiques à la moyenne nationale. De manière schématique, il semblerait que nous ayons le graphique suivant :



Graphique 3 : Interprétation des axes de l'analyse des correspondances multiples

L'interprétation de ce graphique est la suivante : au départ de la courbe nous retrouvons les individus les plus à l'aise avec le numérique et qui s'en saisissent pleinement au quotidien. À mesure que l'on se déplace sur la courbe, on observe des individus avec un rapport plus distant au numérique mais des pratiques qui se rapprochent de la moyenne de la population. À partir du point de retournement, les individus sont de plus en plus précarisés et l'utilisation de l'outil numérique est de plus en plus faible (et donc extrême).

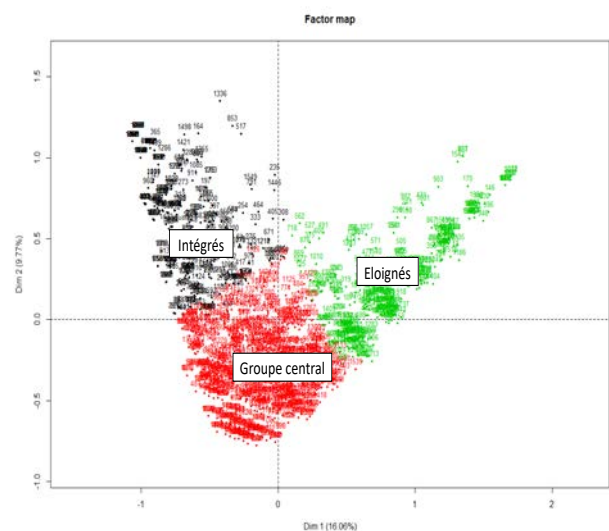
Nous sommes donc en mesure, à partir de cette ACM, de caractériser une certaine forme de fracture numérique, puisque la distribution traduit la plus ou moins grande intégration de la population à la société numérique.

Les différents groupes au sein de l'espace numérique

Désormais, en utilisant la classification ascendante hiérarchique, nous pouvons chercher à former des groupes au sein de la population, de façon à proposer

une typologie des utilisateurs. Une telle technique de « clusterisation » nous permet alors de faire émerger trois groupes distincts⁽¹³⁾.

Le groupe sur la partie Nord-Ouest du cadran du graphique 4, associé au noir, caractérise les individus les mieux intégrés à la société numérique. Ils se distinguent par une utilisation permanente de l'outil numérique associée à un important sentiment de compétence et la capacité de s'adapter rapidement aux changements. À l'inverse, en vert et au Nord-Est sont représentés les individus appartenant au groupe caractérisé par des usages limités. Nous les appelons ici « éloignés », mais il conviendra par la recherche de l'existence des « non-usagers » de se demander dans quelle mesure il y a correspondance entre ce groupe et celui traditionnellement associé à la fracture numérique. Enfin, nous avons un groupe central caractérisé par une utilisation des outils numériques et une intégration à la société numérique moyennes.



Graphique 4 : Groupes d'utilisateurs à partir de l'analyse des correspondances multiples

En termes de répartition de la population entre les différents groupes, 22 % des individus appartiennent à la classe des intégrés, 53 % au groupe central et 25 % aux éloignés. Bien sûr, il ne s'agit pas de dire qu'un quart de la population est en situation d'exclusion numérique, mais de donner les contours d'un groupe qui présente les fragilités plus importantes.

À la recherche des non-usagers

Au sein des « éloignés », nous pouvons nous demander s'il existe des individus correspondant au profil des « non-usagers ». Nous avons défini les non-usagers comme les individus ayant les capacités nécessaires

⁽¹³⁾ Le principe de la **CAH** (classification ascendante hiérarchique) est de former des groupes avec le maximum d'homogénéité au sein de chaque groupe et le maximum d'hétérogénéité entre chaque groupe. Le choix du nombre de classes n'est pas arbitraire et correspond au découpage permettant cette maximisation compte tenu du nombre d'axes que nous retenons dans l'analyse (Benzecri, 1973). Ici, nous retenons 5 axes.

pour se trouver hors de la fracture numérique mais s'y trouvant de fait. Par ailleurs, nous avons défini la capacité numérique dans l'imbrication des deux premières dimensions constitutives de la fracture numérique (matérielle et compétence). Aussi, c'est en observant la proportion d'individus ayant du capital dans les deux premières dimensions de la fracture numérique et appartenant au troisième groupe qu'il sera possible de déceler les non-usagers, puisqu'ils s'y trouvent alors du fait de leurs usages.

De manière pratique, cela correspond alors aux individus ayant un ou plusieurs ordinateurs, un accès à Internet, n'habitant pas dans une zone peu dense, enclins à l'adoption de nouvelles technologies (progressistes ou radicaux) et qui s'estiment compétents ou très compétents dans la manipulation de l'outil numérique, mais qui appartiennent tout de même au groupe des éloignés. Nous pourrions alors nous demander pourquoi des individus ayant des outils à leur disposition décideraient de ne pas les utiliser plutôt que de ne pas s'équiper du tout. Parmi les explications possibles, le fait que nous nous intéressions au taux d'équipement par foyer justifie qu'il puisse y avoir simultanément des équipements dans un logement et que les membres du foyer interrogés ne les utilisent pas, tout en ayant les compétences pour le faire (Le Douarin, 2007). Vérifiant ces critères⁽¹⁴⁾, seuls 3 % font partie des individus éloignés dans la population totale, ce qui ne représente par ailleurs que 6.5 % des individus éloignés.

Une autre façon de considérer l'existence des non-usagers volontaires est de s'intéresser aux individus qui utilisent l'outil numérique de manière « contrainte », dans le cadre d'une activité professionnelle par exemple, et ne l'utilisent pas lorsqu'ils sont davantage en situation de choix (i.e dans leur vie quotidienne). Le croisement suivant propose une forme de repérage de ces individus (voir le Tableau 8 ci-après).

Nous remarquons donc que les individus qui profitent pleinement ou assez largement de l'outil numérique dans leur vie professionnelle et qui appartiennent au groupe des éloignés représentent 4 % de la population totale des éloignés, un résultat sensiblement proche du précédent.

Les non-usagers « volontaires » sont donc trop peu nombreux au sein des « éloignés » pour que l'on puisse distinguer clairement deux groupes. Si bien que, dans notre analyse, nous associerons les individus éloignés aux individus les plus fragiles, sans pour autant que les non-usagers soient inexistantes (Jaureguiberry, 2012).

Quels sont les profils sociaux des groupes d'utilisateurs ?

Maintenant que nous avons déterminé une typologie des utilisateurs et caractérisé une certaine fracture numérique, il nous faut questionner la possibilité de rapprocher l'appartenance des individus à un groupe d'utilisateurs avec leur position dans l'espace social, de façon à éclairer plusieurs débats contemporains sur la fracture numérique.

Pour ce faire, nous présentons tout d'abord un tableau descriptif (voir le Tableau 9 page suivante) à partir de nos groupes et de nos différentes variables illustratives, puis dans un second temps nous recourrons à une régression logistique multinomiale à partir du groupe d'appartenance des individus, en retenant comme variables explicatives les variables illustratives de notre ACM.

La diversité des motifs d'appartenance aux différents groupes

Ce tableau permet de mettre en exergue plusieurs facteurs semblant favoriser l'appartenance des individus à certains groupes d'utilisateurs, que nous analysons ensuite de manière approfondie. Nous pouvons cependant remarquer que l'appartenance à un groupe particulier ne semble pas provenir d'une concentration exclusive de tous les avantages (ou désavantages) sociaux. Dit autrement, il est possible que certains individus appartiennent au groupe des favorisés sur la base d'un critère spécifique dans lequel ils disposent de davantage de ressources par rapport au reste de la population (le revenu par exemple) tandis que d'autres individus y appartiennent du fait d'un avantage dans un autre critère (l'âge).

	Intégrés	Groupe central	Eloignés
<i>Je ne profite pas du tout des outils numériques dans ma vie professionnelle</i>	19 %	31 %	89 %
<i>Je profite peu des outils numériques dans ma vie professionnelle</i>	6 %	30 %	7 %
<i>Je profite assez largement des outils numériques dans ma vie professionnelle</i>	10 %	30 %	3 %
<i>Je profite pleinement des outils numériques dans ma vie professionnelle</i>	65 %	9 %	1 %
Total	1	1	1

Tableau 8 : Usage de l'outil numérique dans le cadre professionnel et appartenance à un groupe d'usagers

⁽¹⁴⁾ Soit 799 individus.

Une description socio-démographique des différents groupes

	Intégrés	Groupe central	Eloignés	Ensemble
Part dans la population totale	22 %	53 %	25 %	100 %
Heureux				
Assez souvent heureux	35 %	49 %	46 %	45 %
Occasionnellement ou jamais heureux	11 %	11 %	25 %	15 %
Très souvent heureux	53 %	41 %	28 %	40 %
Age de l'enquêté				
18-25 ans	22 %	12 %	3 %	11 %
25 à 39 ans	35 %	29 %	11 %	26 %
40 à 59 ans	32 %	41 %	38 %	39 %
60 à 69 ans	7 %	14 %	25 %	15 %
70 ans et plus	4 %	6 %	23 %	10 %
Profession de l'interviewé, regroupées en 4 modalités				
CSP-	27 %	37 %	37 %	35 %
CSP+	43 %	35 %	7 %	30 %
Inactifs	21 %	13 %	14 %	15 %
Retraité	9 %	16 %	42 %	21 %
Niveau de vie				
Bas revenus	24 %	19 %	29 %	23 %
Classe moyenne inférieure	19 %	26 %	33 %	26 %
Classe moyenne supérieure	24 %	30 %	24 %	27 %
Hauts revenus	31 %	27 %	14 %	24 %
Anticipation des conditions de vies d'ici 5 ans				
Fortement améliorées	13 %	7 %	3 %	7 %
Améliorées	37 %	25 %	15 %	25 %
En stagnation	26 %	34 %	38 %	33 %
Détériorées	15 %	27 %	26 %	25 %
Fortement détériorées	8 %	8 %	18 %	10 %
Formation au numérique				
Autodidacte	43 %	36 %	23 %	34 %
Formation continue	11 %	12 %	9 %	11 %
Formation familiale	11 %	20 %	42 %	24 %
Formation initiale	23 %	17 %	10 %	16 %
Formation par des collègues ou amis	11 %	16 %	16 %	15 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau 9 : Caractéristiques socio-démographiques de chacun des trois groupes

NB : Les CSP+ sont constituées des chefs d'entreprise, des artisans et commerçants, des cadres, des professions intellectuelles supérieures et des professions intermédiaires.

Nous pouvons poursuivre notre analyse en recourant à une régression logistique multinomiale. Le groupe de référence correspond au groupe central, et nous retenons chaque modalité médiane comme modalité de référence pour les variables explicatives (lorsqu'il est possible de les ordonner⁽¹⁵⁾). Les tableaux 3 et 4 nous donnent les résultats de cette régression (voir les Tableaux 10 et 11 ci-après).

La fracture numérique et les autres formes d'inégalités

Ce travail préalable de quantification va nous permettre de comprendre comment ces résultats s'insèrent dans les débats contemporains sur la fracture numérique. En particulier, nous mettrons l'accent sur le lien entre l'intégration numérique, les inégalités de revenus (par unité de consommation) et les inégalités générationnelles, qui ont toujours fait l'objet d'une attention particulière des chercheurs. Ensuite, nous apporterons des éclairages nouveaux sur le lien entre

intégration numérique, bonheur et amélioration des conditions de vie au travers du prisme des capacités. Enfin, nous nous intéresserons au rôle particulier de la formation au numérique comme levier pour la résorption des inégalités numériques.

L'étude du lien entre les inégalités générationnelles, de revenus et numériques

Au vu de nos résultats, nous pouvons tout d'abord remarquer que nous retrouvons deux effets très connus de la littérature sur la fracture numérique, à savoir que les inégalités numériques sont reliées aux inégalités générationnelles (Sourbati, 2009 ; Michel *et al.*, 2009) et de revenus (Sciadas, 2002).

Ainsi, par rapport aux individus entre 40 et 59 ans, les individus ayant entre 18 et 25 ans ont bien plus de chances de se trouver parmi le groupe des intégrés et beaucoup moins de chances de se trouver dans le groupe des personnes éloignées par rapport au groupe central. L'effet est également très fort et dans le même sens pour les individus âgés de 25 à 39 ans.

	Variable dépendante:	
	Intégrés (1)	Éloignés (2)
18-25 ans	0.602*** (0.224)	-1.630*** (0.370)
25-39 ans	0.381** (0.168)	-0.929*** (0.211)
40-59 ans	Ref	Ref
60-69 ans	-0.415 (0.436)	0.652** (0.325)
Plus de 70 ans	-0.084 (0.543)	1.558*** (0.385)
Bas revenus	0.589*** (0.210)	0.205 (0.196)
Classe moyenne inférieure	Ref	Ref
Classe moyenne supérieure	0.174 (0.200)	-0.568*** (0.193)
Hauts revenus	0.569*** (0.202)	-1.142*** (0.223)
Formation numérique principale par des collègues ou amis	Ref	Ref
Formation numérique principale autodidacte	0.463** (0.216)	-0.214 (0.221)
Formation numérique principale continue	0.366 (0.277)	-0.115 (0.280)
Formation numérique principale familiale	-0.242 (0.265)	0.727*** (0.215)
Formation numérique principale initiale	0.530** (0.240)	-0.296 (0.269)

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

	Variable dépendante:	
	Intégrés (1)	Éloignés (2)
Jamais ou occasionnellement heureux	0.313 (0.230)	0.783*** (0.198)
Souvent heureux	Ref	Ref
Très souvent heureux	0.509*** (0.146)	-0.234 (0.161)
CSP+	0.490*** (0.173)	-1.331*** (0.238)
CSP-	Ref	Ref
Inactifs	0.482** (0.222)	-0.057 (0.235)
Retraités	0.377 (0.480)	-0.093 (0.345)
Conditions de vie très dégradées	0.309 (0.272)	0.568** (0.231)
Conditions de vie dégradées à 5 ans	-0.304 (0.202)	-0.281 (0.180)
Conditions de vie en stagnation à 5 ans	Ref	Ref
Conditions de vie améliorées à 5 ans	0.493*** (0.174)	-0.323 (0.207)
Conditions de vie fortement améliorées à 5 ans	0.663*** (0.249)	-0.546 (0.393)
Constant	-2.486*** (0.296)	-0.286 (0.253)

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Tableaux 10 et 11 : Les déterminants de l'appartenance à un groupe d'utilisateur par rapport au groupe central

⁽¹⁵⁾ Pour celles qui ne sont pas ordonnables, nous déterminons une modalité qui nous paraît pivotale. Ainsi, *être souvent heureux* est la modalité de référence par rapport à « très souvent heureux » et « jamais ou occasionnellement heureux » ; la *formation par des amis ou collègues* est la modalité la plus courante de formation

au numérique et nous l'avons donc choisie comme référente ; les CSP- sont la modalité de référence par rapport à la catégorie socio-professionnelle, la *classe moyenne inférieure* est le niveau de vie de référence choisi ; l'anticipation d'une *stagnation des conditions de vie à 5 ans* est la modalité de référence.

Les individus entre 60 et 69 ans n'ont pas significativement plus de chances que les 40 à 59 ans d'appartenir au groupe des intégrés par rapport au groupe central. En revanche, ils ont des risques plus élevés de faire partie du groupe des personnes éloignées. Cet effet se retrouve de manière encore plus prononcée au-delà de 70 ans. Dit autrement, avoir moins de 40 ans est quasi systématiquement synonyme de forte intégration numérique par rapport aux 40 à 59 ans, tandis qu'être âgé (après 40 ans, et encore plus après 70 ans) augmente les risques de bascule dans le groupe des plus éloignés du numérique. Ces résultats confortent donc l'existence d'une réelle *fracture générationnelle* vis-à-vis de l'intégration à la société numérique.

