

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)



- Couples et gestion des finances : la dynamique décisionnelle
- Jeu des normes dans le secteur du gaz butane nord ivoirien
- Que signifie produire de la théorie ?

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 143 - MARS 2021

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Dynamique du financement participatif territorial :
vers une nouvelle perspective de financement ?

Erwan BOUTIGNY

et **Marie-Josèphe LEROUX-SOSTÈNES**

L'épreuve des faits

13

Quand Amour et Argent doivent rimer au quotidien...
Un agenda de recherche sur la gestion des finances
au sein des couples

Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

et **Corina PARASCHIV**

25

Ressources sociales et jeu des normes dans
le secteur du gaz butane dans le département
de Korhogo (Côte d'Ivoire)

Yao Adoman Francis KOUADIO

37

Gérer les faits religieux au travail : Le rôle d'un club
de réflexion pour partager et déployer des dispositifs
de gestion

Géraldine GALINDO et **Ewan OIRY**

En quête de théorie

49

La production de théorie comme opération de
hiérarchisation de concepts

Principes et applications aux sciences de gestion

Matthieu MANDARD

Mosaïque

57

Voyage au cœur du travail

À propos de l'ouvrage de François Vatin,
Le travail : activité productive et ordre social,
Presses universitaires de Paris Ouest,
coll. « Essais & conférences », 2014,
mise en ligne en avril 2020 (OpenEdition Books).

Rebecca DICKASON

59

Dans l'antichambre du progrès :

comment expliquer le « miracle européen » ?

À propos de l'ouvrage de Joel Mokyr,
La culture de la croissance,
Gallimard (traduction française 2020), 576 p.

Frédéric GARCIAS

62

Un retour à l'État entrepreneur ?

À propos de l'ouvrage de Mariana Mazzucato,
*L'État entrepreneur. Pour en finir avec l'opposition
public-privé*, Paris, Fayard
(traduit de l'anglais en 2020), 384 p.

Hervé DUMEZ

65

Traductions des résumés

67

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
120, rue de Bercy - Télédéc 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
<http://www.annales.org>

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef

Gérard COMBY

Secrétaire général

Alexia KÄPPELMANN

Secrétaire générale adjointe

Magali GIMON

Assistante de rédaction

Myriam MICHAUX

Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction**François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,

Conseil général de l'Économie

Rédacteur en chef des Annales

des Mines**Gilles ARNAUD,**

Professeur, ESCP

Julie BASTIANUTTI,

Maître de conférences,

Directrice adjointe des Relations

Internationales Université de Lille,

IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

Nicolas BERLAND,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine**Michel BERRY,**

Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du

Management

Thierry BOUDES,

Professeur, ESCP

Françoise CHEVALIER,

Professeur, Groupe HEC

Cécile CHAMARET,

Maître de conférence à l'École

polytechnique

Sylvie CHEVRIER

Directrice adjointe Institut de

recherche en gestion (IRG),

Université Paris-Est Marne-la-

Vallée

Bernard DUCROS,

Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du

Management

Hervé DUMEZ,

Directeur de recherche CNRS,

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Pierre MESSULAM,

SNCF

Christian MOREL,

Sociologie

Frédérique PALLEZ,

Professeur, Centre de gestion

scientifique de Mines Paris-Tech

Pierre-Charles PRADIER,

Maître de conférences, Université

Paris 1 Panthéon-Sorbonne /

LabEx ReFi

Jacques SARRAZIN,

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

Nathalie RAULET-CROSET,

Professeur, IAE de Paris,

Université Paris 1

Michel VILLETTE,

Professeur, AgroParisTech

Jean-Marc WELLER,

Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - Ecole Nationale des

Ponts et Chaussées

Autres recteurs**Aurélien ACQUIER,**

ESCP

Franck AGGERI,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Nicole AUBERT,

ESCP

Eric BALLOT

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jérôme BARTHÉLÉMY

ESSEC

Rachel BEAUJOLIN BELLET,

Professeur, Reims Management

School

Nathalie BELHOSTE,

Reims Management School

Hamid BOUCHIKHI,

Professeur, Groupe Essec

Michel CAPRON,

Institut de Recherche en Gestion -

Université Paris-Est

Florence CHARUE DUBOC,

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Franck COCHOY,

CERTOP - Université de Toulouse

Bernard COLASSE,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

Pascal CROSET,

Praxéo Conseil

Cédric DALMASSO

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Colette DEPEYRE

Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES,

Tech2innovate

Carole DONADA,

Groupe ESSEC

Corine EYRAUD

Université d'Aix-Marseille

Catou FAUST

Formatrice en management

interculturel et en FLE

Alain FAYOLLE,

EMLYON Business School

Jacqueline FENDT,

ESCP

Patrice de FOURNAS,

Jouve et Associés

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Gilles GAREL,

CNAM

Patrick GILBERT,

IAE Paris

Alain HENRY,

Agence Française de

Développement

Isabelle HUAULT,

Université Paris Dauphine

Philippe d'IRIBARNE

Gestion et Société

Dominique JACQUET,

Professeur, Université Paris X

Nanterre

Alain JEUNEMAÎTRE

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Siham JOUINI BEN MAHMOUD,

Professeur à HEC - Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique et au PESOR

Benoît JOURNÉ,

Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H,

Université de Nantes

Frédéric KLETZ,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Hervé LAROCHE,

ESCP

Pascal LEFEBVRE,

Université d'Evry-Val d'Essonne

Philippe LEFEBVRE,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Yannick LEMARCHAND

Université de Nantes

Pascal LIÈVRE

Université d'Auvergne

Philippe LORINO,

Groupe ESSEC

Rémy MANIAK,

Télécom Paristech, Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

Éléonore MARBOT,

ESC Clermont

Étienne MINVIELLE,

INSERM

Yves MOLET

Mines ParisTech

Nicolas MOTTIS,

École polytechnique

Christophe MOUSSU,

Professeur, ESCP / LabEx ReFi

Thomas PARIS,

Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC,

chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE,

IAE - Université de la Réunion

Jérôme PELISSE

GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

Brigitte PEREIRA

EM Normandie - IAE Caen

Xavier PHILIPPE

Neoma Business School

Grégoire POSTEL VINAY,

DGE

Gérard de POUVOURVILLE

ESSEC

Emmanuelle RIGAUD

LACRESSE,

Reims Management School

Jean-Claude SARDAS,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jérôme SAULIÈRE

AFD

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École des Ponts ParisTech,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

Jean-Baptiste SUQUET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech, La Fabrique de

l'industrie

Photo de couverture :

Architecte dirigeant une

construction. Panneau en pierres

semiprécieuses d'après un modèle

de Giuseppe Zocchi (1711-1767).

Florence, Museo Opificio delle

Pietre Dure.

Photo © Ainarri/ROGER-VIOLLET

Iconographie : Christine

de CONINCK

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic -

20, avenue Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Sébastien Rodriguez

Tél. : 01 40 94 22 22

Fax : 01 40 94 22 32

s.rodriguez@cometcom.fr

Mise en page : Myriam MICHAUX

Impression : EspaceGrafic

Editeur Délégué :

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.ffe.fr

Fabrication : Atida PEREIRA

aida.pereira@ffe.fr

01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com

Directeur de la publicité :

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des lecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

ACCEPTÉ POUR PUBLICATION : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION) : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux lecteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes lecteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene :* la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

REFUSÉ : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

REJET / RE-SOUSSION : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer &

Dynamique du financement participatif territorial : vers une nouvelle perspective de financement ?

Par Erwan BOUTIGNY

Université Le Havre Normandie, Nimec Le Havre
et Marie-Josèphe LEROUX-SOSTÈNES
Université de Rouen, Cetaps

Le *crowdfunding* consiste à collecter des fonds auprès d'une foule de contributeurs, afin de financer tout ou partie d'un projet porté par un particulier ou une organisation. Nouvelle forme de financement ouvert, il intéresse aujourd'hui les collectivités, qui y voient une alternative pour financer des projets, dynamiser l'entrepreneuriat local et impliquer leurs citoyens dans l'élaboration de la politique territoriale.

Si les contours du financement participatif se stabilisent aujourd'hui, très peu de recherches portent sur la dimension territoriale. Au travers de l'étude de la première plateforme publique créée en France par un territoire, nous avons pour objectif dans cet article d'analyser les mécanismes du financement participatif territorial et d'en percevoir ses spécificités. Ce travail a permis de déterminer les motivations des collectivités s'engageant dans le *crowdfunding*, et de démontrer que ce nouvel outil politique est à la fois un moyen de communication, de dynamisation du territoire et de proximité avec les citoyens.