Ce lien constaté entre l'intégration à la société numérique et les inégalités générationnelles n'est pas sans conséquences. Il peut provoquer un accroissement des inégalités au sens général par ce simple phénomène de basculement des plus âgés dans le groupe des éloignés. Ainsi, s'il a été montré que le numérique avait un impact notable dans la recherche d'informations autour des problèmes de santé, les plus âgés –qui sont par ailleurs les plus fragiles sur ce plan– se retrouvent donc mis en difficulté supplémentaire du fait qu'ils savent moins bien utiliser l'outil numérique (Renahy, Parizot et Chauvin, 2008)⁽¹⁶⁾.

Concernant le revenu par unité de consommation, nous constatons que, en comparaison de la classe moyenne inférieure, les individus de la classe moyenne supérieure ont davantage de chances de ne pas se trouver dans le groupe des éloignés par rapport au groupe central. Pour les hauts revenus, ils ont à la fois plus de chance de se retrouver dans le groupe des favorisés numériquement et de ne pas se trouver dans le groupe des éloignés en comparaison des individus de la classe moyenne inférieure. Dit autrement, toucher des revenus plus élevés que la classe moyenne inférieure accroît les chances *toutes choses égales par ailleurs* de se retrouver dans le groupe des personnes intégrées numériquement.

En revanche, nous constatons que les bas revenus ont bien plus de chances de faire partie des intégrés numériquement par rapport au groupe central que les

individus de la classe moyenne inférieure, un résultat qui interpelle au premier abord. En effet, cela semble souligner qu'il n'y a pas une relation monotone entre le niveau de vie et l'intégration numérique.

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les individus appartenant au groupe des bas revenus sont composés de 51 % de personnes au chômage, d'étudiants, de personnes au foyer ou de personnes invalides, qui sont des individus généralement contraints d'associer de plus faibles revenus avec un temps disponible plus grand, ce qui les conduit souvent à trouver des occupations par le biais de médias peu onéreux (Chenu, 2003)⁽¹⁷⁾. Dans ce cas, Internet et ce qu'il offre représentent un exemple marquant de ces moyens d'occuper le temps, si bien que, même sans disposer nécessairement de grandes compétences numériques, ces individus peuvent se retrouver parmi les personnes intégrées du fait d'un usage plus outenu au quotidien de l'outil numérique dans le cadre de loisirs. Un moyen de s'en convaincre est de croiser la variable du niveau de vie avec celle de l'utilisation de l'outil numérique dans le cadre des loisirs, qui rappelons-le est la seconde variable contribuant le plus à la formation des axes de l'ACM (voir le Tableau 12 ci-après).

Ces forts usages dans le cadre des loisirs ainsi que la composition du groupe des bas revenus sont alors susceptibles d'expliquer cette non-monotonie.

De manière générale, il faut se méfier de l'association entre les revenus et les compétences numériques, puisque les compétences numériques ne sont pas nécessairement des compétences valorisables sur le marché du travail. En effet, il est tout à fait possible d'imaginer que certains individus disposent de compétences informatiques qu'ils n'arrivent pas à transformer en compétences impactant leur salaire, ou que certains emplois ne requièrent pas la mobilisation de l'outil informatique, si bien qu'il peut y avoir une déconnexion entre les revenus et le sentiment d'intégration à la société numérique. Dans le cas des jeunes, nous pouvons retrouver une telle logique chez Luc Vodoz (2010, §42) : « Nombre de ces jeunes peinent à les valoriser [ces compétences

	Je ne profite pas du tout des outils numériques pour mes loisirs	Je profite peu des outils numériques pour mes loisirs	Je profite assez largement des outils numériques pour mes loisirs	Je profite pleinement des outils numériques pour mes loisirs
Bas revenus	30 %	23 %	22 %	25 %
Classe moyenne inférieure	31 %	30 %	22 %	17 %
Classe moyenne supérieure	28 %	27 %	27 %	18 %
Hauts revenus	21 %	37 %	24 %	18 %

Tableau 12 : L'utilisation de l'outil numérique pour les loisirs en fonction du niveau de vie des individus

⁽¹⁶⁾ « La majorité de ces sites web présentent des nombreux défauts de conception pour les personnes âgées et la navigation y est tellement complexe qu'elle ne s'adresse qu'aux initiés d'Internet. [...] Si ces barrières sont persistantes, elles constituent un enjeu majeur puisque les personnes âgées consultent souvent les services et les informations relatifs à la santé » (Charmarkeh, 2015, §5).

⁽¹⁷⁾ Pour le reste de la composition des bas revenus, il y a 20 % de retraités et 29 % de travailleurs.

numériques] dans le cadre d'un emploi, lorsque les compétences sociales nécessaires à une bonne exploitation de l'outil technologique leur font défaut. Savoir scier des planches et planter des clous ne suffit pas à faire un bon charpentier. Savoir manipuler des données et explorer les arcanes d'un programme informatique ne suffit pas non plus à faire un bon comptable ni un bon dessinateur-architecte ».

Nous voyons donc que nos résultats empiriques sur l'âge et le revenu peuvent être replacés plus généralement dans les discussions théoriques autour de la fracture numérique, sans pour autant aller dans le sens d'une mise en évidence de la causalité, puisque les inégalités tendent à se renforcer mutuellement.

Le lien entre les inégalités numériques, le bonheur et la projection de l'évolution des conditions de vie au travers d'une approche par les capacités

La prise en compte de l'âge et du revenu dans ce travail économétrique nous permet pour les autres variables d'effectuer un raisonnement dit *toutes choses étant égales par ailleurs*. « Plus précisément, la régression logistique a pour but d'isoler les effets de chaque variable, c'est-à-dire d'identifier les effets résiduels d'une variable explicative sur une variable d'intérêt, une fois prises en compte les autres variables explicatives introduites dans le modèle » (Barnier et Larmarange, 2013, p. 106). Ainsi, dans la mesure où le revenu et l'âge tendent à être déterminants dans la constitution de la plupart des formes d'inégalités, il nous est désormais possible de mettre en évidence pour les autres variables un effet plus clair vis-à-vis du numérique.

Concernant le bonheur, nous pouvons constater que les individus ayant le sentiment d'être « très souvent heureux » font davantage partie des intégrés numériquement que les individus se déclarant « souvent heureux »⁽¹⁸⁾ ce qui n'a pas de lien avec le fait d'appartenir au groupe des personnes éloignées du numérique. À l'inverse, le fait de se sentir « jamais ou occasionnellement heureux » par rapport aux individus « souvent heureux » accroît les chances d'être un utilisateur éloigné, ce qui n'a pas de lien avec le fait d'appartenir au groupe des intégrés.

Dans notre perspective de capacités, nous pouvons assimiler cela au fait que les individus, à mesure qu'ils s'intègrent dans la société numérique, accèdent à de nouvelles opportunités qui accroissent les libertés dont ils jouissent effectivement, ce qui est susceptible de les rendre plus souvent heureux. Par ailleurs,

le simple fait de se sentir davantage intégré et en phase avec les exigences contemporaines axées sur le numérique peut suffire à être une source de satisfaction pour les individus. Un tel résultat peut être mis en évidence à partir de la vague d'enquête printemps 2016 du Crédoc, où une question était : « Selon vous, avoir accès à Internet est-il important pour se sentir intégré à la société ? ». Puisqu'une majorité des Français (64 %)⁽¹⁹⁾ émettent une telle opinion, nous pouvons effectivement comprendre dans quelle mesure le sentiment d'être souvent heureux peut être affecté par le degré d'appartenance à la société numérique (voir le Tableau 13 ci-après).

Concernant la projection des conditions de vie des individus dans 5 ans, nous obtenons également des résultats qui méritent un examen approfondi.

Par rapport aux individus estimant que leurs conditions de vie vont stagner dans les cinq prochaines années, penser que ses conditions de vie vont s'améliorer ou beaucoup s'améliorer accroît les chances d'être intégré à la société numérique par rapport au groupe central. En revanche, si l'on estime que nos conditions de vies vont se dégrader par rapport à ceux qui pensent qu'elles vont stagner, il n'y a pas d'effet clair. Enfin, penser qu'elles vont fortement se dégrader est très lié au fait d'appartenir au groupe des personnes éloignées.

Dans une perspective de capacités et dans la dynamique contemporaine de basculement vers le « tout numérique », cela peut s'interpréter comme le fait que les individus les mieux intégrés savent qu'ils vont toujours pouvoir saisir plus d'opportunités tandis que les individus éloignés voient leur espace des possibles se restreindre d'ici 5 ans, ce qui risque d'accroître leur exclusion. Nous devons cependant nuancer ce propos pour les plus éloignés au sein de ce groupe, puisque ces derniers tendent à se placer dans un référentiel statique.

« En l'absence d'une pression constante à la mise à jour des connaissances, et compte tenu de l'ampleur des autres problématiques sociales qu'ils vivent, les acquis glanés dans le cadre de cours qui leur sont spécifiquement destinés constituent subjectivement, pour ces personnes, un point d'ancrage fort au "monde des autres". » (Vodoz, 2010, §28).

Ainsi, en nous plaçant dans cette perspective de capacités, nous avons pu discuter du lien entre les inégalités numériques, l'occurrence du bonheur et la projection de l'évolution des conditions de vies, ce qui contribue à renouveler les dimensions

Tableau 13 : Selon vous, avoir accès à Internet est-il important pour se sentir intégré à la société ?

Oui c'est très important	Oui, c'est assez important	Non, ce n'est pas très important	Non, ce n'est pas du tout important
27 %	37 %	19 %	17 %

Source : Enquête Conditions de vie et aspirations, CREDOC.

⁽¹⁸⁾ Résultat que nous avons déjà constaté il y a quelques années dans le cadre d'une précédente enquête (Bigot et Croutte, 2012).

⁽¹⁹⁾ Sur 2007 interrogés.

traditionnellement étudiées dans la littérature. Nous allons à présent aborder le rôle déterminant de la formation au numérique dans le positionnement des individus au sein des espaces digitalisés.

La formation au numérique comme levier à la résorption des inégalités numériques

La formation au numérique apparaît comme le point d'entrée dans les espaces digitalisés, si bien qu'elle constitue un déterminant fondamental de la compréhension des inégalités numériques.

Dans notre échantillon, 34 % des individus déclarent que leur source principale de formation au numérique est l'autodidactie, 15 % déclarent avoir été formés principalement par des amis ou des collègues, 11 % par une formation continue, 24 % par la famille et 16 % par une formation initiale.

L'analyse statistique des effets *toutes choses égales par ailleurs* montre qu'entre deux individus de même âge, de même revenu, de même sexe, etc., celui qui se sera formé tout seul aura bien plus de chances de se trouver parmi le groupe des favorisés numériques que celui qui aura été formé par des collègues ou amis.

Cela s'explique aisément par le fait que les individus se formant principalement de manière autodidacte sur le numérique sont déjà des individus disposant d'une certaine compétence numérique (capacité à chercher des tutoriels, des forums, à tourner la question correctement dans le moteur de recherche...). *A contrario*, lorsque les individus sont principalement formés par leurs collègues ou amis, cela signifie souvent une formation à un plus faible niveau et moins poussée.

Lorsque la source principale de formation des individus est la famille, nous remarquons que les individus ont bien plus de chances de se trouver dans le groupe des personnes éloignées numériquement par rapport au groupe central que les individus formés par leurs collègues ou amis. Une explication est qu'en général, les individus formés par leur famille le sont dans la mesure où l'on cherche à leur enseigner le minimum de compétences nécessaires au maintien du contact dans une cellule familiale de plus en plus éclatée, ce qui implique donc des compétences minimales qui expliquent leur plus grande appartenance au groupe des personnes éloignées (Vodoz, 2010, §33).

Concernant la formation initiale, les individus dont c'est la principale source de formation au numérique appartiennent davantage au groupe des intégrés par rapport au groupe central que les individus formés par leurs collègues ou amis. Il y a une double explication à ce résultat. D'une part, les individus ayant reçu une formation au numérique donnée par des profes-

sionnels ont davantage de chances d'avoir pu approfondir certains points, ce qui les favorise par rapport aux autres dans la dimension *compétence*. D'autre part, pour recevoir un enseignement numérique dans le cadre de sa formation initiale, il faut avoir entrepris une démarche volontaire pour suivre ces cours et souvent avoir fait l'objet d'une évaluation, ce qui peut impliquer une plus grande détermination à l'apprentissage qui se répercute sur les compétences.

La source de formation principale des individus, dans la mesure où elle est déterminante dans l'appartenance aux différents groupes d'utilisateurs, apparaît alors comme un levier important dans la possibilité de résorber les inégalités numériques.

La place de l'école et de la formation initiale est donc essentielle dans l'intégration numérique. Mais au-delà des enseignements initiaux, la capacité de l'école et des lieux de formation initiaux à insuffler de la confiance aux individus dans leurs propres potentialités, à leur fournir les clés d'apprentissage qui seront de nature à leur permettre d'être capables plus tard de s'approprier de nouveaux usages et équipements (apprendre à apprendre) offre un formidable potentiel de diminution des écarts numériques.

Conclusion

Dans cet article, nous avons proposé une quantification de la fracture numérique française à partir d'une approche en termes de capacités et d'opinions individuelles sur le sentiment d'intégration à la société numérique.

L'objectif central de ce travail était de proposer un travail chiffré sur un certain nombre de points discutés de manière théorique dans la littérature depuis deux décennies, comme par exemple l'existence des non-usagers. Bien que ces résultats soient soumis à un certain nombre de limites, nous voyons qu'ils permettent de corroborer de nombreux travaux canoniques sur la fracture numérique, tout en apportant des éclairages nouveaux, comme sur le lien entre l'intégration numérique et le bonheur (ou encore les conditions de vie). Enfin, nous avons mis un accent particulier sur le rôle de la formation comme levier de l'action publique.

Dans la mesure où nous nous sommes intéressés à l'opinion des individus sur leur propre ressenti dans cet article, et où le discours sur la fracture numérique produit une représentation normative de ce que doit être l'intégration à la société numérique, il faudrait poser la question, dans un article ultérieur, des sources (multiples) de référentialité des individus dans leur ressenti d'intégration à la société numérique et de leur éventuelle conflictualité.