Le financement participatif permet de collecter des fonds auprès d'une foule de contributeurs, afin de financer tout ou partie d'un projet porté par un particulier ou une organisation, en s'appuyant sur une plateforme. Dans sa forme actuelle, le *crowdfunding* est un phénomène qui n'a pas atteint sa phase de maturité : les sommes collectées par les plateformes ne cessent d'augmenter chaque année. Ainsi, en 2019, 629 millions d'euros ont été collectés en France, contre 402 millions d'euros en 2018⁽¹⁾. Cet engouement s'explique par un nombre croissant de plateformes qui se spécialisent dans cette activité. Si les différentes institutions consulaires ont depuis quelques années développé de nouvelles stratégies basées sur le financement participatif pour développer l'entrepreneuriat (Calmé, Onnée & Zoukova, 2016), nous nous interrogeons dans cet article sur les spécificités d'un nouvel entrant dans la finance participative : les collectivités. Cette entrée peut se faire sous deux approches. Certains territoires se rapprochent de plateformes classiques et créent un portail *ad-hoc* permettant d'avoir une vision globale des différents projets locaux (comme la Corrèze, l'Auvergne ou l'Ardèche). L'alternative consiste à créer une plateforme *ad-hoc* : plutôt que de s'associer avec une plateforme généraliste, le conseil départemental de la Manche est devenu la première collectivité en France à créer une plateforme, maintenant dénommée Ozé

contribuer⁽²⁾, en juillet 2015. Ainsi, cette plateforme apparaît comme un terrain particulièrement intéressant pour analyser les spécificités du financement participatif territorial.

Après avoir rappelé les contours du *crowdfunding*, nous présenterons les motivations des différentes parties prenantes de ce processus. Au travers d'une étude de cas consacrée à la première plateforme de financement participatif créée en France par une collectivité (Bas, 2016), la méthodologie de cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative. Et nous parvenons par le travail de terrain, à partir de cette étude de cas, à déterminer les motivations d'une collectivité territoriale qui l'amènent à créer et gérer une plateforme, en réalisant dans un premier temps une recherche documentaire, complétée par des entretiens semi-directifs.

Définition du crowdfunding

Bien que le concept de finance participative soit relativement récent, ses caractéristiques ainsi que sa typologie fondée sur les contreparties sont admises aussi bien au niveau des chercheurs que des professionnels. Cette première partie propose d'en délimiter les frontières et d'en préciser les motivations des parties prenantes.

⁽¹⁾ www.financeparticipative.org

⁽²⁾ Plateforme initialement appelée Ozé tous acteurs de la Manche à son lancement en 2015.

Contours du crowdfunding

Le concept de *crowdfunding*, littéralement « financement par la foule » se définit sous sa forme actuelle comme un appel ouvert, majoritairement *via* Internet, pour obtenir des ressources financières en échange de contreparties, de produits futurs, d'autres formes de récompenses et/ou de droits de vote, dans le but de soutenir une initiative pour la réalisation de projets (Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2012).

Les auteurs (comme Mollick, 2014) s'accordent sur l'idée que le financement participatif s'appuie sur Internet. Onnée et Renault (2013) proposent une définition synthétique du concept de *crowdfunding*, qui « consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande, etc.) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (*backers*) en échange éventuellement de contreparties préalablement définies ». Guittard et Schenk (2010) évoquent la participation d'un grand nombre d'individus dans un certain anonymat, et Burger-Helmchen et Pénin (2011) soulignent qu'il s'agit d'une relation tripartite entre l'organisation qui choisit d'externaliser une activité, la foule qui y contribue et un intermédiaire qui facilite la relation entre les deux.

Selon Hemer (2011), le *crowdfunding* permet le financement de projets qui apparaissent trop risqués, trop innovants et complexes aux yeux des institutions financières traditionnelles. Cela autorise les porteurs de projet à avoir accès à une source de financement en dehors des circuits traditionnels, ce qui permet aux projets marginaux, qui ne pourraient pas être menés à terme autrement, de trouver des financements (Boutigny et Renault, 2015). En seulement quelques années, les types de projets proposés à la foule se sont fortement diversifiés. Tous les secteurs d'activité semblent touchés par le phénomène. Ainsi, des projets portant sur le financement de franchise (De la Pallière et Goulet, 2018), du vin (Bargain, Cardebat & Vignolles, 2018), de l'énergie (Candelise, 2018), de la santé et de l'éducation (Lukk, Schneiderhan & Soares, 2018), de l'agriculture (Saiti, Afghan & Noordin, 2018), du luxe (Trespeuch, Robinot & Valette-Florence, 2018) et du sport (Abdourazakou et Leroux-Sostènes, 2016) sont actuellement portés par des plateformes.

En parallèle de la diversification toujours plus grande des projets, de nombreuses plateformes se sont créées, certaines restant généralistes (comme Ulule ou KissKissBankBank), tandis que d'autres ont choisi de se spécialiser. À titre d'exemples, nous pouvons citer My Annona, spécialisée dans le projet d'entrepreneuriat féminin; des plateformes comme Ecobole ou Miimosa ont choisi l'axe de l'écologie. Le site Babyloan porte des projets citoyens. Pour compléter cette diversité, des plateformes portent des projets à caractère collectif (Tudigo) ou encore sont au service des collectivités (Collecticity). Ce mouvement n'exclut pas des regroupements et des réajustements stratégiques. Ainsi, dans le secteur sportif, Sponsorise.Me a été rachetée par Ulule et Fosburit par I believe you ».

Typologie de crowdfunding

Le *crowdfunding* regroupe des pratiques différentes. Nous pouvons noter que la littérature s'accorde pour distinguer quatre familles, comme l'illustre la synthèse suivante (Onnée et Renault, 2013 ; Khelladi *et al.*, 2018) :

- L'*equity crowdfunding* (*crowdinvesting* ou *crowd-equity*), qui peut se définir comme un investissement traditionnel en capitaux propres d'une entreprise (Hornuf et Schwienbacher, 2014).
- Le modèle du prêt (*crowdlending*).
- Le don : dans ce cas de figure, les internautes financent des projets, souvent émanant d'associations, sans contrepartie. Depuis sa création en 2009, le site Helloasso (www.helloasso.com) a financé 146 000 projets pour un montant de 200 millions d'euros (chiffres de 2019). L'originalité de la plateforme repose sur le fait qu'elle ne prélève aucune commission et se rémunère grâce à des pourboires laissés par les internautes.
- Le don avec contrepartie : les internautes reçoivent ici un retour sur leur mise financière. Les contreparties sont intégrées dans la présentation du projet sur la plateforme. La diversité des contreparties dépend de l'imagination du porteur de projet qui va, par palier, proposer une récompense motivante pour inciter la foule à financer son projet.

Depuis l'arrivée massive des plateformes de financement participatif, nombreux sont les travaux qui abordent cette pratique et qui essaient d'en comprendre les mécanismes. Ces recherches peuvent décrire le phénomène (Onnée et Renault, 2013 ; Mollick, 2014), appréhender le nouveau rôle économique des internautes qui deviennent des investisseurs (Ordanini, 2009 ; Ordanini, Miceli, Pizeeti & Parasuraman, 2011), déterminer les facteurs clés de réussite d'un projet (Onnée et Renault, 2013), notamment la confiance (Khelladi, Castellano & Bertaud, 2018 ; Leroux-Sostènes et Abdourazakou, 2018), ou encore s'intéresser aux motivations pour les porteurs de projet d'avoir recours à ce type de financement (Meyskens et Bird, 2015 ; Ahlers, Cumming, Günther & Schweizer, 2015).

L'usage du financement participatif par les collectivités pour le développement territorial

Si les plateformes de financement participatif existent depuis 2006, il a fallu attendre une dizaine d'années avant que le financement participatif ne s'ouvre à la sphère publique en France. Depuis quelques années, les collectivités locales ont commencé à utiliser ce mode de financement comme un outil de dynamisation territoriale pour soutenir des projets portés par différents acteurs. Avec la création du statut de micro-entrepreneur en 2008, les collectivités ont été sollicitées pour accompagner les projets d'autoentrepreneurs, qui restaient très peu aidés par les structures classiques de financement. Les collectivités ont alors cherché des dispositifs d'accompagnements spécifiques.

Ainsi, la Région Auvergne a créé en 2012 l'association Auvergne Nouveau Monde⁽³⁾, avec pour objectif de valoriser l'attractivité du territoire. En partenariat avec la plateforme généraliste Ulule, l'association visait à rendre visibles des projets entrepreneuriaux auvergnats. Pour Ulule, il s'agissait de se positionner comme étant également un acteur du financement de proximité (Renault et Boutigny, 2014 ; 2019).

Dans cette logique, certains territoires ont mis en place une plateforme dédiée pour centraliser les projets locaux portés sur des plateformes généralistes. De la sorte, la Corrèze (coupdepouce-correze.fr) ou l'Ardèche (projet-participatif.ardeche.fr) offrent un portail local présentant une vision globale des projets hébergés sur d'autres plateformes (helloasso.com ou proarti.fr par exemple).

Autre modalité, un territoire peut développer lui-même sa propre plateforme, à l'instar du conseil départemental de la Manche, qui a créé en 2015 Ozé, une plateforme dédiée aux projets du département portés par des acteurs locaux. La volonté ici est de soutenir des initiatives qui entrent dans la stratégie de développement du département.

Facteurs de motivation des parties prenantes

Actuellement, deux formes de financement participatif existent. D'une part, la forme primaire se compose de trois parties prenantes : les porteurs de projet, la plateforme et, enfin, les contributeurs. La forme secondaire fait intervenir un nouvel acteur, l'entreprise *sponsor*, dans le processus de *crowdfunding* (Figure 1). Cet acteur apporte une contribution financière, dans l'intérêt de tous les protagonistes.

Forme primaire de crowdfunding



Forme secondaire de crowdfunding

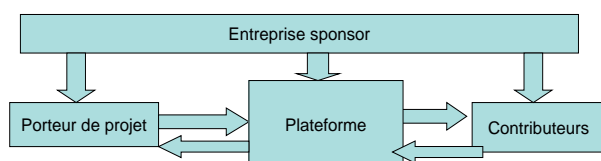


Figure 1. Les deux formes de financement participatif (Leroux-Sostènes et Bayle, 2019).

Le concept de *crowdfunding* présente à la fois des aspects financiers, juridiques, sociologiques et managériaux. Ainsi, ces différentes facettes apparaissent dans les analyses des motivations des parties prenantes. La réussite du projet est bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Plateforme

Les plateformes sont les supports de communication des projets. Leur motivation est d'être financièrement rentable. Pour cela, elles doivent proposer en nombre suffisant des projets de qualité et participer à

la communication réalisée autour de ces derniers (Mollick, 2014). En outre, ces projets contribuent à la communication de la plateforme, auprès de futurs porteurs de projet, ainsi qu'à sa rentabilité économique. De plus, les plateformes recueillent de l'information sur les porteurs de projets et les contributeurs de chaque projet. Cette base de données est composée d'un ensemble de communautés virtuelles, potentiellement monnayables.

Contributeurs

Dans le cadre du *crowdfunding* de don, avec ou sans contrepartie, les motivations sont liées à un enrichissement social et émotionnel (Tarteret, 2014). La contribution permet de s'affirmer dans une communauté en montrant son attachement aux valeurs du projet ou de son porteur, son envie d'aider, de faire une action positive, de participer à la réussite du projet. Tous ces éléments peuvent être des motivations (Gerber et Hui, 2014 ; Mollick, 2014).

Sponsors

Soutenir un projet permet à une entreprise *sponsor* d'atteindre plusieurs objectifs (Leroux-Sostènes et Abdourazakou, 2016 ; Leroux-Sostènes et Bayle, 2019). En premier lieu, celui de nouer des liens de proximité avec le porteur et ainsi d'intégrer sa communauté. En second lieu, en participant pleinement au projet, l'entreprise va pouvoir augmenter sa réputation au niveau local, notamment parce qu'elle va bénéficier de la communication réalisée par le porteur de projet. De plus, c'est une manière d'activer les droits liés au contrat de *sponsoring*. Enfin, dans une dimension commerciale, le *sponsor* peut offrir des contreparties aux porteurs et aux contributeurs ayant des retombées en termes de chiffre d'affaires, tels que des bons de réduction.

Porteur de projet

La foule qui est sollicitée par le porteur de projet fournit davantage qu'une contribution financière, explicitement demandée par le porteur. Pour Onnée et Renault (2014), elle offre aussi un relais de communication (rôle dans le rayonnement du projet, pression motrice sur la réussite du projet), apporte des possibilités d'amélioration du projet (intelligence, avis, talent créatif), ainsi qu'une aide psychologique en fournissant un soutien moral au porteur du projet. Pour Josefy *et al.* (2016), l'ancrage géographique d'un projet permet une connexion directe avec les consommateurs, en se reposant sur des communautés locales actives. L'ensemble de ces éléments sont autant de motivations pour les porteurs de projet (Belleflamme *et al.*, 2012). Obtenir de la légitimité et reproduire des expériences réussies sont des motivations supplémentaires possibles (Gerber *et al.*, 2013).

Après avoir présenté les motivations des différentes parties prenantes dans les deux formes de *crowdfunding*, nous développons le cas particulier de la première plateforme créée et gérée par une collectivité. Ce cas novateur intègre une partie prenante supplémentaire : la collectivité.



Photo © Gianni Dagli Orti / De Agostini Picture Library-BRIDGEMAN IMAGES

Echange de cadeaux, fresque d'une métropole étrusque de Tarquinia.

« La contribution permet de s'affirmer dans une communauté en montrant son attachement aux valeurs du projet ou de son porteur, son envie d'aider, de faire une action positive, de participer à la réussite du projet. »

Méthodologie de recherche

Nous inscrivons donc notre recherche dans le prolongement des travaux concernant les motivations des parties prenantes, en nous focalisant sur une plateforme publique. La méthodologie consiste, tout d'abord, en l'étude de signaux faibles apparus au fur et à mesure de notre implication dans ce sujet. Ainsi, nous avons repéré des éléments qui peuvent être les prémises de nouvelles dimensions du financement participatif. Ce dernier apparaît comme un outil de *marketing* territorial. Afin de mieux cerner les motivations d'une collectivité, nous avons étudié l'exemple d'une plateforme de *crowdfunding* sur laquelle la variable territoriale est importante.

La méthodologie de recherche s'appuie sur l'étude de cas au sens de Yin (2003), dont le postulat est que les phénomènes sociaux sont influencés par des facteurs contextuels. Pour comprendre ces phénomènes, surtout lorsqu'ils sont nouveaux (Van de Ven et Poole, 1995 ; Mucchielli, 2007), cette méthode permet d'explorer la contingence de leurs apparitions (Yin, 1981), et est adaptée en cela à notre problématique de recherche. En effet, le *crowdfunding* et l'entrepreneuriat territorial sont peu étudiés dans la littérature. La méthode des cas est pertinente lorsque les chercheurs souhaitent

répondre aux questions « Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? » (Eisenhardt, 1989), lors de l'émergence d'un nouveau phénomène. Nous avons opté pour une approche netnographique permettant l'étude des comportements et des communautés de la sphère numérique (Kozinets, 2002). Elle permet d'observer directement les motivations et comportements dans cette modalité de financement territorial. Des auteurs ont également adopté cette méthode pour étudier en profondeur les actes de communication de communautés sur des plateformes de *crowdsourcing* (Onnée et Renault, 2014 ; Renault, 2016) et de *crowdfunding* (Renault, 2018 ; Renault et Ingarao, 2018).

Le recueil d'informations s'est articulé en trois temps. Notre étude de terrain a consisté dans un premier temps à réaliser une recherche documentaire. Celle-ci a débuté par une publication du sénateur de la Manche, Philippe Bas (2016), et s'est poursuivie par l'étude de la presse régionale, ainsi que de documents publiés par le syndicat mixte du département Manche numérique. Dans un deuxième temps, nous avons observé la plateforme Ozé (présentation, mode de fonctionnement, projets proposés...). Enfin, dans un troisième temps, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès d'interlocuteurs travaillant à la création et à la gestion

de la plateforme, auprès de porteurs de projet et de contributeurs. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec le chef de projet (RC), la gestionnaire (MB), et la chargée de la communication et des relations presse du département de la Manche lors du lancement de la plateforme (AD). Puis, nous avons mené des entretiens auprès de trois porteurs (YH, GJ et AB).