Références :

- BARNIER J. & LARMARANGE J. (2013), *Introduction à l'analyse d'enquêtes avec R*. Paris, support de cours.
- BENZECRI J. P. (1973), *L'analyse des données*. Paris, Dunod.
- BIGOT R. (2006), *Le fossé numérique se réduit mais reste important*. Paris, Note du Crédoc.
- BIGOT R. & CROUTTE P. (2012), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*. Paris, Rapport ARCEP-CGEIET-Crédoc.
- CHENU A. (2003), « Les usages du temps en France », *Futuribles*, n°285, pp. 21-31.
- CHARMARKEH H. (2015), « Les personnes âgées et la fracture numérique de «second degré» : l'apport de la perspective critique en communication », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°6, en ligne.
- CREDOC (2017), *Baromètre du numérique ARCEP-CGE-ANM*. Paris, Rapport du Crédoc.
- GUICHARD É. (2011), « Le mythe de la fracture numérique », dans *Regards croisés sur l'Internet*, pp. 69-100.
- GRANJON F. (2011), « Fracture numérique », *Communications*, 88(1), pp. 67-74.
- HARGITTAI E. (2005), "Survey measures of web-oriented digital literacy", *Social science computer review*, 23(3), pp. 371-379.
- INSEE (2017), *Enquête emploi*, Paris, Rapport de l'INSEE.
- JAUREGUIBERRY F. (2012), « Retour sur les théories du non-usage des technologies de communication », dans *Connexions : communication numérique et lien social*, pp. 335-350.
- KIYINDOU A. (2007), « De la fracture numérique à la fracture cognitive : pour une nouvelle approche de la société de l'information ». *Communication Thémat'IC*, pp. 1-12.
- LE DOUARIN L. (2007), *Le couple, l'ordinateur, la famille*, Paris, Payot.
- LE LAN R. (2005), « Analyse de données et classification sur données d'enquête. Choix sur les variables, le nombre de classes et le nombre d'axes », *Actes des journées de méthodologie statistique*, pp. 1-73.
- MERRITT K., SMITH D. & RENZO J. C. D. (2005), "An investigation of self-reported computer literacy: Is it reliable", *Issues in Information Systems*, 6(1), pp. 289-295.
- MICHEL C., BOBILLIER-CHAUMON M. E. & TARPIN-BERNARD F. (2009), « Fracture numérique chez les seniors du 4^e âge », *Les Cahiers du numérique*, 5(1), pp. 147-168.
- RALLET A. & ROCHELANDET F. (2004), « La fracture numérique : une faille sans fondement ? », *Réseaux*, vol.126, n°5, pp. 19-54.
- RENAHY E., PARIZOT I. & CHAUVIN P. (2008), "Health information seeking on the Internet: a double divide? Results from a representative survey in the Paris metropolitan area, France, 2005-2006", *BMC Public Health*, 8(69), en ligne.
- SCIADAS G. (2002), *The digital divide in Canada*, Statistics Canada, Science, Innovation and Electronic Information Division.
- SEN A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil.
- SOURBATI M. (2009), "It could be useful, but *not* for me at the moment: older people, Internet access and e-public service provision", *New Media & Society*, 11(7), pp. 1083-1100.
- VALENDUC G. (2012), « Contre la fracture numérique, l'alphabétisation », *Le journal de l'Alpha*, n°182, pp. 32-47.
- VODOZ L. (2010), « Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion », *SociologieS*, mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 25 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3333>
- YOUSSEF A. B. (2004), « Les quatre dimensions de la fracture numérique », *Réseaux*, vol.127, n°5, pp. 181-209.

Innovation comptable et informations financières sur les groupes de sociétés : la contribution de la profession comptable française de 1930 à nos jours

Par Didier BENSADON
Université Paris-Dauphine, PSL

Cet article cherche à mettre en évidence la contribution de la profession comptable française au processus d'innovation concernant l'information financière des groupes de sociétés. À partir d'une analyse des articles publiés dans les principales revues comptables françaises entre 1929 et 1938, nous avons souligné le désintérêt de la profession pour ce type d'innovation. Le manque de légitimité de la profession comptable et l'absence d'obligation de publication expliquent en partie ce désintérêt. L'implication de la profession comptable ne deviendra réelle qu'à partir du moment où des règles de consolidation seront définies par le Conseil national de la comptabilité au milieu des années 1960. Cette contribution de la profession se vérifiera aussi durant les années 1980 lorsque les lois comptables seront votées par le parlement et plus récemment lorsque la profession comptable s'emparera du débat sur l'adoption des normes IFRS pour les comptes consolidés des sociétés cotées.

Introduction

L'information comptable et financière publiée dans les états financiers contribue à renforcer la confiance des acteurs économiques. Cette information est la résultante d'un processus de production dans lequel plusieurs parties prenantes sont impliquées (régulateurs, normalisateurs, préparateurs et analystes). Souvent, les périodes de crise sont propices à l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion visant à renforcer la confiance des acteurs dans le système financier. Ainsi, la loi Sarbanes-Oxley a été l'une des réponses du Congrès américain face aux scandales financiers des années 2000 (Enron et Worldcom). En renforçant la surveillance des pratiques comptables, le législateur américain a cherché à juguler la crise de confiance des investisseurs.

En France, la loi de sécurité financière a été adoptée par le parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Cette loi repose principalement sur une responsabilité accrue des dirigeants, un renforcement du contrôle interne et une réduction des sources de conflits d'intérêt. À travers le renforcement du contrôle interne, l'objectif recherché est de produire

une information financière de meilleure qualité et ainsi d'accéder aux demandes du marché pour davantage de transparence.

Le renforcement des législations en réponse aux scandales financiers ne date pas de la loi Sarbanes-Oxley. Au cours des premières années de la présidence de Franklin Delano Roosevelt, alors que les États-Unis sont plongés dans une grave crise financière et économique, deux lois sont votées. D'une part, le *Securities Act* (1933) qui visait principalement à assurer aux investisseurs la mise à disposition d'informations financières et de toute autre information significative concernant les sociétés faisant appel public à l'épargne. D'autre part, le *Securities Exchange Act* (1934) qui est à l'origine de la création de la *Securities and Exchange Commission*.

La *Securities and Exchange Commission* fut principalement créée dans le but de faire appliquer les nouvelles lois financières, promouvoir la stabilité des marchés et surtout protéger les investisseurs des abus de sociétés relatifs aux informations rendues publiques. De par son expertise technique, son aura, sa légitimité et sa crédibilité, la profession comptable américaine rassemblée au sein de l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) fut étroitement associée à



Photo © GRANGER/BRIDGEMAN IMAGES

Caricature de Franklin D. Roosevelt, vers 1934.

« Le *Securities Act* et le *Securities Exchange Act* furent votés dans les premières années de la présidence de Franklin Delano Roosevelt, alors que les États-Unis étaient plongés dans une grave crise financière et économique. »

la définition d'innovations comptables visant à améliorer l'information financière des groupes de sociétés (Walker, 1978 ; Edwards, 1991).

L'objectif de cet article est de montrer dans quelle mesure la profession comptable française a aussi pu être actrice du processus de diffusion d'une innovation comptable (les comptes de groupes) de 1929 à nos jours afin de renforcer la confiance des investisseurs dans les états financiers.

En France, la « profession comptable » rassemble plusieurs catégories de professionnels (Scheid, 2009) : d'une part, les commissaires aux comptes ou auditeurs légaux dont les activités sont régies par le décret 69-180 du 12 août 1969 et, d'autre part, les experts-comptables dont les activités sont organisées par l'ordonnance 45-2138 du 19 septembre 1945. Il

existe parmi les titulaires du diplôme d'expertise-comptable deux populations qui se distinguent par le mode d'exercice de la profession : l'exercice libéral ou salarié. Cette distinction est essentielle car elle nous permet de mieux cerner la contribution respective des professionnels au processus de diffusion de l'innovation. La consolidation des comptes a été retenue au cœur de cette analyse car elle est la traduction comptable de la constitution de groupes de sociétés qui apparaissent en France dès la fin de la Première Guerre mondiale. Par ailleurs, cette technique comptable pose d'importantes difficultés dans sa mise en œuvre et peut donner lieu à des malversations dont les conséquences sont lourdes (scandale Enron). Pour mener à bien cette recherche, nous avons mobilisé une démarche historique afin d'observer le phénomène sur la longue durée (1930/2005). Cette démarche nous a amené à analyser

les publications dans les revues professionnelles de l'entre-deux-guerres ainsi que les archives du Conseil national de la comptabilité.

L'article est organisé en trois sections. La première partie propose une analyse de la fréquence du thème de la consolidation des comptes dans les revues comptables professionnelles de l'entre-deux-guerres. La seconde partie apporte des éléments d'explication sur l'incapacité de la profession comptable française à promouvoir, durant l'entre-deux-guerres, cette innovation comptable déjà connue aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne. La dernière partie met en lumière la contribution de la profession comptable salariée et libérale dans la diffusion de cette innovation des années 1960 jusqu'à l'adoption du référentiel IFRS (2005) pour la préparation et la publication des comptes consolidés des sociétés cotées.

Les comptes de groupe durant l'entre-deux-guerres : une innovation comptable en construction ?

Une analyse des revues comptables professionnelles montre que la profession comptable française s'intéresse peu au sujet des comptes de groupe

durant l'entre-deux-guerres. Sur les onze articles identifiés, seulement deux traitent directement du sujet. Ils sont rédigés par un professionnel comptable suisse très ouvert aux influences allemandes et anglo-saxonnes...

Les comptes de groupe dans les revues comptables professionnelles en France (1929-1938)

Le dépouillement des sommaires des principales revues comptables professionnelles publiées durant les années 1930 montre que 11 articles traitant d'une manière assez large de la comptabilité des groupes ont été publiés⁽¹⁾. Le tableau 1 ci-dessous renseigne plus précisément sur les thématiques abordées

Parmi les revues consultées, le *Bulletin de la Compagnie des Chefs de Comptabilité* a attiré plus particulièrement notre attention. Cette revue est destinée en priorité aux directeurs comptables des grandes sociétés qui sont au cœur des problématiques comptables rencontrées quotidiennement. Afin d'étoffer la culture comptable et financière de ces responsables, des conférences sont régulièrement organisées et parfois publiées. Entre 1925 et 1931,

Thématiques	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	Total
Fiscalité des groupes ⁽²⁾				1	4	1					6
Consolidation des comptes ⁽³⁾					1		1				2
Organisation comptable et filiales ⁽⁴⁾				1					2		3
Total	0	0	0	2	5	1	1	0	2	0	11

Tableau 1 : Les thématiques abordées dans les revues comptables professionnelles sur la comptabilité des groupes 1929-1938.

⁽¹⁾ Le dépouillement a porté sur *L'Actualité fiduciaire* (1927-1940), *La Tribune comptable* (1931-1937), *France-comptable* (1933-1935), *Les Affaires* (1931-1939), *Le Bulletin de la Compagnie des chefs de comptabilité* (1927-1932), *Le Chef de comptabilité* (1934-1939), *La comptabilité et les affaires* (devient en 1940 *Les Affaires*) (1921-1943), le *Bulletin de la Société de Comptabilité de France* (1929-1943). Les dépouillements ont été effectués en fonction de l'état des collections des publications à la Bibliothèque Nationale de France.

⁽²⁾ *Sur la fiscalité des groupes* : ROSIER C. (1932), « L'exonération de l'impôt cédulaire sur le revenu des valeurs mobilières et les dividendes distribués par les sociétés mères », *L'Actualité fiduciaire*, n°68-69, pp. 339-347. ROSIER C. (1933), « La taxe spéciale sur le chiffre d'affaires- sociétés filiales : Règlement d'administration publique pour l'application de l'article 37 de la loi du 28 février 1933 (JO du 30 juin 1933) », *L'Actualité fiduciaire*, n° 76, pp. 300-301. DULATIER L (1933), « Les filiales des sociétés devant le fisc : Bénéfices industriels et commerciaux, Taxe spéciale sur le chiffre d'affaires, Taxe sur le chiffre d'affaires », *La Tribune comptable*, n°56, pp. 195-198. DULATIER L (1933), « Les filiales des sociétés devant le fisc : Impôt sur le revenu des valeurs mobilières », *La Tribune comptable*, n°57, pp. 209-211. DULATIER L (1933), « Les filiales des sociétés devant le fisc : Recouvrement des impôts », *La Tribune comptable*, n°58, pp. 234-235. LEFEBVRE R. et LEFEBVRE J. (1934), « Taxe spéciale sur le chiffre d'affaires dépassant un million », *Le Chef de comptabilité*, n°111, pp. 344-347.

⁽³⁾ *Sur la consolidation des comptes* : SNOZZI E. (1933), « Le bilan consolidé », *Les Affaires*, n° 24, pp. 497-509. SNOZZI E. (1935), « Le bilan consolidé », *Les Affaires*, n° 48, pp. 404-413. SCHWING E. (1937), « Bilans consolidés », *Le Chef de comptabilité*, n°146, pp. 188-191. SCHWING E. (1937), « Premières conditions pour pouvoir établir des «bilans consolidés », *La Comptabilité*, n° 216, pp. 558-560.

⁽⁴⁾ *Sur l'organisation comptable* : LACROIX A. (1932), « Administration, organisation, comptabilité dans une entreprise à usines multiples », *Le bulletin de la Compagnie des Chefs de Comptabilité*, n° 78, pp. 3-16.

aucune conférence ne concerne le sujet de la consolidation des comptes⁽⁵⁾.

Revenons-en aux articles publiés. Les onze identifiés ont été classés en trois rubriques : organisation comptable et filiales, fiscalité des groupes, consolidation des comptes.

Organisation comptable et filiales

Le premier article a été publié en mars 1932 dans le *Bulletin de la Compagnie des Chefs de Comptabilité*. Il s'agit justement de la publication d'une conférence faite par Auguste Lacroix (Vice-président honoraire de la Compagnie des Chefs de Comptabilité) dont le titre, *Administration, organisation, comptabilité dans une entreprise à usines multiples*, a tout lieu de laisser croire que la thématique de la comptabilité des groupes ait pu être abordée. Le fait d'intégrer cet article dans le décompte de ceux relatifs à la comptabilité des groupes se justifie dans la mesure où les auteurs utilisent souvent des concepts dont les contours ne sont pas encore définis avec une extrême précision.

Cet article présente l'organisation comptable d'un groupe industriel de première importance dont la raison sociale demeure confidentielle. Cet ensemble se compose d'un nombre important de : « [...] filiales et participations diverses, financières ou industrielles, [qui] complètent le faisceau industriel et commercial des activités de l'entreprise » (Lacroix, 1932, p. 3). Tout au long des quinze pages qui composent cet article, il n'y a pas un mot, pas la moindre allusion à la consolidation des comptes... Pourtant, le mode d'organisation décrit et le nom du conférencier permettent d'identifier sans difficulté l'organisation comptable de la Compagnie *Alais, Frogès et Camargue* qui pratique pour ses besoins internes une consolidation des comptes afin de mesurer l'effort financier du groupe (Bensadon, 2008). Visiblement, il ne semble pas opportun au chef de comptabilité de la Compagnie *Alais, Frogès et Camargue*, car c'est de lui qu'il s'agit, de développer publiquement dans son exposé la pratique de la consolidation.

Le texte d'Emile Schwing intitulé *Premières conditions pour établir des bilans consolidés* (1937), est principalement à caractère juridique. Il est centré sur la distinction entre société mère et filiale. Après avoir analysé la législation anglaise en la matière (surtout l'article 127 du *Company Act* de 1929), il consacre de longs développements au sujet des *Konzern* outre-Rhin. À propos de la France, il souligne les contradictions en matière de définition de la filiale entre deux textes fiscaux de première importance : le décret du 28 juin 1933 sur la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires et l'article 27 de la loi du 31 juillet 1920 sur

l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières. Il précise également que la participation doit être distinguée de la filiale, ce qui l'amène à évoquer la nécessité d'une véritable volonté d'exercer un contrôle et de mettre sous sa dépendance la seconde société. Schwing appelle le législateur à agir en faveur d'une définition claire et précise de la filiale.

L'épineuse question de la fiscalité

Les articles à caractère fiscal sont les plus nombreux (6) ; ils sont publiés en 1932 (1), 1933 (4), 1934 (1).

L'article publié dans *L'Actualité fiduciaire* d'août-septembre 1932 par Camille Rosier aborde la question de la double imposition. L'auteur analyse les modalités d'exonération et commente les dispositions de l'article 27 de la loi du 31 juillet 1920 relative à l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières.

Les articles publiés en 1933 concernent tous les nouvelles modalités de calcul de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. Pour se soustraire à la progressivité de la taxe, les sociétés mères avaient multiplié le nombre de filiales car ces dernières étaient considérées comme formant des entreprises distinctes taxées au taux correspondant. C'est pour mettre fin à ce subterfuge que l'article 37 de la loi du 28 février 1933 fut rédigé : « Dans le cas où l'exploitation de certaines succursales est assurée par une ou plusieurs sociétés filiales, la taxe est établie au nom de la société mère pour l'ensemble des affaires réalisées par elle et par ses filiales, compte non tenu des ventes en gros de la société mère aux filiales ».