Le guide d'entretien avait pour objectif de préciser les motivations de la collectivité dans le choix de la création d'une plateforme. Celui-ci était composé de quatre parties. La première partie était consacrée à l'histoire, l'évolution et les objectifs de cette plateforme. La deuxième partie s'est intéressée à la communication réalisée autour de la plateforme envers les porteurs, les contributeurs (particuliers ou entreprises), et les prescripteurs. En troisième partie, les modalités de fonctionnement ainsi que les difficultés rencontrées ont été abordées. Enfin, nous avons invité nos interlocuteurs à tirer un bilan 18 mois après le lancement de Ozé, notamment d'un point de vue du financement des projets, de la satisfaction des porteurs et de la création d'une communauté physique au-delà de la communauté virtuelle. Nous avons adapté le guide d'entretien en fonction de la personne interrogée, ce qui a permis de prendre en compte la diversité des acteurs (Baumard, Donada, Ibert & Xuereb, 1999).

Ces entretiens ont été réalisés entre le printemps 2017 et décembre 2018, et ont duré environ une heure. Ces derniers ont été retranscrits le jour même, puis ont fait l'objet d'une analyse qualitative.

Présentation de Ozé

En juillet 2015, le département de la Manche a lancé la première plateforme de financement participatif créée par une collectivité territoriale en France. Celle-ci a pour vocation de porter des projets locaux, en lien direct avec le département. Cette plateforme ne présente pas de particularité quant à son mode de fonctionnement : les porteurs proposent un projet ; si celui-ci est accepté, il est déposé sur la plateforme Ozé et devient visible.

La particularité d'Ozé réside dans son caractère public. En effet, après l'avoir créée, le département gère cette plateforme. Ainsi, la commission de validation des projets est présidée par l'élu référent au développement du département, et composée de techniciens du conseil départemental de différentes directions, numérique, tourisme, gouvernance durable, culture... Le principal critère de sélection de la plateforme, qui en fait sa singularité, est que le projet doit présenter des critères de valorisation du territoire et d'utilité collective, et avoir un lien direct avec le département de la Manche. Cette plateforme a pour objectif de « financer des projets innovants, différents et encourage par là même l'initiative économique, culturelle et sociale à l'échelle du département⁽³⁾ ». Contrairement aux plateformes généralistes qui prélèvent entre 5 % et 8 % de commission, seuls 2,5 % correspondant aux frais financiers viendront en déduction du montant de

la somme collectée et reversée au porteur, si le montant demandé est obtenu. Ainsi, elle est quasi gratuite pour le porteur. De plus, des conseils lui sont offerts afin d'améliorer son projet ou concernant la manière de l'activer.

Après un peu plus de trois années d'activité, la plateforme a récolté 180 000 euros et a ainsi financé 41 projets sur 49 présentés. La plateforme n'a pas d'objectifs chiffrés, ni d'un point de vue financier, ni en nombre de projets.

Discussion et résultats

L'analyse documentaire ainsi que les entretiens menés ont permis de faire émerger trois objectifs complémentaires des fondateurs de la plateforme :

- des objectifs économiques, pour favoriser le développement du territoire ;
- des objectifs de proximité : repenser les relations entre entrepreneurs et consommateurs ;
- un objectif de communication, à la fois envers les habitants et envers les acteurs extérieurs au département.

À travers ces trois dimensions, l'objectif politique est sous-jacent.

Favoriser la dynamique entrepreneuriale

Contrairement aux autres plateformes, la rentabilité économique de cette plateforme n'est pas un objectif. En effet, les frais de création et de fonctionnement sont pris en charge par la collectivité, de façon à aider les porteurs de projet manchois dans le démarrage de leur activité. « Ce sont de petits montants qui sont récoltés, cela sert à l'amorçage de l'entreprise. Cela ne s'adresse pas aux entreprises bien installées. Ozé participe au dynamisme économique du territoire », nous précise le chef de projet RC.

La rentabilité économique pour la collectivité est à rechercher à moyen terme : « Les porteurs s'installent en autoentrepreneur » (la gestionnaire MB) ; « ils créent leur entreprise, donc déjà un premier recrutement » (le chef de projet RC). Porteur du projet de création d'imprimante 3D normande, GJ nous a confié : « Pour l'instant, je travaille seul, je dois stabiliser mon activité, engranger des clients pour que tout soit plus facile, et il faut parvenir à être plus crédible avant d'envisager l'avenir. » Ainsi, comme pour toute entreprise, « les porteurs de projets vont recruter plus tard, à moyen terme » (le chef de projet RC), « cela pourra créer des emplois sur le territoire » (la gestionnaire MB). Si l'objectif de la collectivité est bien « l'activité économique derrière le projet Ozé » (la gestionnaire MB), naturellement « tous les projets ne développeront pas de l'emploi » (le chef de projet RC).

Une rentabilité sociale fait donc figure d'objectif sous-jacent. En effet, Ozé est aussi un moyen de développement du tissu social local, ainsi pour le porteur YH, dont le projet était culturel : « Cela nous a ouvert d'autres partenariats. En effet, des associations travaillent avec nous depuis. »

⁽³⁾ <https://www.ozecontribuer-manche.fr>

De plus, des entreprises peuvent contribuer à certains projets. Par exemple, Harmonie Mutuelle a participé au projet de YH. La plateforme Ozé intègre donc aussi des entreprises *sponsors* pour des projets, s'inscrivant dans la forme secondaire de *crowdfunding* (Leroux-Sostènes et Bayle, 2019).

Ainsi, d'un point de vue économique, la plateforme territoriale étudiée présente les particularités de ne pas rechercher de rentabilité pour la plateforme elle-même (les frais étant pris en charge par la collectivité), mais une rentabilité économique à moyen terme sur un territoire défini. Il s'agit donc bien d'un choix politique, avec l'attribution d'un budget spécifique pour la création et le fonctionnement de la plateforme.

Favoriser une dynamique de proximité

La notion de proximité géographique est généralement présente dans le processus de *crowdfunding*. En effet, les porteurs de projet font appel à leur premier cercle pour soutenir le projet financièrement et en termes de communication (Onnée et Renault, 2013, Abdourazakou et Leroux-Sostènes, 2016). Or, le premier cercle est généralement constitué des personnes rencontrées régulièrement et qui vivent dans des zones géographiques proches des porteurs de projets. Cette caractéristique est présente pour la plateforme Ozé.

En revanche, en ce qui concerne cette plateforme, la notion de proximité apparaît à un autre niveau, dans la création de nouveaux liens entre les personnes d'un même territoire. Ainsi, pour la gestionnaire MB, « la valeur ajoutée de cette plateforme est le côté territorial, elle ne concerne que les Manchois. Les porteurs se reconnaissent dans cette valeur. Ils recherchent de la visibilité locale. » MB de poursuivre : « L'objectif est de faire participer les Manchois à des projets économiques, aux aventures des entrepreneurs en herbe. C'est avant tout du développement de proximité. »

YH, porteur de projet, justifie d'avoir choisi Ozé ainsi : « C'est une plateforme locale. Le projet a permis de créer un album de musique avec des enfants hospitalisés. Nous cherchions à toucher un public local, une entraide locale, et c'est très différent des grosses plateformes. Nous recherchons des contributeurs locaux. Le service que nous proposons est à l'échelle du département. Ozé offre une réponse totale à la géolocalisation. »

Ainsi, de nombreux porteurs sont venus sur cette plateforme pour accentuer la dimension géographique de leur projet et de fait favoriser la proximité physique avec leurs clients. Si la création d'une communauté physique n'est pas un objectif pour la plateforme, il semble se créer des embryons de communautés autour de projets grâce aux réseaux sociaux. Nombreux sont les porteurs de projets qui proposent aux contributeurs de venir chercher leur contrepartie directement sur place. Ainsi, « nous avons des cas de porteurs qui créent des PME, comme un restaurant, garage... Les contributeurs vont rencontrer les porteurs pour de vrai, ils vont tester les services, devenir consommateurs » (la gestionnaire MB). Le porteur YH témoigne : « On proposait aux contributeurs soit de leur envoyer

le CD, soit qu'ils viennent le chercher. Environ 10 % à 15 % des contributeurs ont préféré venir le chercher pour nous rencontrer. »

De même, les contreparties proposées contribuent à créer du lien social, telles que des cours de cuisine ou de couture. Enfin, le porteur GJ, un des premiers à bénéficier de cette plateforme, est sensible à cette dimension : « Personnellement, cela m'arrive d'aller sur la plateforme et de financer des projets, je ne connais pas les porteurs, mais j'aimerais les rencontrer ».

Ainsi, on peut avancer la théorie de nouvelles relations sociales établies grâce à la plateforme territoriale. Cela nuance l'idée récurrente en matière de finance participative selon laquelle l'acteur qui a recours à ce type de financement s'adresse à une foule d'inconnus. La motivation du porteur de projet réside davantage dans une mise en relation avec ses futurs consommateurs, pour amorcer son activité, que dans une recherche de financement vital pour lancer son activité, dans le cas de la plateforme étudiée. Ainsi, la notion de proximité est importante autant pour les porteurs de projet qui s'adressent aux sympathisants du département, potentiels consommateurs, que pour les contributeurs qui satisfont grâce aux projets leur intérêt personnel. Par exemple, un nouveau restaurant peut être une occasion de découvrir un lieu encore inconnu.

Cette dimension locale, de proximité, en revanche, ne garantit pas la réussite de tous les projets. En effet, pour la gestionnaire MB, ce ne sont que de petites sommes qui sont récoltées, puisque l'on s'adresse à une communauté restreinte, habitants et sympathisants d'un département rural. De même, le lien obligatoire avec le département est synonyme d'autant de restrictions pour les projets d'envergure.

Développer un outil de communication

Ozé comporte aussi une dimension de communication importante pour la plateforme elle-même, les porteurs de projet et le département. De fait, une communication multidimensionnelle a été menée dès le projet de la création de la plateforme. Celle-ci s'est orientée vers les partenaires économiques locaux, et vers les porteurs de projets, ces derniers étant moteurs de la communication de leur propre projet. Des effets de synergies sont apparus grâce aux réseaux de chaque acteur.

La plateforme a été présentée avant son lancement aux partenaires économiques du département, tels que les chambres de commerce et d'industrie et les chambres des métiers. L'ensemble de ces acteurs forme un véritable écosystème entrepreneurial au sens de Calmé, Onnée & Zoukhoua (2016).

Ces organismes ont adhéré au projet Ozé, non pas en tant que contributeurs, mais en tant que relais de communication auprès de futurs entrepreneurs, c'est-à-dire de prescripteurs. De plus, « les magazines de la Manche, (par exemple, le magazine du conseil départemental) font de la publicité pour la plateforme. Ces magazines peuvent alors faire quelques *focus* sur des projets, pour montrer des cas concrets », nous a déclaré le chef de projet RC. Cette communication a

particulièrement profité aux premiers porteurs inscrits sur la plateforme.

Traditionnellement, l'axe de communication retenu par les plateformes est construit sur les projets qu'elles portent, afin que la réussite de ceux-ci les fasse connaître et leur apporte de nouveaux projets de qualité. Ozé ne fait pas exception à la règle.

Dès le départ, la dimension de communication envers les porteurs de projets a été fortement travaillée : « Au lancement, nous avons fait de la communication à l'échelle du département, puis régulièrement, nous menons des campagnes, tous les six à neuf mois, des piqûres de rappel », nous a précisé la gestionnaire MB.

Pour cette dernière, « le bouche-à-oreille est suffisant aujourd'hui, les premiers porteurs de projet sont à l'origine de bouche-à-oreille, le département continue de communiquer pour faire connaître la plateforme, une vidéo a été réalisée et mise sur YouTube. Ces trois éléments ont entraîné une augmentation très importante du nombre des porteurs. » Ainsi, actuellement, cette personne pense que « la plateforme est encore jeune (dix-huit mois) et, déjà, la marque Ozé s'affirme. Elle est connue et reconnue. »

Pour Ozé, deux degrés de communication apparaissent : celle au sujet de la plateforme et celle de chacun des projets. « Au niveau de la communication, le périmètre a été bien défini au moment du lancement. Manche numérique communique sur la plateforme, sur tous les projets, jamais sur un projet en particulier », nous précise le chef de projet RC. « Les porteurs communiquent sur leur projet, *via* leur page Facebook, Twitter, l'affichage au niveau local (par exemple, dans les boulangeries, dans certains points presse) et auprès de leur premier cercle. »

Les premiers projets retenus pour figurer sur Ozé ont bénéficié d'une forte communication. Ozé, comme toute plateforme, participe à la communication des projets qu'elle porte (Mollick, 2014). « Actuellement, Ozé est bien référencée par les moteurs de recherche actualisés. Cela m'a apporté des clients, c'est clair. Or, je ne l'avais pas anticipé » (le porteur de projet GJ).

Pour les porteurs, déposer un projet sur Ozé permet de se faire connaître au niveau local. Cet élément a motivé la porteuse du projet « Cocotte couture », nous explique le chef de projet RC : « Cette porteuse du projet [créer une mercerie à Saint-Lô], avait fait son *business plan*. Mais pour se faire connaître, pour pré-vendre des cours de couture, pour communiquer autour de sa boutique avant l'ouverture, elle a choisi Ozé. La plateforme a été un outil de communication. » « Ceci d'autant plus que souvent les contributeurs sont essentiellement motivés par la réalisation du projet », complète la gestionnaire MB.

Cette théorie est partagée par d'autres porteurs de projet. Ainsi, l'intérêt de mettre son projet sur Ozé ne réside pas forcément dans le montant demandé (majoritairement entre 2 000 euros et 5 000 euros), mais plutôt dans le fait de communiquer et de toucher des futurs

consommateurs : « Je vois Ozé dans une dynamique commerciale, de publicité et de communication, c'est intéressant de voir que les donateurs deviennent des futurs clients. Ce qui ne serait pas possible en passant par une autre plateforme, où je vais avoir quelqu'un du Sud de la France qui va donner une fois et que je ne vais jamais revoir. Si j'avais besoin de 15 000 euros ou 20 000 euros, je serais passé par une plateforme généraliste. Mais là, ce qui m'intéressait, c'était de toucher les consommateurs locaux » (le porteur de projet AB).

Comme pour toute communication sur un projet, les porteurs s'adressent d'abord à leur premier cercle, constat rejoignant les travaux de Onnée et Renault (2013), Agrawal (2015) et Abdourazakou *et al.* (2016). Ainsi, « les porteurs de projet amènent leur premier cercle sur la plateforme » (la gestionnaire MB). « Nous avons été très satisfaits de passer par cette plateforme. De ce fait, nous avons fait beaucoup de bouche-à-oreille pour Ozé, on a fait marcher notre réseau pour informer. On a beaucoup communiqué autour de la plateforme » (le porteur de projet YH). Les porteurs ne s'adressent pas qu'à des particuliers, certains démarchent aussi les entreprises locales. « Elles ne viennent pas spontanément, mais ce sont des entreprises locales qui contribuent », nous précise la gestionnaire MB. Ces porteurs ciblent aussi la presse. La gestionnaire MB nous développe l'exemple de « l'ouverture d'un restaurant sur Cherbourg. Le porteur a réussi à mobiliser le troisième cercle [le grand public]. Ce porteur était très dynamique. Il a obtenu des articles de presse locale. C'est l'association porteur-projet qui fait que cela marche. Il avait un grand réseau avant de lancer son projet. Son premier cercle a beaucoup contribué à diffuser l'information. En contrepartie, il proposait des cours de cuisine, c'est très à la mode. » Les contributeurs peuvent être intéressés personnellement par le projet en lui-même, tel que l'ouverture d'un commerce de proximité. De même, des entreprises contribuent à certains projets, car « elles y voient un intérêt particulier pour leurs salariés » (la gestionnaire MB).

Dans l'optique de la collectivité, la communication a pour objectif de faire connaître les initiatives et les innovations venant du département. Ainsi, le chef de projet RC poursuit : « Pour Manche numérique, Ozé est vue comme une vitrine de projets innovants ou pas, portés par des personnes qui souhaitent développer leur entreprise. [...] C'est initié par un département rural, cela montre que des forces se détachent. »

Les objectifs de la communication rejoignent les objectifs de la création d'une marque territoire pour les collectivités (Rochette, 2012) : renforcer l'attractivité du territoire, se différencier des autres régions, exister au-delà des frontières régionales, rendre visibles les actions et rassembler l'ensemble des acteurs du territoire autour d'un projet partagé. Dans ce cadre, une plateforme de financement participatif d'une collectivité devient un outil de communication supplémentaire au service d'une marque territoire, en véhiculant une image positive et dynamique d'un territoire, d'une ville. Dans cette perspective, le financement participatif

mérite d'être considéré comme une pièce majeure d'une stratégie globale de communication de la collectivité.