En d'autres termes, l'assiette de l'impôt ne correspond à rien d'autre qu'au chiffre d'affaires consolidé puisqu'il s'agit du chiffre d'affaires de la société mère auquel s'ajoute celui des filiales, déduction faite des ventes réalisées par la société mère à ses filiales. Le décret d'application du 28 juin 1933 donne des précisions pour définir la filiale. Une filiale est une « société qui –assurant l'exploitation d'une ou plusieurs succursales d'une autre société– se trouve placée sous la dépendance ou la direction celle-ci ». Pour évaluer cette dépendance, il faut vérifier si « la société dirigeante possède directement ou par personnes interposées⁽⁶⁾, soit la majeure partie du capital, soit la majorité absolue des suffrages ou si elle a le pouvoir de nommer la majorité des administrateurs de la première » (Dulac, 1933, p. 197). En 1933, la revue *Actualités fiduciaires* reproduit dans son numéro de juillet le règlement d'administration publique pour l'application de l'article 37 de la loi du 28 février 1933.

Concernant les bénéficiaires industriels et commerciaux, Dulac précise dans un article publié dans *La Tribune comptable* certaines dispositions de l'administration fiscale portant sur les prix de transfert : « Désormais, toute transaction entre une société mère et ses filiales étrangères doit, même entre des sociétés du

⁽⁵⁾ Bien qu'en février 1930 une conférence ait porté sur le sujet *Ententes entre les sociétés du point de vue économique, fiscal, juridique : Fusions, Omniums, filiales*, l'absence de l'adjectif « comptable » dans le titre laisse supposer que la question du traitement n'a pas été abordée. En outre, le conférencier étant juriste de formation, tout laisse croire que l'objectif de la communication a porté sur l'optimisation fiscale en matière d'imposition des revenus mobiliers. La conférence fut donnée par Roger Lefebvre, docteur en droit et professeur à l'école polytechnique de notariat de Paris

⁽⁶⁾ Les personnes interposées sont d'après l'article 3 du décret du 28 juin 1933 : les gérants et administrateurs de la société dirigeante, ses directeurs et employés salariés, ainsi que les père et mère, les enfants et descendants, le conjoint des gérants, des administrateurs et des directeurs et les filiales de la société.

même groupe, faire apparaître un résultat imposable aux bénéficiaires industriels et commerciaux et l'Administration se réserve le droit de redresser les prix de vente ou de diminuer les prix d'achat des établissements français, ou, à défaut de tout autre moyen, de déterminer le revenu imposable par comparaison avec des affaires de même ordre. » (Dulatier, 1933, p. 197)

L'article sur l'imposition des revenus des valeurs mobilières revient sur la double condition d'exonération. La société mère et la filiale doivent obligatoirement être constituées sous forme de sociétés par actions. En outre, les titres de la filiale détenus par la société mère doivent être nominatifs et lui être attribués en représentation de versements ou d'apports en nature ou en numéraire.

Le dernier article à caractère fiscal (juin 1934), n'aborde que la question du recouvrement des impôts.

La consolidation des comptes vue par Ermenegildo Snozzi

Intéressons-nous maintenant aux articles directement liés à la consolidation des comptes. Ils sont le fait d'un expert-comptable également consultant en organisation, de nationalité suisse, Ermenegildo Snozzi. Les deux articles sont de nature différente. Celui publié en 1933 dans la revue *Les Affaires* expose de façon détaillée les problématiques et les solutions retenues par les professionnels en matière de consolidation des comptes. Par *professionnels*, il ne faut certainement pas entendre les professionnels comptables français, mais plutôt les Anglo-Saxons desquels l'expert-comptable suisse est proche. Le second article, publié en août 1935 dans la même revue, présente un exemple chiffré de consolidation du bilan, du compte d'exploitation puis du compte de profits et pertes pour une société hydroélectrique.

Dans l'article de 1933, Snozzi établit un lien étroit entre le phénomène de concentration des entreprises et la question de l'établissement des bilans consolidés. Il s'avère en réalité que, si la constitution de groupes de sociétés est une condition *sine qua non* à l'établissement de bilans consolidés, elle n'en demeure pas une condition suffisante. Snozzi débute son article en définissant les notions de société holding pure et société holding mixte. La première correspond à celle qui ne possède que des titres de sociétés affiliées. Quant à la seconde, il s'agit d'une société mère ayant une activité propre et contrôlant également d'autres sociétés. L'auteur distingue bien l'unité économique et la séparation des patrimoines des différentes sociétés. Il précise que dans les bilans des holdings (qu'elles soient pures ou mixtes), « la véritable structure du groupe, qui constitue un tout économique, n'apparaît en aucune manière » (Snozzi, 1933, p. 499).

C'est aux bailleurs de fonds et aux actionnaires que Snozzi attribue le besoin d'une connaissance de l'entité économique. La définition du bilan consolidé est prise au Docteur Oscar Oberst : « le bilan consolidé a pour but de faire ressortir l'unité économique des

différents éléments des bilans de sociétés faisant partie d'un même groupe » (Oberst cité par Snozzi, 1933, p. 499). Dès lors Snozzi pose trois questions fondamentales : quelles sont les sociétés dont les comptes doivent être consolidés ? De quelle manière la consolidation doit-elle être opérée ? Quels sont les problèmes qui s'y rattachent ?

D'après lui, la consolidation des comptes doit être pratiquée dès lors que la société mère possède la majorité du capital et lorsque l'activité de la filiale est identique ou vient en complément de celle de la société mère. Pour caractériser le contrôle, il faut que la société mère réalise un contrôle réel et effectif de l'activité de la filiale. Snozzi le mesure uniquement à partir du pourcentage de détention de capital. En effet, il souligne que « certaines sociétés holding poussent la consolidation jusqu'à l'incorporation des bilans de sociétés affiliées dont elles ne possèdent pas la majorité du capital, mais seulement la majorité des voix » (Snozzi, 1933, p. 501).

Une fois délimité ce que l'on appelle aujourd'hui le périmètre de consolidation, certains problèmes particuliers à la consolidation des comptes sont abordés. Le premier concerne l'élimination du capital des sociétés affiliées. Il s'agit en fait de la détermination et du traitement de l'écart d'acquisition. Snozzi analyse deux situations : celle où la société mère détient l'intégralité du capital de la société filiale, et celle où la société mère ne détient qu'une fraction du capital.

Par la suite, l'expert-comptable suisse évoque certains des autres problèmes techniques liés à la consolidation des comptes. Il souligne l'importance d'annuler les opérations réciproques entre les sociétés du groupe. Il évoque ensuite la nécessité de procéder à l'annulation du profit réalisé à l'intérieur du groupe, tant sur les stocks que sur les cessions d'immobilisations. Le schéma d'écriture comptable proposé consiste à débiter le compte *profits et pertes* et à créditer le compte *marchandises ou machines*, en fonction de la nature du profit, pour la différence entre le prix de revient et le prix de vente. Il s'intéresse enfin au compte d'exploitation consolidé pour lequel il y a également lieu d'éliminer les opérations d'achats et de ventes, ainsi que les dividendes entre sociétés du groupe.

En guise de conclusion, Snozzi condamne le comportement des dirigeants français qui ignorent la technique de la consolidation des comptes. Il met en garde face « au manque de dispositions légales concernant la présentation des comptes de la société holding qui constitue une lacune très sérieuse dans la législation commerciale. Ce fait peut réserver à l'actionnaire les pires surprises » (Snozzi, 1933, p. 509).

Presque deux années se sont écoulées entre le premier et le second article de Snozzi. Les appels de l'expert-comptable suisse n'ayant reçu visiblement aucun écho, ce second article propose une illustration chiffrée des principes exposés précédemment. Cet exemple concerne une importante société

hydroélectrique amenée à pratiquer une consolidation des comptes dans le but d'obtenir un emprunt obligataire.

La délimitation du périmètre de consolidation n'est pas justifiée puisque huit filiales détenues à plus de 50 % (dont quatre détenues à plus de 90 %) sont exclues des travaux de consolidation sans explications. Il semble que l'activité de ces filiales dénommées *sociétés associées* ait conduit à les écarter du périmètre de consolidation. Elles sont pourtant bien proches du cœur de métier de la société hydroélectrique puisque les activités concernent : la fourniture d'électricité, la production et la distribution d'électricité, la fabrication de moteurs et d'appareils électriques, une tréfilerie. Quatre tableaux composent cette illustration. Le premier, intitulé *Situation des titres des sociétés en activité, en liquidation et associées dans le portefeuille du groupe et du public au 30 avril 1933*, présente les sociétés du groupe et la répartition du capital entre la société mère et « les mains du public ». Ce tableau permet en outre de prendre connaissance de l'*Excédent de la valeur comptabilisée sur la valeur nominale* pour quatre filiales. Le deuxième tableau, intitulé *Bilan de consolidation au 30 avril 1933*, correspond à la reprise des soldes des différentes filiales prises en compte dans le périmètre de consolidation. Le troisième tableau présente le *Bilan consolidé au 30 avril 1933*. La *consolidation des comptes d'exploitation et de profits et pertes pour l'exercice 1932/1933* est présentée dans le quatrième. En annexe figure un organigramme du groupe.

La lecture du bilan consolidé permet d'identifier la prime sur les actions des sociétés du groupe, les intérêts minoritaires, les réserves propres (qui sont les réserves consolidées) et le bénéfice du groupe. Dans le compte d'exploitation, la ligne *Énergie achetée chez d'autres sociétés* laisse penser que les opérations d'achats internes ont été annulées.

Voici donc présentés les deux seuls articles consacrés à la consolidation des comptes durant l'entre-deux-guerres. Force est de constater qu'ils n'ont pas été rédigés par un praticien français mais par un francophone très imprégné d'une double culture allemande et anglo-saxonne. Les influences internationales en matière de consolidation des comptes sont dans ce cas évidentes.

La consultation des principaux traités de comptabilité publiés dans les années 1930 consacrés à l'exégèse de la comptabilité nous permet de dresser un constat identique : les auteurs comptables n'abordent pas le sujet des comptes de groupe. Qu'il s'agisse de Penglaou (1929), Dumarchey (1925, 1933), Delaporte (1936) ou Garnier (1940) tous restent muets sur la question.⁽⁷⁾ Ce point n'est pas davantage abordé

⁽⁷⁾ Les traités consultés sont : PENGLAOU C. (1929), *Introduction à la technique comptable*, PUF ; DUMARCHEY J. (1925), *La comptabilité moderne, essai de constitution rationnelle d'une discipline comptable au triple point de vue philosophique scientifique et technique* ; DUMARCHEY J. (1933), *Théorie positive de la comptabilité* ; DELAPORTE R (1936), *Méthode rationnelle de tenue des comptes*, éd. Littéraires et Techniques ; GARNIER P. (1940), *La méthode comptable*, Dunod.

par Lucien Bailly qui durant l'entre-deux-guerres a mené une croisade contre les aigrefins de la finance et les administrateurs peu scrupuleux. L'ouvrage qu'il a publié en 1930, *Défense des actionnaires et finance minière*, présente une compilation d'articles consacrés aux dysfonctionnements des conseils d'administration, au problème de l'absence de réglementation des bilans, à la législation sur les actions et au problème des actions à vote plural. En revanche, il ne semble pas avoir entrevu la nécessité du recours aux comptes consolidés.

Une profession comptable en difficulté pour promouvoir la diffusion d'une innovation comptable

Dans la France des années 1930, des groupes de sociétés commencent à se structurer dans différents secteurs de l'économie (Levy-Leboyer, 1980). Outre un contexte défavorable à la diffusion d'informations financières aux tiers, la profession comptable peine à être force de proposition auprès des dirigeants afin de susciter des innovations qui puissent permettre de créer des outils de gestion destinés au pilotage de la performance des groupes.

Une profession comptable en quête de légitimité

Il ressort des travaux consacrés à l'histoire de la profession comptable en France (Colasse et Durand, 1994 ; Bocqueraz, 2000 ; Ramirez, 2005 ; Touchelay, 2011, Ouriemmi, 2014) que cette dernière était en proie à de violentes luttes intestines. Durant les années 1930, les experts-comptables sont à la recherche d'une certaine légitimité. Selon eux, elle passe par la réglementation de l'accès à la profession, par la valorisation de l'exercice libéral de la profession et par l'obtention du monopole légal du commissariat aux comptes. Telles sont les priorités absolues de la *Société académique de Comptabilité* et de la *Compagnie des Experts-Comptables de Paris* qui, durant l'entre-deux-guerres, ont œuvré dans ce sens.

Les années 1930 constituent pour les experts-comptables une période laborieuse de structuration d'une profession loin d'être unie. Les violentes luttes brouillent l'image des experts-comptables à l'extérieur et nourrissent le discrédit dont ils sont victimes de la part des pouvoirs publics et des milieux d'affaires (Degos, 2002). D'ailleurs, ces derniers leur sont hostiles en raison des investigations qu'ils pourraient être amenés à faire dans le cadre d'un mandat légal de commissariat aux comptes. Les pouvoirs publics ne leur accordent aucun soutien particulier, comme le montre le texte du décret de 1936 sur l'exercice des fonctions de commissaire :

« Il n'a pas semblé opportun de réserver un monopole quelconque aux personnes titulaires de certains diplômes, par exemple du brevet d'État d'expert-comptable [...] en effet, en dehors des personnes possédant ces diplômes, il en est d'autres, qui, par leur culture générale et leur expérience profession-

nelle, offrent, pour le contrôle de la comptabilité des sociétés par actions, des garanties équivalentes à celles que peut donner la possession de diplômes spéciaux » (extrait du décret du 29 juin 1936, cité par Ramirez, 2005, p. 165).

Quelles sont les raisons de ce mépris ? Ramirez (2005) l'explique par la faiblesse du capital économique, social et culturel des individus qui exercent la profession d'expert-comptable, les reléguant dans les strates inférieures de la société française.

En effet, les réformes fiscales de 1914 (loi sur l'impôt sur le revenu), de 1916 (loi sur la contribution aux bénéfices exceptionnels de guerre), et de 1917 (loi sur les impôts sur les bénéfices industriels et commerciaux), qui ont modifié en profondeur le système fiscal français, ont en même temps créé un marché de la prestation fiscale. En l'absence d'une réglementation de la profession, nombre d'individus se sont attribué le titre d'expert-comptable ou encore d'expert en comptabilité. Mais en réalité, leurs compétences techniques étaient souvent largement insuffisantes pour prétendre à un tel titre. Les représentants des professionnels de la comptabilité tentaient d'obtenir des pouvoirs publics le monopole légal du commissariat aux comptes. Ce dernier était davantage considéré comme une charge honorifique et formelle que comme un véritable travail d'investigation appuyé par une expertise en comptabilité (Dattin, 2014).

Elle représentait pour les experts-comptables une chance inouïe d'accéder enfin à une respectabilité plus forte du fait de la position de censeurs des comptes qu'ils auraient pu occuper. Mais, là encore, le projet a échoué car il n'était pas concevable aux yeux des milieux d'affaires que les experts-comptables puissent prétendre auditer les comptes des grandes entreprises. Comme le souligne Ramirez, « Le diplôme c'est bien, mais ce n'est rien face à l'impressionnante accumulation de capital économique, social et culturel que possédaient la plupart des membres des comités de direction. Ce que les dirigeants français craignaient le plus était ainsi évité : un mode de production des réviseurs légaux fondé sur un critère méritocratique et sur un privilège collectif qui pouvait permettre à n'importe quel breveté quel que soit son milieu social de devenir commissaire aux comptes » (Ramirez, 2005, p. 166).

Une profession comptable désunie

Les experts-comptables ont cherché durant l'entre-deux-guerres à atteindre un niveau de respectabilité identique à celui des avocats et/ou des médecins, en mettant au sommet de la pyramide l'exercice libéral de l'expertise comptable. C'est la *Société académique de Comptabilité* qui a mis en œuvre cette stratégie au travers de la formation car il était nécessaire de distinguer de la masse des comptables, les experts-comptables qui étaient au sommet de la hiérarchie (Bocqueraz, 2000).