Ainsi, en ce qui concerne la communication, un cercle vertueux (Figure 2) se dégage de l'analyse du cas de la plateforme Ozé, rendu possible grâce à la dimension territoriale de la plateforme. Puisque l'on se situe au niveau d'un département, les connections entre les personnes sont importantes. En effet, de nombreux acteurs lisent la presse locale, sont présents dans les instances économiques et appartiennent à des cercles entourant les porteurs de projet, ce qui peut les amener à être contributeurs et à en parler à leur premier cercle.

Objectif politique : financement participatif versus subventions

La plateforme Ozé, au-delà d'être un dispositif de développement économique et un outil de communication et de proximité, est également un outil politique. Cet élément en fait une particularité de la plateforme Ozé. À l'origine de cette dernière, il y a une volonté de modifier le modèle de l'intervention publique dans l'économie. Ainsi, le rôle de la collectivité change, il ne s'agit plus de financer des projets, mais plutôt de mettre en relation des personnes intéressées et prêtes à les soutenir. Pour Serge Deslandes, président de Manche numérique, « cet outil s'ajoute aux autres outils mis en place par le conseil départemental dans le cadre de l'accompagnement au développement du territoire⁽⁴⁾ ». Nous retrouvons là une hybridation du soutien à l'entrepreneuriat, mêlant incitations fortes des pouvoirs publics et financement privé (Lehner, 2013 ; Lehner et Nicholls, 2014).

On peut donc parler de déplacement de charges d'aides financières directes au financement d'une plateforme de *crowdfunding*. L'objectif, non verbalisé, de la collectivité est de réduire le budget alloué en faisant appel au financement par la foule.

Manche numérique précise les enjeux de la plateforme⁽⁴⁾ pour la collectivité : « À travers ce projet, le département de la Manche souhaite répondre aux

enjeux suivants : valoriser le territoire de la Manche ; faciliter le financement et le développement de projets sur son territoire ; favoriser l'émergence de projets innovants sur son territoire ; attirer de nouveaux porteurs de projet dans le département ; valoriser les porteurs de projets du département. » La gestionnaire MB de conclure : « Dans le *crowdfunding*, on redonne du pouvoir aux citoyens pour le développement à côté de chez eux. »

Ces objectifs paraissent particulièrement ambitieux, voire irréalistes. Les sommes récoltées restent en effet très faibles et les contributeurs encore peu nombreux. Conformément aux facteurs clés de succès du *crowdfunding* (Leroux-Sostènes et Abdourazakou, 2018), les montants demandés sont en adéquation avec les besoins du projet et la communauté du porteur de projet. Les premiers projets déposés étant des créations de commerce ou des projets culturels à faible budget, les montants demandés demeurent limités (à l'exception du projet lié aux imprimantes 3D). Si l'initiative demeure intéressante, il ne faut pas demander à la plateforme plus qu'elle ne peut offrir.

Conclusion

Ozé a ouvert la voie à l'arrivée d'un nouvel acteur dans le processus de financement participatif : les collectivités territoriales. Si, jusqu'à présent, celles-ci s'inscrivaient dans une démarche hybride en s'associant avec une plateforme généraliste ou en se faisant le relais des projets locaux, le contexte spécifique de cette recherche a permis de mettre en évidence une dimension politique, où la collectivité s'engage dans une démarche de soutien à la dynamique entrepreneuriale locale.

Au-delà de cette dimension, le financement participatif local présente plusieurs particularités. Tout d'abord, le critère géographique pour les porteurs de projet ou pour les projets eux-mêmes est une particularité par rapport aux autres plateformes. En effet, les projets ou les porteurs doivent obligatoirement présenter un lien fort avec le territoire. La notion de territoire permet d'apporter une dimension géographique, peu courante

⁽⁴⁾ Communiqué de presse, Manche numérique, 2 juillet 2015.

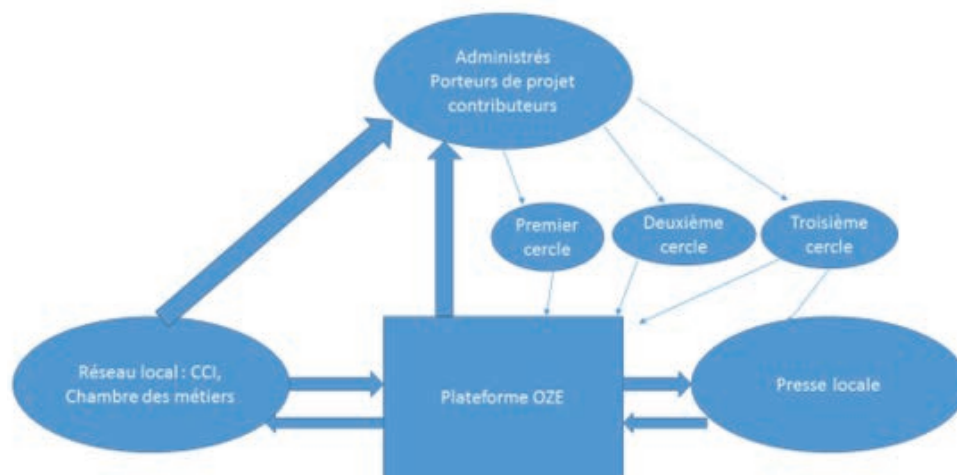


Figure 2. Le cercle vertueux de la communication d'une plateforme de collectivité territoriale.

en finance participative (Agrawal, Catalini & Goldfarb, 2011). Notre étude a révélé que la notion de territoire, à la dimension d'un département, favorise la communication entre les membres de la communauté : porteurs de projet, entreprises, presses locales, partenaires économiques, contributeurs, grand public et consommateurs potentiels. De plus, cette dimension géographique favorise le développement d'un réseau de relations réelles, les contributeurs étant les premiers clients. Ainsi, les plateformes spécialisées sur un territoire sont plus intéressantes pour les projets ayant une dimension locale que les plateformes généralistes, qui ne pourront apporter ce soutien de proximité.

Les motivations pour créer une plateforme territoriale présentent des spécificités. Tout d'abord, contrairement aux plateformes privées, une plateforme territoriale n'a pas d'objectif de rentabilité économique, les frais de fonctionnement étant pris en charge par la collectivité. Les motivations vers une plateforme territoriale sont à chercher dans une rentabilité économique pour le territoire à moyen terme (et non pour la plateforme à court terme) et dans une rentabilité sociale. De plus, cette recherche a montré que la plateforme Ozé était conçue comme un outil de communication pour la collectivité (en interne comme en externe), donc comme un outil au service de la gestion d'une marque territoire. Enfin, une plateforme territoriale permet de proposer une nouvelle possibilité de financement de projet afin de compenser des baisses de subventions publiques.

Ainsi, la dimension politique, le critère géographique et les motivations spécifiques d'une plateforme territoriale sont les principaux apports managériaux de cette recherche. Nous avons repéré des éléments qui peuvent être les prémisses de nouvelles dimensions du financement participatif, permettant aux PME d'accéder à une approche alternative de financement et de contact avec leurs futurs clients.

La particularité de ce travail vient du fait que peu de plateformes en France sont aujourd'hui gérées par des collectivités mettant l'accent sur une dynamique entrepreneuriale locale. Le marché du financement participatif évolue, et cette mutation se retrouve dans la spécialisation observée des plateformes en termes de types de projets proposés et dans le regroupement d'autres plateformes. L'originalité de la plateforme Ozé résulte d'une nouvelle forme de spécialisation : le créateur-gestionnaire est un acteur public, une collectivité.

La principale limite de cette recherche réside dans l'analyse de terrain que nous avons menée. En effet, nous avons fait le choix de nous centrer sur un seul cas de plateforme territoriale, cet élément ne permet donc pas de généraliser les conclusions de cette recherche. Une étude de comparaison de cas internationaux pourrait combler cette lacune.

Toutefois, il sera intéressant de surveiller l'ancrage territorial de la finance participative. Il soulève effectivement quelques interrogations quant aux inégalités qu'il pourrait engendrer. Depuis presque dix ans, le *civic-crowdfunding* existe aux États-Unis. Des plateformes telles que Citizinvestor ont cherché à pallier le désinvestissement public en faisant appel à la foule.

Or, l'expérience américaine témoigne des dangers du financement citoyen, lequel peut renforcer les inégalités sociales entre les quartiers (Renault et Boutigny, 2014) ou même les régions. Il serait regrettable que des créateurs d'entreprise se trouvant dans des régions moins favorisées ne puissent pas profiter de la dynamique de la foule.

Bibliographie

- ABDOURAZAKOU Y. & LEROUX-SOSTÈNES M.-J., (2016), "Crowdfunding: the New Frontier of Sports Sponsorship?", *International Journal of Kinesiology & Sports Science*, 4(2), April, pp. 18-26.
- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFARB A. (2014), "Some simple economics of crowdfunding", *Innovation Policy and the Economy*, 14(1), pp. 63-97.
- AHLERS G., CUMMING D., GÜNTHER C. & SCWEIZER D. (2015), "Signaling in equity crowdfunding", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(4), pp. 955-980.
- ASSADI D. (2018), « Crowdfunding : Vers de nouveaux paradigmes de l'innovation ? », *Innovations*, 2, n°56, pp. 5-14.
- BARGAIN O., CARDEBAT J.M. & VIGNOLLES A. (2018), "Crowdfunding in the wine industry", *Journal of Wine Economics*, 13(1), pp. 57-82.
- BAS P. (2016), « Soutenir financièrement et collectivement les projets manchois valorisant le territoire : le département de la Manche à la pointe du financement participatif », *Réalités industrielles*, février, pp. 44-45.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. & XUEREJ J.-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R.-A. THIÉTART (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 224-256.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T. & SCHWIENBACHER A. (2012), "Tapping the right crowd", *SSRN Electronic Journal*, 29(5), April.
- BERGLIN H. & STANDBERG C. (2013), "Leveraging Customers as Investors: The Driving Forces behind Crowdfunding", working paper, Uppsala University, 33 p.
- BOUTIGNY E. & RENAULT S. (2015), « Le crowdfunding : un levier de financement de projets marginalisés », *Impact des réseaux numériques dans les organisations, Management des Technologies Organisationnelles*, 5, pp. 96-108.
- BOUTIGNY E. & RENAULT S. (2019), « Crowdsourcing des communes françaises : contours, cas emblématiques et enjeux », *JCP - La semaine juridique*, 50, pp.1-5.
- BOYER K., CHEVALIER A., LÉGER J.-Y. & SANNAJUST A. (2016), *Le crowdfunding*, La Découverte, 128 pages.
- BURGER-HELMCHEN T. & PÉNIN J. (2011), « Crowdsourcing : définitions, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, 41, pp. 254-269.
- CALMÉ I., ONNÉE S. & ZOUKOUA É.-A. (2016), « Plateformes de crowdfunding et acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Quelle(s) coopération(s), quels business models ? », *Revue Française de Gestion*, 42(259), pp. 139-154.
- CANDELISE C. (2018), "The Application of Crowdfunding to the Energy Sector, Sustainable Development: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications", *IGI Global*, pp.1680-1701.
- CUENOUD T., GLEMAIN P. & DEFFAINS-CRAPSKY C. (2018), « Écosystème entrepreneurial local et finance participative : les enjeux d'une coopération », *Marché et organisation*, 31, pp. 151-171.
- DE LA PALLIÈRE N. & GOULLET C. (2018), « Motivations et apports du crowdlending, un financement innovant : le cas de deux franchiseurs », *Innovations*, 2(56), pp. 41-65.
- DESMARIS C. & ABORD DE CHATILLON E. (2008), « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? », *Revue française d'Administration Publique*, 128(4), pp. 767-783.

- EISENHARDT K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- GERBER E. M. & HUI J. (2013), Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation, *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 20(6), n°34.
- GIUDICI G., GUERINI M. & ROSSI LAMASTRA C. (2013), "Why Crowdfunding Projects Can Succeed: Role of Proponents' individual and territorial Social Capital", SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2255944> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2255944>
- GUITTARD C. & SCHENK E. (2010), "Towards a characterization of crowdsourcing practices", *Journal of Innovation Economics*, 1(7), pp. 93-107.
- HEMER J. (2011), "A Snapshot on Crowdfunding", *Working Papers Firms and Region*, 2, Fraunhofer ISI.
- HORNUF L. & SCHWEINBACHER A. (2014), "Crowdinvesting – Angel Investing for the masses?", *Handbook of Research on Venture Capital*, vol. 3, Business Angels.
- JACQUIER C. (2011), « Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui ? », *Vie Sociale*, 2, pp. 33-48.
- JOSEFY M., DEAN T. J., ALBERT L. S. & FITZA M. A. (2016), "The role of community in crowdfunding success: evidence on cultural attributes in funding campaigns to 'save the local theater'", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 161-182.
- KHELLADI I., CASTELLANO S. & BERTAUD A. (2018), « Les déterminants de la confiance de l'internaute dans le contexte d'une collecte de crowdfunding », *Innovation*, 2(56), pp. 117-140.
- KOZINETS R. V. (2002), "Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man", *Journal of Consumer Research*, 29(1), pp. 20-38.
- LEHNER O. (2013), "Crowdfunding social ventures: a model and research agenda", *Journal Venture Capital*, 15(4), pp. 289-311.
- LEROUX-SOSTÈNES M.-J. & ABDOURAZAKOU Y. (2016), « Intérêt des entreprises non bancaires pour le crowdfunding : le point de vue des entreprises sponsors », tribune ouverte, Financement Participatif de France, newsletter n°15, février.
- LEROUX-SOSTÈNES M.-J. & BAYLEE E. (2019), "The crowdfunding of sport – paving the way to shared sponsorship?", *Current Issues in Sport Science*, 4, pp. 1-12.
- LEROUX-SOSTÈNES M.-J. & ABDOURAZAKOU Y. (2018), « Le crowdfunding pour la candidature aux JO Paris 2024, un excès de confiance ? », *Revue Gestion et Management Public*, 3, Volume 7(1), pp. 53-69.
- LUKK M., SCHNEIDERHAN E. & SOARES J. (2018), "Worthy? Crowdfunding the Canadian Health Care and Education Sectors", *Canadian Review of Sociology*, 55(3), pp. 404-424.
- MEYSKENS M. & BIRD L. (2015), "Crowdfunding and value creation", *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), pp. 155-166.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: an exploratory study", *Journal Business Venturing*, 29(1), pp. 1-16.
- MUCCHIELLI A. (2007), « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », *Recherches qualitatives*, hors série, 3, pp. 1-27.
- NICHOLLS A. & LEHNER O. (2014), "Social finance and crowdfunding for social enterprises: a public-private case study providing legitimacy and leverage", *Journal of Venture Capital*, 16(4), pp. 271-286.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion*, 38(3), pp. 54-65.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2014), « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, 74, pp. 117-133.
- ORDANINI A. (2009), "Crowdfunding: customers as investors", *The Wall Street Journal*, 23 mars, p. 3.
- ORDANINI A., MICELI L., PIZEETII M. & PARASURAMAN A. (2011), "Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative service platforms", *Journal of Service Management*, 22(4), pp. 443-470.
- POETZ M. & SCHREIER M. (2012), "The Value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?", *Journal of product innovation management*, 29(2), pp. 245-256.
- RENAULT S. (2014), « Crowdsourcing : la nébuleuse des frontières de l'organisation et du travail », *Revue interdisciplinaire Management Homme & Entreprise*, n°11, (2), pp. 23-40.
- RENAULT S. (2016), « Quand les créatifs contestent le crowdsourcing : une approche netnographique », *Décisions Marketing*, n°81, pp. 131-150.
- RENAULT S. (2018), « Quand un maire fait appel au financement participatif pour reconstruire une école. Décryptage et analyse », *Gérer et Comprendre*, n°131, pp. 51-67.
- RENAULT S. & BOUTIGNY E. (2014), « Crowdsourcing citoyen : définitions et enjeux pour les villes », *Politiques et management public*, 31(2), pp. 215-237.
- RENAULT S. & INGARAO A. (2018), « Crowdfunding : quand les fans rétribuent les créateurs du web », *Revue Française de Gestion*, n°273, pp. 179-203.
- RHEINGOLD H. (1994), *The virtual community: finding connection in a computerized world*, Addison Wesley Longman Publishing, Boston.
- ROCHETTE C. (2012), « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », *Gestion et management public*, 1(1), pp. 4-20.
- SAITI B., AFGHAN, M. & NOORDIN N. H. (2018), "Financing agricultural activities in Afghanistan: a proposed salam-based crowdfunding structure", *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 10(1), pp. 52-61.
- SRINIVASAN S., ANDERSON R. & PONNAVOLU K. (2002), "Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences", *Journal of Retailing*, 78(1), pp. 41-50.
- TOUFAILY E., RAJAABELINA L., FALLU J., RICARD L. & GRAF R. (2010), « Les caractéristiques relationnelles du site Web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne ? », *Management & Avenir*, 32, pp. 192-209.
- TRESPEUCH L., ROBINOT É. & VALETTE-FLORENCE P. (2018), « Quelles sont les caractéristiques des crowdfunders dans le secteur du luxe ? L'apport de la théorie de la diffusion des innovations », *Innovations*, (2), pp. 67-88.
- VAN DE VEN A. H. & POOLE M. S. (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 510-540.
- YIN R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Quand Amour et Argent doivent rimer au quotidien...