Cette stratégie a suscité des tensions entre les différentes composantes de la profession comptable. Ainsi, les associations de praticiens libéraux ont cherché à discréditer les experts-comptables qui n'exerçaient pas à titre libéral mais qui étaient salariés. Ces campagnes de dénigrement visaient également les professeurs de comptabilité, les chefs de comptabilité et les fonctionnaires du ministère qui exerçaient occasionnellement (Ramirez, 2005, p. 152).

Si l'on observe la composition de la profession comptable, on peut émettre l'hypothèse que ce ne sont peut-être pas les experts-comptables qui étaient les mieux placés pour aborder la consolidation des comptes, mais bien les chefs de comptabilité qui avaient une parfaite connaissance des problèmes comptables au sein d'un groupe de sociétés. Ils connaissaient dans le détail l'organisation de la comptabilité des sociétés qui les employaient. Ils étaient également au courant des réseaux de participations détenues par la société mère et n'ignoraient pas l'importance des opérations réciproques. Les experts-comptables, quant à eux, disposaient d'un portefeuille de clients pour lesquels ils intervenaient pour des missions précises et parfois ponctuelles, mais ils ne disposaient pas de la connaissance approfondie de la société cliente. Comme le souligne Delaporte, « Dans la moyenne entreprise le chef comptable est une utilité inéluctable. Il est un collaborateur constant du patron et comment voudrait-on lui substituer un expert-comptable s'occupant des affaires ? Il n'aura jamais la connaissance, l'habitude, l'expérience du chef comptable » (Delaporte, 1929, p. 133).

Dans ce même article publié dans *La Comptabilité et les Affaires*, l'auteur rappelle à l'ordre les experts-comptables qui cherchaient à empiéter sur le domaine d'activité des chefs de comptabilité. À cet effet, il s'appuie sur la typologie de Reymondin dans laquelle sont distinguées les missions de l'expert-comptable et celles du chef de comptabilité. Au premier revient l'arbitrage (pour régler un conflit entre commerçants), les expertises, les contre-expertises, les conseils et consultations comptables, les études et commentaires de contrats divers, les contrôles, révisions et vérifications de comptabilité. Les missions que les experts-comptables contestent aux chefs de comptabilité sont : le commissariat aux comptes, la centralisation des écritures, l'établissement des prix de revient (Delaporte, 1929, p. 133).

Les chefs de comptabilité sont ceux qui seraient concernés en premier lieu par la préparation de comptes consolidés. Pourtant, on ne les entend pas et on ne les lit guère, ni dans les congrès, ni dans les publications. Ont-ils d'ailleurs vocation à communiquer et à écrire ? Delaporte (1929) souligne que les chefs de comptabilité sont peu considérés dans la profession et s'interdisent peut-être de tenter de jouer un rôle pionnier dans le domaine de la comptabilité.

La contribution de la profession comptable à la diffusion d'informations financières sur les groupes (années 1960-années 2000)

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le contexte idéologique, économique et social est totalement bouleversé. De profondes mutations ont été réalisées durant la période de l'Occupation. Les luttes intestines au sein de la profession comptable ne sont plus à l'ordre du jour. La profession comptable libérale est désormais représentée par l'OECCA (Ordre des experts-comptables et comptables agréés). Les tentatives de normalisation avortées durant l'entre-deux guerres sont couronnées de succès car la France se dote d'un organisme de normalisation comptable, le Conseil supérieur de la comptabilité. C'est dans ce contexte apaisé sur le plan politique, marqué par l'internationalisation des économies et par la mondialisation, que la profession comptable française sera en capacité de devenir un véritable agent du changement et de promouvoir l'information financière des groupes de sociétés ; d'abord au sein du Conseil national de la Comptabilité (CNC) durant les années 1960, puis lors du vote des lois comptables au milieu des années 1980 et lors des débats autour de l'introduction des IFRS durant les années 2000.

L'action de la profession comptable au sein du Conseil national de la comptabilité (années 1960) Participer à la définition d'une méthodologie adaptée aux groupes français

Le rôle du CNC dans l'introduction et la diffusion de la consolidation des comptes en France a été considérable. L'organisme de normalisation comptable français a, dès 1965, mis en place un groupe d'étude en charge de proposer une méthodologie française de la consolidation des comptes. Ce groupe d'étude a produit un rapport, dont le contenu a été entériné en séance plénière le 12 juin 1967, et approuvé par un arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances le 20 mars 1968. Ce rapport se compose de deux parties. La première traite de la recherche d'une méthode de consolidation, la seconde aborde les opérations de consolidation. Les travaux furent conduits par Léon Caillet (vice-président du CNC et président du Conseil d'administration de la filiale commune Pechiney/Saint-Gobain dans laquelle étaient regroupées les activités chimiques des deux sociétés). Les rapporteurs de ce groupe d'étude furent André Cibert, secrétaire général du CNC, et Jean Corre, rapporteur près du CNC.

C'est à l'issue de la réunion d'installation de ce groupe d'étude, le 8 avril 1965, que fut décidée la création de trois commissions de travail : organisation générale, principes, applications.

Au fur et à mesure de l'avancement des travaux, différentes sous-commissions viendront se greffer sur l'organigramme initial. Dans son organisation définitive, le groupe d'étude était constitué de trois commissions et onze sous-commissions. Entre avril

1965 et juin 1967, de nombreuses réunions furent nécessaires pour élaborer la méthodologie française en matière de consolidation des comptes. La réunion de la commission 1 du 22 juillet 1965 met en évidence le rôle de la consolidation des bilans : « Il apparaît très vite, qu'ils [les objectifs de la consolidation] risquent d'être très diversifiés du fait de la multiplicité des utilisateurs éventuels des bilans consolidés et de la diversité de leurs besoins d'information dont les principaux sont de l'avis commun :

- les nécessités de la gestion interne des groupes ;
- les informations souhaitées par les utilisateurs externes parmi lesquels les actionnaires, les banques (notamment dans une optique boursière), l'administration fiscale ».

Les craintes sur les conséquences fiscales de la consolidation ne sont pas seulement liées aux conséquences de la réévaluation, le sort de la réserve de consolidation inquiète notamment le représentant de Saint-Gobain et celui de la Société française des analystes financiers. De son côté, le représentant de la Centrale des bilans de la Caisse des dépôts et consignations s'interroge sur l'intérêt d'une méthodologie unique de la consolidation alors que coexistent des groupes de tailles différentes. Les questions liées à la certification des comptes consolidés et à une information sur certains flux annuels sont abordées lors de la réunion du 22 octobre 1965. Mais ces deux points ne seront ni approfondis, ni repris dans la version finale du rapport. Le rythme de travail du groupe d'étude a été assez soutenu, puisque 18 mois après la séance d'installation, un pré-rapport intitulé *Consolidation des bilans et des comptes* est présenté par les deux rapporteurs, André Cibert et Jean Corre, en octobre 1966. Quelques modifications y seront apportées avant que ne soit approuvée, en séance plénière en juin 1967, la version définitive du rapport dont le titre reste identique. Parmi les membres de ce groupe d'étude, le « Comité d'Études et de Financement des Entreprises », rattaché à l'Ordre des experts-comptables et comptables agréés (OECCA), a apporté une contribution non négligeable, même si le poids et l'influence des directeurs comptables et financiers des groupes français (donc de la profession comptable salariée) a été déterminant dans les orientations prises.

Une profession comptable omniprésente au sein du groupe d'étude du Conseil national de la Comptabilité.

L'étude de la composition du groupe d'étude met en évidence le poids important de la profession comptable salariée dans les différentes sous-commissions. Cette présence est d'autant plus forte que, d'après la liste des participants qui figure à la fin du rapport, seulement 43 des 75 participants étaient réellement actifs dans les différentes sous-commissions.

Une première classification des membres du groupe d'étude a été réalisée : professionnels comptables et financiers salariés (20), experts-comptables libéraux (15), membres permanents du CNC (7), représentants des banques (7), représentants de l'Administration (11), représentants d'organisations professionnelles diverses (13).

La catégorie « Administration » rassemble des représentants de l'INSEE, de la Direction générale des Impôts, du bureau des pétroles, du ministère de l'Industrie, du ministère de l'Économie et des Finances, du Commissariat Général au Plan, de la Caisse des dépôts et consignations et de la Cour des comptes. La catégorie « divers » rassemble des représentants du CNPF, de l'ANSA, de la magistrature, de la chambre syndicale des métaux, de la Chambre des agents de change et des professeurs des facultés de droit et de sciences économiques.

L'analyse de la répartition du nombre de représentants dans les sous-commissions montre que la profession comptable salariée est fortement représentée car, en moyenne, chaque professionnel siège dans presque deux sous-commissions.

Bien évidemment, la répartition des représentants dans les différentes sous-commissions est essentielle pour comprendre l'orientation des travaux. Une fois de plus, le recours aux archives du CNC est déterminant pour connaître cette répartition. Les professionnels comptables et financiers se retrouvent en majorité dans les sous-commissions dont les enjeux sont considérables. C'est le cas notamment dans les sous-commissions 2B (choix des filiales), 3A (consolidation du chiffre d'affaires), 3B (bénéfice mondial). On retrouve également en nombre les professionnels comptables et financiers salariés et les experts-comptables libéraux dans la sous-commission chargée des problèmes techniques.

Une profession comptable très impliquée dans la formation du droit du comptable (années 1980)

La décennie des années 1980 fut une période phare dans la construction d'un droit comptable en France. En effet, la révision du plan comptable général, entamée en 1971, a trouvé son aboutissement avec l'arrêté du 27 avril 1982, instituant le nouveau Plan comptable général. Par ailleurs, la directive 78/660/CEE du Conseil du 25 juillet 1978 (dite *Quatrième directive européenne*) concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés fut transposée dans le droit interne par la loi du 30 avril 1983 et le décret d'application du 29 novembre 1983.

Ces avancées législatives et réglementaires ont répondu à des évolutions du contexte économique de l'époque. Il était devenu indispensable de dépoussiérer le Plan comptable de 1957 qui ne correspondait plus aux réalités économiques et juridiques. En outre, il était nécessaire d'améliorer l'information comptable et financière proposée aux différentes parties prenantes et d'intégrer les évolutions technologiques.

Les tables rondes, les colloques, les conférences organisées par la profession comptable libérale se succèdent pour tenir informée la communauté professionnelle des avancées des débats. Les comptes rendus, les points de vue des acteurs de premier plan se multiplient dans les colonnes de la *Revue française de comptabilité*.

L'adoption de la loi du 30 avril 1983 marque, quant à elle, l'influence directe de la Communauté Économique européenne sur les règles comptables françaises. En effet, cette loi répond à l'obligation faite à tous les États membres de transposer la directive européenne dans le droit interne.

La loi du 3 janvier 1985 sur la consolidation des comptes de certaines sociétés commerciales et entreprises publiques a une place à part. En effet, cette loi traite des modalités de production et de publication d'informations comptables et financières qu'un groupe de sociétés est amené à produire.

Contrairement aux lois précédentes, le législateur a dû définir un ensemble de règles visant à encadrer l'établissement et la publication d'informations comptables et financières qu'une entité, non redevable de l'impôt, se devait de produire⁽⁸⁾. À une époque où la place financière parisienne est peu attractive pour les investisseurs étrangers, cette loi pose les bases de la publication d'informations comptables et financières visant à fournir une information fiable aux parties prenantes. Par ailleurs, la loi du 3 janvier 1985 constitue la transposition dans le droit interne de la *Septième directive européenne* adoptée en juin 1983. Le projet de loi initial a bénéficié du soutien de la Commission des Opérations de Bourse qui n'a eu de cesse, depuis le début des années 1970, d'œuvrer pour que la consolidation des comptes soit appliquée correctement afin de fournir au marché des informations fiables et crédibles.

La profession comptable face aux normes IFRS (années 2000)

Sur le plan de la normalisation comptable, le milieu des années 1990 est marqué par une profonde réflexion sur la place à accorder aux normes internationales de reporting financier (IFRS) en France et plus largement en Europe. En effet, le contexte est marqué par une montée en puissance des normes IAS/IFRS (Colasse, 2004). Le rôle de l'Organisation internationale des commissions de valeurs⁽⁹⁾ (OICV) est considérable. L'objectif de cet organisme en matière comptable fut la constitution d'un référentiel de normes utilisables par les émetteurs souhaitant lever des capitaux sur d'autres marchés que celui de leur pays d'origine. Un tournant décisif a été opéré en juillet 1995 dans le processus de convergence des normes comptables car l'OICV et l'IASC ont arrêté une liste de domaines comptables devant faire l'objet de nouvelles normes ou d'une révision. Cet adoubement de l'IASC par l'OICV allait sonner le glas de l'harmonisation comptable européenne par directives pour les sociétés devant publier des comptes consolidés (Bensadon, 2016). Au même moment, Mario Monti, alors Commissaire européen, apportait son soutien aux efforts de l'IASC en vue de développer un corps

⁽⁸⁾ Rappelons en effet que le groupe de sociétés ne possède pas la personnalité juridique. Le résultat consolidé ne constitue donc aucune base imposable.

⁽⁹⁾ Créée en 1965, l'OICV compte 114 membres dont 70 régulateurs boursiers nationaux.

de normes unique et affirmait que l'Europe ne chercherait pas à mettre en place un comité de réglementation comptable propre. Quelle fut dès lors la contribution de la profession comptable française dans ce bras de fer opposant les tenants d'une normalisation comptable inspirée du modèle traditionnel continental à ceux d'un modèle anglo-saxon fortement imprégné par le cadre conceptuel de l'IASB ?

La stratégie de la Commission européenne en matière d'harmonisation comptable des comptes de groupe était très claire : les pays membres devraient, à compter des exercices ouverts dès le 1^{er} janvier 2005, adopter les normes IFRS pour la préparation et la publication des comptes consolidés des sociétés cotées sur un marché réglementé. Pour les sociétés non cotées, elles pouvaient opter pour une application des normes IFRS ou utiliser la réglementation comptable nationale en vigueur (CRC 99-02). C'est lorsqu'un élargissement de ces dispositions aux comptes sociaux a été envisagé que la profession comptable française a été traversée par de très vifs débats qui ont opposé deux parties : l'une favorable à l'adoption des IFRS, l'autre beaucoup plus réservée sur l'utilité de changer de référentiel comptable.

Globalement, l'Autorité des normes comptables (ANC), les experts-comptables des cabinets de taille moyenne ou réduite et les directeurs comptables et financiers (préparateurs) étaient opposés à l'adoption des normes IFRS pour les comptes sociaux. Pour l'ANC, l'adoption des normes IFRS pour les comptes sociaux sonnait le glas du principe de connexion comptabilité/fiscalité, ce principe qui fait qu'en France l'assiette de l'impôt est basée sur les états financiers. L'ANC redoutait également qu'une volatilité jugée inutile soit introduite dans les comptes des sociétés. Pour les experts-comptables des cabinets de taille réduite ou moyenne, le changement intégral de référentiel constituait un choc réglementaire de première ampleur et une remise en cause totale des conditions d'exercice de la profession. Enfin, pour une grande partie des préparateurs, l'adoption des IFRS se traduisait par des coûts administratifs colossaux et une perte de repère des indicateurs de performance parfois trop volatiles notamment en raison du recours à l'évaluation à la « juste valeur ». Ce sont principalement les grands cabinets internationaux d'audit et d'expertise-comptable (*Big four*) qui étaient favorables à la diffusion des normes IFRS pour les comptes sociaux. Pour ces cabinets internationaux, l'enjeu était de fournir une prestation de production d'états financiers avec un coût d'entrée dérisoire car ces cabinets possédaient déjà les ressources cognitives et financières pour proposer ce type de prestations aux PME. Raffournier (2007) a parfaitement analysé les oppositions françaises à l'adoption des normes IFRS et a souligné le fait que les « IFRS constituent une révolu-

tion culturelle dans un pays marqué par une tradition de normalisation sous l'égide de l'État ». De leur côté, Ayoub et Hooper (2010) ont mis en évidence, en s'appuyant sur une étude faite par un membre de premier plan de la profession comptable (Mazars), que des variables comme la langue, la religion, l'organisation sociale ou encore la politique peuvent aussi expliquer la résistance française aux normes internationales.

Conclusion

La profession comptable française ne s'est intéressée à la question de la consolidation des comptes qu'après la Seconde Guerre mondiale. Bien que les groupes de sociétés existent en France dès la fin de la Première Guerre mondiale, il n'y avait pas réellement de « marché » en raison de l'absence d'obligation de publication de comptes consolidés. Pourtant, la profession comptable aurait pu s'intéresser à cette question et être une force de proposition auprès des dirigeants pour mettre en évidence les atouts de la consolidation des comptes dans le cadre du pilotage de la performance d'un groupe. Nous avons expliqué ce silence par une absence de légitimité et de crédibilité des experts-comptables et par le fait que la profession comptable cherchait à se structurer mais s'épuisait dans de violentes luttes intestines entre directeurs comptables et experts-comptables.

Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que les choses changent. Il n'y a toujours pas d'obligation de publication de comptes consolidés en France mais dans le courant des années 1960, le Conseil national de la Comptabilité réunit un groupe d'étude pour produire des normes comptables de consolidation adaptées au contexte des sociétés françaises. La profession comptable et financière salariée, majoritaire dans ce groupe d'étude, est très impliquée au sein des différentes sous-commissions. Dans les années 1980, c'est surtout la profession comptable libérale qui accompagne le mouvement en faveur de cette innovation comptable. C'est seulement en 1985 que la France rendra obligatoire la publication de comptes consolidés pour les sociétés cotées et non cotées. Lorsque la question de l'adoption des normes IFRS s'est posée, c'est une autre composante de la profession comptable (les cabinets d'audit et d'expertise internationaux) qui s'est montrée la plus favorable au changement de référentiel comptable.

En conclusion, la contribution de la profession comptable à l'innovation en matière d'informations financières des groupes n'a été possible qu'à partir du moment où cette profession a commencé à être légitimée avec un Ordre professionnel structuré, une instance de normalisation reconnue et des professionnels titulaires d'une réelle expertise.

Bibliographie

- AYOUB S. & HOOPER K. (2009), *Les freins culturels à l'adoption des IFRS en Europe : une analyse du cas français*. Congrès de l'association francophone de comptabilité, Mai 2009, Strasbourg, France.
- BENSADON D. (2016), « L'Union européenne face aux normes internationales de reporting financier (IFRS) : une mise en perspective historique », *Revue Politiques et Management Public* 33/2 avril-Juin, pp. 119-134.
- BOCQUERAZ C. (2000), *The professionalisation project of French accountancy practitioners before the Second World War*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nantes, Université de Nantes.
- COLASSE B. & DURAND R. (1994), "French Accounting Theorists of the Twentieth Century", in EDWARDS J.-R. (dir). *Twentieth Century Accounting Thinkers*, Routledge, pp. 41-59.
- COLASSE B. (2004), « Harmonisation comptable internationale : De la résistible ascension de l'IASC/IASB », *Gérer et comprendre*, n°75, pp. 30-41.
- DATTIN C. (2014) "The practice of statutory auditing in France (1867–1935): The case of Pont-à-Mousson and Saint-Gobain companies", *Accounting History*, vol. 19, no. 3, pp. 351-368,
- DEGOS J.-G. (2002), « Une brève histoire des diplômes d'expertise-comptable français (1927-1997) », *XXIII^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Toulouse.
- EDWARDS J.-R. (1991), "The process of accounting innovation: the publication of consolidated accounts in Britain in 1910", *The Accounting Historians Journal*, Vol. 18, n° 2, pp. 113-132
- HAUTCOEUR P.-C. (1994), *Le marché boursier et le financement des entreprises françaises (1890-1939)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- LEVY-LEBOYER M. (1980) "The Large Corporation in Modern France" in CHANDLER AD Jr & DAEMS H (eds), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge and London: Harvard University Press, pp. 117-160
- OURIEMMI O. (2014), *Formes de problématisation de l'uniformisation des comptabilités (1879-1947). La naissance de la normalisation comptable française*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nantes.
- RAFFOURNIER B. (2007), « Les oppositions françaises à l'adoption des IFRS : examen critique et tentative d'explication », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 13, n° 3, pp. 21-41.
- RAMIREZ C. (2005), *Contribution à une théorie des modèles professionnels: le cas des comptables libéraux en France et au Royaume-Uni*, Thèse pour le doctorat de sociologie, École des hautes études en sciences sociales.
- SCHEID J.C. (2009), « Professions comptables en France », in COLASSE (dir) *Encyclopédie de Comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, pp. 1197-1219.
- TOUCHELAY B. (2011) *L'État et l'entreprise. Une histoire de la normalisation comptable et fiscale à la française*, Rennes, PUR.
- WALKER R.-G. (1978), *Consolidated statements: A history and analysis*, New-York, Arno Press.

Sources

- DELAPORTE R. (1936), *Méthode rationnelle de tenue des comptes*, éd. Littéraires et Techniques.
- DULATIER L. (1933), « Les filiales des sociétés devant le fisc : Bénéfices industriels et commerciaux, Taxe spéciale sur le chiffre d'affaires, Taxe sur le chiffre d'affaires », *La Tribune comptable*, n°56, pp. 195-198.
- DULATIER L. (1933), « Les filiales des sociétés devant le fisc : Impôt sur le revenu des valeurs mobilières », *La Tribune comptable*, n°57, pp. 209-211.
- DULATIER L. (1933), « Les filiales des sociétés devant le fisc : Recouvrement des impôts », *La Tribune comptable*, n°58, pp. 234-235.
- DUMARCHEY J. (1925), *La comptabilité moderne, essai de constitution rationnelle d'une discipline comptable au triple point de vue philosophique scientifique et technique*, Editions Gauthier-Villars
- DUMARCHEY J. (1933), *Théorie positive de la comptabilité*, Editions Monloup – Robert, Bibliothèque du comptable.
- GARNIER P. (1940), *La méthode comptable*, Dunod.
- LACROIX A. (1932), « Administration, organisation, comptabilité dans une entreprise à usines multiples », *Le bulletin de la Compagnie des Chefs de Comptabilité*, n° 78, pp. 3-16.
- LEFEBVRE R & LEFEBVRE J (1934), « Taxe spéciale sur le chiffre d'affaires dépassant un million », *Le Chef de comptabilité*, n°111, pp. 344-347.
- PENGLAOU C. (1929), *Introduction à la technique comptable*, Les presses Universitaires de France.
- ROSIER C. (1932), « L'exonération de l'impôt cédulaire sur le revenu des valeurs mobilières et les dividendes distribués par les sociétés mères », *L'Actualité fiduciaire*, n°68-69, pp. 339-347
- ROSIER C. (1933), « La taxe spéciale sur le chiffre d'affaires-sociétés filiales : Règlement d'administration publique pour l'application de l'article 37 de la loi du 28 février 1933 (JO du 30 juin 1933) », *L'Actualité fiduciaire*, n° 76, pp. 300-301.
- SCHWING E (1937), « Bilans consolidés », *Le Chef de comptabilité*, n°146, pp. 188-191.
- SCHWING E. (1937), « Premières conditions pour pouvoir établir des «bilans consolidés» », *La Comptabilité*, n° 216, pp. 558-560
- SNOZZI E. (1933), « Le bilan consolidé », *Les Affaires*, n° 24, pp. 497-509.
- SNOZZI E. (1935), « Le bilan consolidé », *Les Affaires*, n° 48, pp. 404-413.

Actualité et intempestivité de la sociopsychanalyse

À propos de l'ouvrage de Jean-Luc PRADES, *Du pouvoir sur nos actes. Sujets de l'actepouvoir et sociopsychanalyse en mouvement*, Paris, L'Harmattan, 2017.

Par Gabriel MIGHELI
Docteurant, ESCP Europe



© Éditions de l'Harmattan

Entrer dans le « vif du sujet ». Voilà une expression, employée par Gérard Mendel lui-même, qui pourrait résumer sa vie tout autant que son œuvre : à savoir saisir ce qui, dans l'acte de chacun, brise le cercle de la répétition et ouvre au *nouveau*.

Entrer, donc, dans le « vif du sujet ». Ce qui ne peut se faire, paradoxalement, sans détour, ou plutôt retour, même bref, à Gérard Mendel lui-même. Fondateur de la sociopsychanalyse (SP), à la fois théorie et pratique d'intervention, son apport principal consiste à avoir élaboré comme champ et objet d'étude en propre la part psychosociale de la personnalité, se formant dans le nœud des rapports sociaux, et distincte de la part psychofamiliale, objet propre d'étude de la psychanalyse.

La théorie de la SP s'articule ainsi autour d'un concept qui en est le centre de gravité : l'actepouvoir. Concept partant d'une hypothèse anthropologique forte et décisive : c'est par ses actes, socialement constitués, que l'être humain a prise sur soi et sur le monde. D'emblée, le champ posé par un tel concept dépasse le cadre de la simple intervention théorique. Car si les sujets sont ce qu'ils font, insérés dans un tissu complexe de relations sociales, alors la division du travail, qui tend à figer les actes et les sens dans un processus routinier et aliénant, aliène l'homme lui-même. En cela, la SP a développé un dispositif qui lui permet de mettre en pratique ses concepts fondamentaux : à travers ce que l'on nomme aujourd'hui un Dispositif institutionnel Mendel (DIM), dispositif qui, le temps de l'intervention, suspend la division sociale du travail au sein de l'organisation et la réagence sur des bases nouvelles, autour de quatre principes fondamentaux (groupes homogènes de métier, relations indirectes entre ces groupes *via* l'écrit et un coordinateur, échanges focalisés sur l'acte de travail, règles spécifiques de fonctionnement). Le DIM, prolongement matériel de la théorie de l'actepouvoir, est ce qui permet la réappropriation collective des actes et de leur sens.

DIM et actepouvoir : c'est bien au nœud de cet entrelacs théorico-pratique, et dans ses enjeux contemporains, que plonge l'ouvrage ci-présenté, ravivant le geste critique fondateur de Mendel en actualisant la sociopsychanalyse. Centré autour de neuf textes publiés entre 2011 et 2017, l'ouvrage s'inscrit dans la lignée des travaux de Gérard Mendel et des précédents ouvrages de Jean-Luc Prades, dont *Introduction à Gérard Mendel. Sociopsychanalyse, une anthropologie et une clinique*, sous la direction de Jean-Luc Prades et Claire Rueff-Escoubès (Paris, L'Harmattan, 2018). Avec ces neuf textes, il s'agit d'éclairer d'un jour nouveau la façon dont la SP est aux prises avec des institutions nouvelles, une division du travail et des types d'usagers transformés, dessinant ainsi les contours non seulement de pratiques renouvelées, mais aussi, symétriquement (la SP s'en faisant le miroir), à travers des comptes-rendus détaillés d'interventions, des transformations institutionnelles, sociales, et politiques. C'est en tout cas l'enjeu de ces neuf textes pensés comme autant *d'interventions* dans la pensée et dans la réalité : entrer dans le « vif du sujet ».

La première partie fournit une définition des concepts centraux de la sociopsychanalyse. Après un premier texte qui propose une définition notamment de l'actepouvoir, le second texte, tiré d'interventions auprès d'éducateurs en milieu ouvert dans le sud de la France et des jeunes de la rue à Montréal, rend compte de toute la résilience du DIM, partant d'un dispositif classique pour s'étendre par la suite à l'ensemble des personnes non salariées, aux usagers puis aux familles. Le troisième texte illustre une des figures de la réification au travail dans le cas précis de la formation des travailleurs sociaux, dont le cursus, évacuant les sciences humaines, contribue à l'évanescence du sujet concret qu'est l'intervenant, supplanté par un sujet « métaphysique » – miroir et produit du règne de l'abstraction d'une division néo-tayloriste du travail.

La seconde partie est celle qui fait le plus résonner la SP avec les transformations sociales actuelles, en plongeant au cœur de l'actualité de la sociopsychanalyse. À travers trois textes qui recensent des interventions réalisées dans différents établissements, il s'agit de rendre compte de l'apparition de nouveaux usagers, et de ses conséquences sur la SP et le DIM, tant d'un point de vue méthodologique que dans la matérialité même du dispositif. Ces trois textes exposent des interventions au sein d'institutions sociales et médico-sociales (Maisons d'Enfants à Caractère social, hôpital public...) ; et si plusieurs enjeux semblent offrir à la SP un terrain propice à l'expérimentation et à l'actualisation de son corpus théorique et méthodologique, nous retenons ici principalement l'apparition d'une nouvelle catégorie d'usagers, qualifiés « d'usagers incertains », expression d'un changement quantitatif tant que qualitatif de la pauvreté et de ses contours, bouleversant les modalités de prise en charge par les travailleurs sociaux et interrogeant les fondements de la SP. Nous retiendrons particulièrement le récit de l'intervention au sein d'une maison de retraite, tant cette intervention semble cristalliser les enjeux et dénouements de ces formes d'intervention renouvelées : récit d'usagers qui semblent comme frappés de mutisme, et d'intervenants eux-mêmes dépossédés des finalités de leur travail – du fait même des contraintes d'une division du travail aliénante, et d'une insertion dans la société plus que jamais « incertaine », où prévalent la productivité et l'efficacité, faisant vaciller les identités personnelles et collectives. À cette sclérose subjective dans le temps et l'espace, le DIM offre un cadre propice à la relance et à la réappropriation mutuelle des actes et de leur sens : ainsi de l'infirmière qui fournira un nécessaire de couture à cette dame âgée. À travers les mots échangés, affleure une parole qu'on croyait emmurée, mais profondément créative et créatrice. On le voit dans l'exemple sus-cité : en tant que *nexus* du corpus théorique et de l'intervention pratique de la SP, l'actepouvoir rappelle ici, quoique modestement, toutes les promesses d'émancipation qu'il porte, et sa capacité à s'adapter et à répondre aux transformations sociales contemporaines. Cette partie de l'ouvrage est celle qui réaffirme avec le

plus de force le potentiel émancipateur de la SP, et ce, malgré la prégnance d'un malheur dont « les mille visages se complexifient ».

La dernière partie, point culminant de l'ouvrage, est la plus incisive et la plus « concrète » bien que plus théorique, relevant la dimension politique de la sociopsychanalyse. Le septième texte enjoint tout d'abord à s'extraire de la « psychologisation du social », établissant par ailleurs un dialogue fécond avec d'autres courants de la psychosociologie pour mieux mettre en exergue, par ce jeu de différences, la spécificité, et donc toute la valeur, de la sociopsychanalyse : un axe prolongé par le huitième texte. Car si la psychologisation du social condamne à une régression infantilissante du sujet, l'actepouvoir, non réductible à d'autres concepts aux résonances similaires, qu'il s'agisse du « pouvoir d'agir » ou du très en vogue « empowerment », offre à la fois une théorie et une pratique de l'agir collectif et de la transformation du sujet et du monde.

« Thérapie collective » titrait ainsi un article du journal *Les Echos*, en référence au grand débat mené actuellement ; article dont le vocabulaire, tout imprégné d'une psychologisation du social, menace de réduire l'exercice de la parole démocratique à la catharsis ou au grand déballage collectif : « Il y a quelque chose de vertigineux dans l'exercice de thérapie collective (...). Pour que le débat réussisse, il faut qu'il donne envie. Il faut pouvoir parler. »

Parler, donner envie, certes. Mais surtout agir. Car à l'heure des populismes et de la psychologisation du politique, où tendent à s'établir non plus des communautés politiques fondées sur la participation collective, mais le rapport paternaliste entre une figure charismatique et un « peuple », jouant sur le registre politique les figures du Père et de l'Enfant, la sociopsychanalyse, et c'est peut-être là ce qui fait son actualité même, reste une science intempes-tive, à contretemps. A contretemps de ce temps homogène et linéaire, celui de reproduction du Même, de la répétition réifiée et réifiante d'une division du travail aliénante ; de la répétition, à l'échelle politique, des schémas autoritaires et infantilissants issus de la prime enfance. A contretemps, pour relancer un temps autre : celui d'une relance et d'une réappropriation personnelle et collective de nos actes.

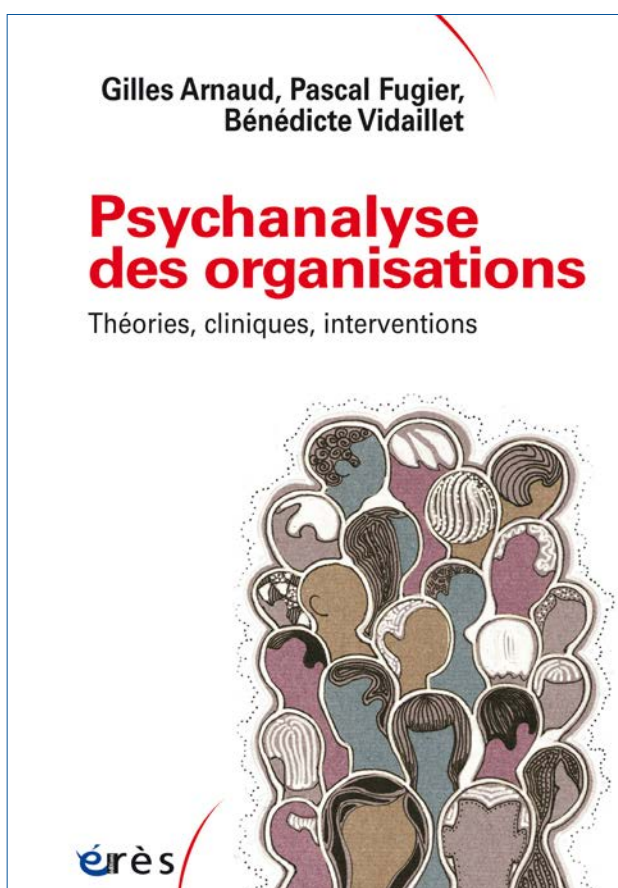
C'est là, encore une fois le « vif du sujet ». Se réapproprier nos actes, ouvrir l'espace du nouveau. Cet ouvrage démontre toute la capacité de la sociopsychanalyse à embrasser le flot tumultueux du temps présent pour en suspendre, en vue de le réorienter, tout le bruit et la fureur.

Devenirs de la psychanalyse organisationnelle

À propos du livre de Gilles ARNAUD, Pascal FUGIER & Bénédicte VIDAILLET, *Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions*, Toulouse, Éditions Erès, 2018.

Par Xavier LÉON

Sociologue et psychosociologue,
Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP – Université Paris Diderot) – Sorbonne Paris Cité / ESCP Europe.



© Éditions Erès

Ce livre présente un ensemble d'orientations et de travaux psychanalytiques dans le champ des études organisationnelles. À cet égard, les auteurs⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ apportent un complément original à d'autres livres du même genre, notamment dans le champ de la psychosociologie francophone⁽⁴⁾. Cette publication, organisée en trois grandes parties, propose une démarche généalogique et classificatoire des différentes orientations, en soulignant l'histoire de leurs contributions singulières et leurs spécificités lorsqu'elles mobilisent les théories psychanalytiques (de leurs applications, en passant par leurs approfondissements, jusqu'à la possible création conceptuelle, méthodologique, voire disciplinaire).

Une longue et instructive introduction (reliée au chapitre 1) fait clairement référence à l'héritage freudien et ses travaux pionniers sur « le lien social » concernant les groupes, les organisations et, plus largement les phénomènes socioculturels et inconscients du fonctionnement social. Ainsi, l'œuvre freudienne constitue l'ancrage incontournable des différents « devenirs » de la psychanalyse des organisations.

La première partie (chapitres 2 à 5) regroupe plusieurs traditions de recherche autour d'un point commun : appliquer et approfondir les concepts de la psychanalyse pour penser les groupes, les organisations et les institutions. Il s'agit plus précisément de la socio-analyse avec les approches cliniques anglo-saxonnes de W. Bion, d'E. Jaques et des travaux du Tavistock Institute of Human Relations de Londres ; sous un angle plus adaptatif et normatif, des approches américaine et canadienne de la psychodynamique organisationnelle (avec notamment les recherches plus récentes de M. Kets de Vries) ; de la psychanalyse française des groupes (de formation, de thérapie, etc.) et des institutions avec les travaux de D. Anzieu et de R. Kaës ; et de l'approche lacanienne des organisations (par exemple, avec les contributions de G. Arnaud et de B. Vidaillet) selon

⁽¹⁾ Gilles Arnaud est psychosociologue et Professeur de psychologie des organisations à l'ESCP Europe, membre du Laboratoire d'Excellence « Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances » (LabEx HASTEC) et chercheur associé au Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP), Université Paris Diderot.

⁽²⁾ Pascal Fugier est sociologue et Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'Université de Cergy-Pontoise, membre du laboratoire « École Mutations Apprentissages » (EMA – EA 4507).

⁽³⁾ Bénédicte Vidaillet est psychanalyste et Professeure agrégée des Universités à l'Université Paris Est Créteil, membre du laboratoire « Institut de Recherche en Gestion » (IRG).

⁽⁴⁾ Comme par exemple, le *Vocabulaire de la psychosociologie. Positions et références* (Barus-Michel et al., 2016 [2002]), *l'Introduction à la psychosociologie des organisations* (2013, [1998]) de F. Petit et de M. Dubois, ou encore les *Méthodes de l'intervention psychosociologique* (2002) de G. Mendel et de J-L. Prades. En revanche, cet ouvrage s'en différencie en abordant l'organisation sous la référence commune et centrale de la psychanalyse, tout en soulignant les spécificités, l'hétérogénéité et les divergences entre les différentes traditions intellectuelles francophones et internationales reliées au champ de la psychanalyse organisationnelle.

une double perspective : celle d'une clinique du « sujet de l'inconscient », et celle d'une critique socio-organisationnelle liée aux problématiques de société.

La deuxième partie (chapitres 6 à 9) expose l'approche française de la psychosociologie clinique des organisations d'inspiration psychanalytique, qui a notamment comme enjeu d'intriquer la psychanalyse et la sociologie, en articulant les dimensions psychique et organisationnelle, tout en tissant des liens entre l'expérience de l'individu, celle du groupe et celle de l'institution. Elle est présentée selon quatre courants intellectuels : l'analyse dialectique de M. Pagès ; la psychosociologie analytique d'E. Enriquez ; la sociologie clinique de V. de Gaulejac ; la psychologie sociale clinique autour des approches de J. Barus-Michel et de F. Giust-Desprairies.

La dernière partie (chapitres 10 à 12) décrit trois autres perspectives qui ont pour ambition de revisiter et de penser « au-delà » de la psychanalyse. En outre, elles arriment explicitement la psychanalyse freudienne à une vision anthropologique et politique du sujet. Elles se déploient autour de la sociopsychanalyse inventée par G. Mendel ; de la socialanalyse - inaugurée par le couple M. et J. Van Bockstaele - et de l'analyse institutionnelle de R. Lourau et G. Lapassade ; et de la psychodynamique du travail fondée par C. Dejours.

Une des voies possibles pour appréhender cet ouvrage réside dans le choix d'une thématique particulière⁽⁵⁾ : celle de « l'émancipation » des individus et des collectifs dans les organisations nous servira de fil rouge dans la suite de ce texte.

Parmi les approches de la première partie, même si ces dernières pensent à certains égards la question de l'émancipation au travail, ce sont surtout les perspectives lacaniennes des organisations qui se penchent explicitement sur les processus émancipatoires. Ainsi, certains chercheurs de cette orientation mobilisent la théorie des discours de Lacan et ses quatre structures⁽⁶⁾ : d'abord, celle du « maître » et celle de « l'universitaire » dont l'intentionnalité renvoie au savoir. À titre illustratif (et au risque de la caricature) il s'agit des positions les plus courantes chez les consultants (les discours de « la solution à tout prix ») et chez les enseignants (les discours du « je sais tout sur tout »). Concernant les deux autres structures, il s'agit des discours qui renvoient à la question du désir et de la vérité : celui de « l'hystérique » (« la vérité derrière ce que je montre ») et celui de « l'analyste » (« présente mais ignorée, la vérité du désir devant être nommée »). Le discours de l'analyste semble être le seul à favoriser l'émancipation des sujets et des collectifs dans les organisations. D'un point de vue pratique, le clinicien écoute ici le « désir de travail » du sujet, en respectant sa

subjectivité, et propose des espaces de symbolisation (l'entretien clinique par exemple) pour mettre en mots son rapport au travail afin de modifier la relation qu'il entretient au langage et à certains signifiants. Par exemple, le chercheur-praticien peut accompagner un manager d'une grande organisation pour lui éviter un double écueil : celui de l'organisation pyramidale qui l'assigne à une place de maître « supposé savoir », et celui des nouvelles approches du « leadership authentique » qui l'empêchent d'incarner une autorité symbolique, ce qui produit des effets délétères sur l'identité des membres de son équipe.

Si l'ensemble des orientations de la deuxième partie œuvre incontestablement à l'émancipation des sujets, nous centrerons notre propos plus particulièrement sur la sociologie clinique et la psychologie sociale clinique. Sans renier leurs différences, ces approches dialectiques et critiques considèrent toutes deux les processus « socio-psychiques » (pour les sociologues cliniciens) et « psycho-sociaux » (pour les psychologues sociaux cliniciens) comme des forces assujettissantes, mais aussi comme des forces motrices et émancipatrices. L'enjeu est de permettre aux individus de se dégager de leurs modes défensifs (par exemple : le déni, les clivages ou encore l'activisme) et d'augmenter leur pouvoir d'action en contribuant aussi au développement de l'organisation, autour d'un projet à la fois individuel et collectif. Concrètement, les chercheurs-intervenants écoutent et repèrent avec les sujets les « paradoxes destructeurs/moteurs » ou encore les « conflictualités psychiques et sociales » dans des espaces d'élaboration et de co-construction (comme les « groupes d'implication et de recherche » en sociologie clinique ou les « séminaires d'analyse clinique des pratiques » en psychosociologie clinique). Par exemple, la souffrance au travail ou les phénomènes organisationnels sont alors mis en perspective par l'étude du sentiment de honte, de violences ordinaires ou encore de situations de crises que peuvent vivre les individus à l'ère de l'hypermodernité.

Enfin, les approches de la troisième partie pensent l'émancipation en centrant les analyses sur « l'aliénation psychosociale » des salariés (pour les sociopsychanalystes) et les processus d'« aliénation mentale, sociale et culturelle » au travail (pour les praticiens-chercheurs en psychodynamique du travail). Elles ont une ambition et une visée communes : proposer des dispositifs d'intervention qui revendiquent une portée politique afin de favoriser des actes créateurs et émancipateurs. La sociopsychanalyse propose de penser le travail en fonction de sa place significative dans le « mouvement d'appropriation de l'acte ». Ce processus d'émancipation est désigné par le néologisme d'« actepouvoir », selon lequel tout individu désire poser des actes significatifs et maîtriser l'activité qu'il réalise. Dans le cadre de l'intervention, en prenant l'exemple d'une régie de transports, les chercheurs aboutissent, malgré de nombreux obstacles, à des changements de représentations et de nouvelles relations de coopération, tout en résorbant les difficultés entre les différents membres et niveaux hiérarchiques dans

⁽⁵⁾ Notons qu'il y a plus de 130 thématiques en index de ce livre comme le changement, les émotions, le leadership, le pouvoir, etc.

⁽⁶⁾ Précisons ici que Lacan introduira quelques formalisations relatives à un cinquième discours, celui du « capitaliste », afin de rendre compte des mutations subjectives liées à la société néolibérale.

cette organisation. D'après la psychodynamique du travail, prendre en considération l'expérience quotidienne du travail a des conséquences pour penser les niveaux subjectif, organisationnel, social et politique. Ici, travailler c'est « faire l'épreuve du réel » qui résiste, qui ne fonctionne pas comme une prescription organisationnelle. L'individu éprouve alors corporellement et affectivement, sur le mode de la souffrance, le monde réel (« je n'y arrive pas » ; « ça ne marche pas comme prévu »). Ces difficultés inévitables peuvent produire à terme des psychopathologies, mais peuvent aussi révéler l'intelligence pratique et rusée du sujet qui cherche des « ficelles de métier » pour réussir et sublimer son activité ordinaire. L'émancipation passe dès lors par une prise en compte de la centralité du travail dans la production de règles de métier et de collectif, ce qui implique l'apprentissage de la délibération dans une communauté à laquelle l'individu participe.

En conclusion, si le propos, vivifiant, de ce livre trouve son soubassement principal dans un ensemble conceptuel transdisciplinaire, robuste sans prétendre à la complétude, il importe de souligner le véritable effort pédagogique des trois auteurs pour présenter des orientations psychanalytiques plurielles et des œuvres théoriques souvent complexes – *via* un contenu accessible, clair et structuré, mais aussi un nombre important d'exemples d'interventions, de principes méthodologiques et d'analyses concrètes de situations de travail. C'est d'ailleurs ce geste de transmission qui constitue à nos yeux l'intérêt didactique et la qualité heuristique de ce bel ouvrage⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ En 2019, le jury de labellisation des « Ouvrages de Management » de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a distingué cette publication dans la catégorie « Manuel de l'Enseignement Supérieur ».

Bibliographie :

BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ E. & LEVY A. (2016/2002), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Toulouse, Éditions Erès.

MENDEL G. & PRADES J.-L. (2002), *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte.

PETIT F. & DUBOIS M. (2013/1998), *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

Overlooked...

The long march of China's new "environmental" technologies: State capitalism, "constructed" comparative advantages and the formation of an industry

Édouard Lanckriet, agronomist, PhD in the economics of development, ÉHÉSS & **Joël Ruet**, researcher, Centre d'Économie de Paris-Nord (UMR CNRS 7234), associate of the Centre de Recherche en Gestion i3-CRG (UMR 9217), École Polytechnique.

The stunning breakout of Chinese industries in environmental technology (wind and solar power) ensues from a long-term government strategy. Central authorities have turned the country's world monopoly over rare earths from a natural advantage located upstream in the value chain into an "industrial advantage constructed" downstream (and based on technology). An analysis of segments of the value chain limited in time or space does not explain the upsurge in this new industrial technology. At the level of the national system of innovation, the structure of industry has been orchestrated using a fourfold strategy: scientific, industrial, economic and diplomatic.

Trial by fact

A social dialog or a soliloquy? Formalized collective bargaining in a small firm

Marie-Rachel Jacob, Emlyon Business School, & **David Sanson**, ENS Lyon / Emlyon Business School.

The reform of the French Labor Code intends to extend collective bargaining to all firms, in particular small companies. The objective is twofold: make firms more competitive in the context of global competition and make social progress by associating wage-earners with the setting of working and employment conditions. The literature on collective bargaining presupposes a fundamental conflict between employers and wage-earners, and thus suggests an articulation between negotiation and conflict. In a small manufacturing firm, this articulation is studied both from the pragmatic viewpoint of how production is organized and from the antagonistic viewpoint of social relations between the dominant and dominated.

A learning model for an online configuration of luxury goods

Élodie Jouny-Rivier & **Eric Stevens**, ESSCA School of Management.

A model is proposed of the process of learning how to customize luxury goods on line. A study has validated the relevance of the theory of experiential learning for analyzing the customization of such products by using an online configurator. The experience resulting from this learning process must be considered to be a property of the product itself and should lead to improving knowledge about the product and its brand.

In quest of a theory

The digital divide in France seen in terms of "capabilities": Learning to learn

Julien Gradoz, École Normale Supérieure Paris-Saclay, & **Sandra Hoibian**, CREDOC.

Beyond the controversies surrounding it, the "digital divide" has long been used to refer to lags in the infrastructure, equipment or the uses of them by certain groups in the population. The scope of research on this topic is broadened by using the concept "digital capabilities". In a constantly changing world, it is worthwhile trying to understand (apart from questions related to the equipment, devices or uses as such) the individual's aptitude for adopting new practices and ceaseless innovations in the digital realm. Focus is thus shifted to individuals' education and training in digital technology and on their opinions about their own skills and qualifications. Using unique data from CREDOC, a typology of users is proposed that mixes various dimensions (equipment, uses, self-perception of skills and aptitudes). With regard to digital inequality, it sheds light on the importance of the capacity for self-learning and on the possibility of reabsorbing the digital divide through schooling and initial training, especially if the latter stimulate individuals self-confidence in their potential and provides them with the keys for learning that will enable them, later on, to adopt new uses, devices and equipments (learning to learn). In addition, this typology offers us an updated, empirical view of the relations between forms of digital and social inequality.

Other times, other places

Innovations in bookkeeping and financial information about industrial groups: The French accountancy profession's contribution from 1930 to the present

Didier Bensadon, Paris-Dauphine University.

The articles published in the main French bookkeeping journals between 1929 and 1938 have been analyzed with an eye on this profession's lack of interest in the question of consolidation. That the profession showed little interest in this question can partly be set down to its lack of legitimacy and to the low standards of the journals. The profession's interest and involvement in providing financial information about industrial groups grew once the National Accounting Council defined a set of consolidation rules in the mid-1960s. The profession

contributed further to this process when, during the 1980s, laws on accountancy were passed and, again, more recently when the accounting profession adopted International Financial Reporting Standards (IFRS) on the consolidation of the accounts of listed companies.

Mosaics

Gabriel Migheli: The relevance and impetuosity of sociopsychanalysis: On Jean-Luc Prades' *Du pouvoir sur nos actes: Sujets de l'acte pouvoir et sociopsychanalyse en mouvement* (Paris: L'Harmattan, 2017).

Xavier Leon: Futures of organizational psychoanalysis: On Gilles Arnaud, Pascal Fugier and Bénédicte Vidaillet's *Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions* (Paris: Erès, 2018).

Ont contribué à ce numéro :



D.R.

Didier BENSADON

est Docteur en sciences de gestion de l'université de Nantes, agrégé d'économie-gestion, titulaire d'un DEA d'histoire sociale des idées, des sciences et des techniques (Université Paris-XIII) et d'un DEA « Comptabilité-Décision-Contrôle » (université Paris-Dauphine). Il est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine (DRM UMR CNRS 7088), co-responsable pédagogique de l'U.E « Comptabilité financière » en première année de Licence (DEGEAD 1) et directeur de l'Executive master « Finance d'entreprise et pilotage de la performance » (formation continue). Ses enseignements portent sur la méthodologie de la recherche historique en sciences de gestion, au sein de l'École doctorale en gestion de l'université Paris-Dauphine. Il enseigne également la comptabilité, le contrôle de gestion et la finance d'entreprise en formation initiale et continue. Ses travaux de recherche sont consacrés à la diffusion des innovations comptables et financières dans les organisations privées. Il est auteur de *La Consolidation des comptes en France : Origines, enjeux et pratiques des comptes de groupes*, PUR, 2010. Il a publié plusieurs chapitres dans des ouvrages collectifs : *Histoire du management* (2014), *Comptabilité, finance et politique : De la pratique à la théorie* (2014), *L'histoire comme méthode pour comprendre le management* (2017). Didier Bensadon est co-auteur de manuels de comptabilité : *Comptabilité financière : normes IFRS versus normes françaises*, Dunod, 2014 ; *Comptabilité financière : Cas corrigés*, Dunod, 2015 ; *Comptabilité et Audit*, Foucher, 11^e édition 2017. Il a coordonné avec Béatrice Touchelay et Nicolas Praquin le *Dictionnaire historique de la comptabilité des entreprises*, Septentrion, 2015 ainsi que *IFRS in a Global world : International and critical perspectives on accounting*, Springer, 2016 (en coll. avec Nicolas Praquin). Il est auteur de plusieurs articles scientifiques dans des revues à comité de lecture : *Comptabilité-Contrôle-Audit* (2005) ; *Entreprises et Histoire* (2005) ; *Revue Française de Gestion* (2008) ; *Journal for the History of Aluminium* (2011) ; *Accounting History* (2015) ; *Politiques et management public* (2016).



D.R.

Julien GRADOZ

est élève au département d'économie et de gestion de l'École Normale Supérieure Paris-Saclay. Il est titulaire d'un master 2 de recherche en épistémologie et histoire de la pensée économique récente de l'Université Panthéon-Sorbonne (Paris 1) et d'un master 2 de recherche en économie de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE). Ses travaux s'intéressent principalement à la méthodologie économique, et plus spécifiquement à la problématique de l'évaluation de la qualité des biens économiques non-standards. Les biens culturels numériques, dont l'évaluation de la qualité autant que la valorisation (problématique de la commodification) sont sources de controverses, occupent en particulier une place importante dans ses travaux. Dans cette perspective, l'articulation des différentes modalités d'expertise (comme la gouvernance des communautés numériques) avec le processus de qualification des contenus échangés (sous contrainte de la propriété intellectuelle par exemple) revêtent un enjeu central.



D.R.

Sandra HOIBIAN

est directrice du pôle Évaluation et société au CREDOC, où elle dirige une équipe pluridisciplinaire de douze chercheurs sur les questions qui traversent la société française. Forte d'une expérience de vingt ans dans les études et la recherche, elle pilote notamment depuis dix ans l'enquête *Conditions de vie et aspirations* du CREDOC qui offre un matériau d'une très grande richesse pour aborder les grands enjeux de la société française. Ses travaux s'articulent principalement autour des enjeux de cohésion sociale, intégrant le regard de la population sur le modèle social et la redistribution, les aspirations et idéaux qui dominent la société, l'évolution des inégalités et du regard porté sur celles-ci par la population. Elle a ainsi étudié les inégalités dans différents domaines : inégalités de logement, précarité énergétique, inégalités d'accès aux loisirs à travers la question des pratiques culturelles et celles de l'accès aux vacances, inégalités entre les femmes et les hommes dans la sphère professionnelle et familiale, équité et solidarité entre les générations, sentiment d'invisibilité sociale, délaissement territorial, etc. Au cœur des enjeux de société actuels, les évolutions et contours des inégalités numériques, de leur nature, des effets qu'elles produisent font partie de ses sujets d'intérêt. Elle est notamment l'auteur, avec Régis Bigot de « L'évolution du bien-être en France depuis 25 ans : un bilan mitigé, une augmentation des inégalités », *L'Année sociologique*, vol. 64, no. 2, 2014, pp. 331-358 et, avec Élodie Alberola et Patricia Croutte, de « La double peine des publics fragiles face au tout-numérique », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 2016.

Marie-Rachel JACOB

est professeur-chercheur à emlyon business school où elle enseigne le management stratégique et la gestion stratégique des Ressources humaines. Elle conduit ses recherches sur les transformations de l'emploi et du travail au sein du centre oce. Ses travaux ont été publiés dans des revues comme *Gérer et Comprendre*, *Journal of Business Ethics* et la *Revue Française de Gestion*. Pour son activité d'enseignement, elle conçoit et anime des cours en lien avec des publications originales, comme l'ouvrage *Des Ressources ou des Hommes ?* aux éditions Pearson, et des cas pédagogiques dont elle est co-auteure. Pour son activité de recherche, elle poursuit actuellement des projets internationaux sur les enjeux liés aux relations d'emploi dans la transformation des entreprises et des parcours professionnels. Elle est membre des associations académiques *Academy of Management (AoM)* et *European Group of Organization Studies (EGOS)*. Après un cursus en école de commerce, elle s'est orientée vers un master recherche en théorie des organisations, suivi d'une thèse en sciences de gestion soutenue à l'Université Paris Nanterre. Son approche de prédilection est l'observation participante afin de saisir au plus près des acteurs et des situations les problématiques liées au travail et à l'emploi. Sa thèse, financée par un contrat CIFRE, lui a permis de réaliser une immersion de trois ans dans une grande entreprise en pleine transformation. Aujourd'hui, elle développe un programme de recherche sur le dialogue social et enseigne à la fois auprès de publics en formation initiale et en formation continue dans des programmes pour managers et dirigeants.



D.R.

Élodie JOUNY-RIVIER

est professeur associé (enseignant-chercheur) en marketing à l'ESSCA School of Management et titulaire d'un doctorat en sciences de gestion dans le domaine de la co-création. Actuellement impliquée dans différents projets portant sur la co-création et le *crowdsourcing* avec

les entreprises Agorize, Braineet, Décathlon, Société Générale etc., elle communique régulièrement dans des conférences nationales et internationales (ISPIM, QUIS, AFM...) et ses travaux ont notamment été publiés dans des revues scientifiques (*Recherche et Applications en Marketing*, *Journal of Services Marketing*, *Gérer et Comprendre...*) et professionnelles (*Survey Magazine*, *Solutions Numériques*). Elle est membre de l'Association Française du Marketing (AFM) ainsi que de l'Association Nationale des Professionnels du Marketing (ADETEM).



D.R.

Édouard LANCKRIET

est ingénieur agronome et titulaire d'un mastère spécialisé franco-chinois en gestion de l'environnement. Il a commencé son parcours professionnel à Pékin par du conseil en stratégie dans le secteur des nouvelles technologies : véhicule

électrique, énergies solaire et éolienne. Ses travaux l'ont amené à explorer les déterminants politiques de long terme à l'origine de la construction d'avantages compétitifs liant capital naturel, technologies et industries dans les pays émergents. Il a poursuivi ses recherches par une thèse de doctorat en socio-économie du développement sur la filière de la canne à sucre brésilienne où il analyse l'évolution des trajectoires technologiques des filières bio-industrielles issues de la canne à sucre aux enjeux de compétitivité du pays d'abord, à la capacité d'auto-régénération du capital naturel ensuite. Dans sa thèse, il analyse la possibilité d'une croissance véritablement durable basée sur la stimulation des propriétés biologiques du capital naturel vivant et la substitution de produits issus de ressources fossiles par des produits biosourcés que permettent notamment les récentes avancées des génies génétique et biochimique. Ses travaux pointent les déterminants sociologiques et politiques d'une innovation technologique au service d'une croissance basée sur les ressources locales dans les pays émergents et, partant, de modèles de croissance techno-industriels spécifiques aux territoires. Depuis 2018, il accompagne la transformation du secteur agricole et des industries du territoire dans un cabinet d'expertise-conseil en agronomie et environnement.



D.R.

Joël RUET

né en 1972, ancien élève de l'École des mines de Paris, est économiste, chercheur CNRS au CEPN (Centre d'économie de Paris-Nord) et associé au Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique. Ancien visiting Fellow de l'université de TsingHua (Beijing) et

de la London School of Economics, il a enseigné à l'École des Mines de Paris, à HEC-Paris, à l'université Jawaharlal Nehru (New Delhi, Inde) et à l'université Rennes II. Joël Ruët préside le *think tank* The Bridge Tank, membre du groupe «Think20» du G20. Il est expert référencé par la *National Development and Reform Commission* du Conseil d'État de Chine. Il a été chroniqueur « Économies émergentes » pour le Supplément Économie du *Monde* de 2007 à 2014 et depuis publie régulièrement des tribunes dans *Le Monde Afrique* ou *Diplomatic Courier* (Washington DC). Il est régulièrement invité sur France 24.

Spécialiste de l'émergence, notamment en Chine, en Inde et en Afrique, ses travaux portent sur la recomposition industrielle et l'économie politique du capitalisme, et sur l'innovation conjointe technologique-financière-sociale dans la lutte contre le changement climatique. Il est l'un des co-animateurs des débats et travaux de l'axe « Vision Mondiale » de l'Institut de la Mobilité Durable Renault-ParisTech. Il est l'auteur du livre *Des capitalismes non-alignés : Les pays émergents, ou la nouvelle relation industrielle du monde*, publié aux éditions Raisons d'Agir (2016). Analysant la dimension industrielle de l'essor des économies émergentes, il montre qu'elles ne convergent pas plus vers un modèle capitaliste-libéral en voie d'unification qu'elles ne peuvent être réduites à des capitalismes d'État centralisés et autoritaires. Ces émergences sont marquées par l'invention de formes étatico-économiques originales, non seulement non-alignées aux capitalismes de l'Occident mais déjà capables de changer la face de la mondialisation, sur fond d'une foisonnante diversité, d'une innovation de trajectoire. Joël Ruet a vécu en Inde, en Chine et en Afrique de l'Ouest.

David SANSON

est actuellement doctorant en sciences sociales à l'École Normale Supérieure de Lyon, après avoir suivi un cursus en sociologie à l'ENS de Lyon ainsi qu'une formation en gestion à emlyon business school. Il est également assistant du centre de recherche « Organisations, Carrières, Nouvelles Elites » (OCE) d'emlyon business school, qui réunit régulièrement des chercheur.e.s d'horizons divers, dont les méthodes et les démarches plurielles convergent toutes autour d'approches politiques et critiques du management. Appuyés par des ethnographies réalisées dans le secteur en pleine recomposition de l'industrie, ses travaux s'inscrivent dans la lignée des analyses développées en sociologie de la gestion, et reprennent les apports de la sociologie des relations professionnelles, en s'intéressant aux dynamiques multiples et mouvantes de coopérations, de conflits et de négociations au sein des organisations. Accordant une grande importance aux études socio-historiques, sur un temps long et à plusieurs niveaux d'observations, David Sanson cherche à restituer la colonisation, à l'échelle locale, d'impératifs financiers et la diffusion d'idéologies entrepreneuriales faisant l'apologie de la responsabilité et de la performance individuelles comme le fruit de contraintes et de

processus sociaux plus globaux. En analysant tout particulièrement les mécanismes ambigus de domination que suscite la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation des performances auprès de populations ouvrières, il étudie parallèlement les phénomènes complexes de recomposition des formes individuelles et collectives de résistance des salariés, dont la nature et les contours varient significativement suivant les contextes organisationnels, et selon leurs appartenances professionnelles et leurs dispositions sociales. En s'intéressant aussi aux contraintes plus actuelles pesant sur les ressorts des mobilisations des salariés, il aborde également la question des transformations contemporaines du travail syndical et s'attache à mettre au jour les multiples manières dont conflits et négociations s'articulent, et notamment les diverses façons dont les salariés et/ou leurs représentants peuvent –ou non– se saisir et s'approprier des outils de négociations collectives au sein des entreprises.



Eric STEVENS

après avoir conduit un doctorat à l'université de Newcastle Upon Tyne University (AACSB), a développé un ensemble de travaux de recherche portant sur l'innovation de service, la gestion de la relation client et le marketing digital. On lui doit notamment des ouvrages

comme *La gestion de la relation client* (Pearson, 5^e ed.), labellisé FNEGE en 2017, et des publications référencées dans des journaux comme la *Revue des Sciences de Gestion*, *Journal of Business Research*, *Technovation*, *International Journal of Bank Marketing* et *European Journal of Marketing*. Deux thèmes de recherche font aujourd'hui l'objet de développements. Les travaux liés à la gestion de la relation client permettent d'intégrer les évolutions actuelles des métiers du marketing, profondément impactées par le développement des technologies digitales. À ce titre, Eric Stevens est membre du C|CM, laboratoire de recherche dédié à l'étude des stratégies clients. Ses travaux consacrés au management de l'innovation de service visent à mieux appréhender les problématiques liées aux domaines du tourisme et des services publics.