Un agenda de recherche sur la gestion des finances au sein des couples

Par Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

LIRAES, Université de Paris

et Corina PARASCHIV

LIRAES, Université de Paris & Institut universitaire de France

La recherche en comportement du consommateur revête souvent une dimension individuelle, ignorant ainsi la dynamique décisionnelle liée à la gestion des finances au sein du couple. Cette dynamique apparaît pourtant comme essentielle dans l'explication des décisions de consommation des ménages. À l'heure actuelle, seulement un nombre réduit de travaux de recherche s'est penché sur cette problématique, un constat d'autant plus vrai lorsque l'on s'intéresse à la littérature française. Cet article propose une revue de littérature sur le comportement du consommateur, intégrant une perspective pluridisciplinaire qui permet d'identifier les différentes facettes du sujet et de mieux comprendre l'état des connaissances actuelles sur la gestion des finances au sein du couple. Notre travail d'analyse permet de mettre à jour des perspectives de recherche prometteuses et de souligner les contributions des travaux futurs sur ce thème, afin de mieux accompagner les couples au cours des différentes étapes de leur cycle de vie conjugale.

« Pour comprendre la structure des dépenses observée, il apparaît [...] indispensable d'ouvrir la "boîte noire" de la famille et de comprendre quelles transformations concrètes et symboliques l'argent subit au sein des couples » (Roy, 2005, p. 43).

La recherche en comportement du consommateur sur le « couple » porte essentiellement sur des thématiques telles que le cycle de vie de la famille (Spiro, 1983), la répartition des rôles décisionnels entre l'homme et la femme (Davis, 1970 ; Davis et Rigaux, 1974 ; Frikha, 2003, 2005, 2009 ; Riché, 2014), la résolution des conflits (Brandstätter, 1987 ; Frikha, 2010 ; Kirchler *et al.* 2016), le processus de socialisation du consommateur (Richins et Chaplin, 2015), l'influence des enfants et des adolescents sur la prise de décision (Belch *et al.*, 1985 ; Palan et Wilkes, 1997), et l'impact du travail de la femme sur la consommation (Rosen et Granbois, 1983 ; Kim et Lee, 1989 ; McConocha *et al.*, 1993). De manière assez surprenante, la problématique de la gestion de finances a fait l'objet d'un nombre assez réduit de travaux théoriques et empiriques (Commuri et Gentry, 2000, 2005 ; Raijas, 2011 ; Paraschiv et Bertrandias, 2014 ; Garbinsky *et al.*, 2020), en dépit de son lien évident avec les décisions de consommation des couples.

Lorsque la littérature en comportement du consommateur s'intéresse à la problématique de l'argent au sein de la famille, l'accent est souvent mis sur les « entrées » et les « sorties » d'argent, et l'implication de chaque partenaire dans la prise de décision d'achat, en donnant une emphase importante à la répartition des rôles selon le genre des individus (Rosen et Granbois, 1983 ; Kim et Lee, 1989 ; Commuri et Gentry, 2000 ; Frikha, 2003, 2005, 2009). Les études autour de la gestion budgétaire portent, avant tout, sur les différences entre les ménages, et beaucoup moins sur les divergences de points de vue pouvant exister au sein même d'un couple. De plus, la majorité des travaux sur ce thème sont d'origine anglo-saxonne et ne traitent pas des éventuelles particularités du contexte français. Pourtant, des différences sont susceptibles d'exister entre les couples à travers le monde, car chaque pays a ses propres spécificités en matière d'encadrement juridique des unions, de lois sociales et fiscales, ou d'acceptation de l'union libre (Belleau *et al.*, 2017).

La culture autour de la question de l'argent et des biens possédés peut aussi varier d'un pays à l'autre (Ger et Belk, 1996). Pour toutes ces raisons, des recherches réalisées au sein de chaque pays semblent nécessaires afin de bien saisir tous les contours de la gestion des finances dans le périmètre familial.

Il y a plus de vingt ans, Divard (1997) soulignait déjà le faible intérêt de la recherche française en comportement du consommateur pour la prise de décision familiale ; force est de constater que cet état de fait reste encore d'actualité sur la gestion de l'argent au sein des couples, un sujet sur lequel le nombre de publications françaises reste encore très restreint (Riché, 2010, 2014 ; Paraschiv et Bertrandias, 2014 ; Frikha, 2003, 2005, 2009). Il semble important de noter également la complexité pour les chercheurs d'aborder ce thème qui allie deux aspects délicats : le « couple », avec une dimension intime forte, et la « gestion de l'argent », sujet dérangent pour beaucoup de consommateurs français (Park et Sela, 2018). En s'intéressant à ce dernier point, Mossuz-Lavau (2008, p. 15) souligne que « l'argent est encore plus tabou que la sexualité » en France, mettant ainsi en avant le caractère culturellement sensible de l'étude de la problématique de l'argent dans la sphère conjugale dans l'Hexagone⁽¹⁾.

Au niveau international, quelques travaux récents, parmi lesquels on peut citer, par exemple, Ward et Lynch (2019) et Garbinsky *et al.* (2020), démontrent une reprise de la dynamique des recherches sur le thème de la gestion de l'argent au sein du couple, ainsi que le caractère actuel, voire intemporel de ce thème. Ce sujet apparaît comme complexe, à la croisée de nombreux champs disciplinaires tels que l'histoire, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, l'économie et la finance, sur lesquels s'appuie notre réflexion.

Dans notre article, nous visons à mettre en lumière l'importance d'approfondir l'étude de la gestion des finances des couples en comportement du consommateur, en nous appuyant sur les différentes perspectives pluridisciplinaires complémentaires sur le sujet. Après avoir présenté une définition du couple dans une vision contemporaine ainsi que la place de la gestion des finances dans son quotidien, nous mènerons un état de l'art des recherches préexistantes sur ce thème. Un agenda de recherche en comportement du consommateur est ensuite proposé, que nous complétons par une réflexion sur les contributions de ces travaux futurs pour mieux accompagner les couples de consommateurs au cours de leur cycle de vie conjugale.

De la définition du « couple » à la place de l'argent dans son mode de fonctionnement

Comprendre la notion de « couple »

D'un point de vue historique, la notion de « couple » a connu des évolutions importantes au cours du temps, en reflet des changements sociétaux. La configuration

familiale traditionnelle supposait « un père occupant une fonction instrumentale alors que la dimension affective associée au foyer [était] confiée à l'épouse » (Riché, 2014, p. 140). Ce couple traditionnel était caractérisé légalement par les liens du mariage, socialement par une faible probabilité de séparation des conjoints au cours de leur vie et économiquement par un pouvoir relatif plus fort de l'homme, considéré comme le principal contributeur financier, responsable de la richesse du foyer (Paraschiv et Bertrandias, 2014). Puis, l'union libre est devenue socialement « acceptable », engendrant une évolution dans la conceptualisation du couple, renforcée par la promulgation de la loi sur le Pacs en 1999 et la légalisation du mariage entre des personnes du même sexe en 2013. *Le Grand Robert* édition 2019 définit le couple comme « deux personnes unies par des relations affectives, physiques », une définition qui ne fait plus référence ni à la présence d'un aspect « contractuel », ni au sexe des deux partenaires. Un couple moderne n'est donc plus obligatoirement marié, la probabilité de séparation au cours du cycle de vie conjugale est élevée et les deux partenaires contribuent souvent ensemble à la richesse du couple, tout en gardant fréquemment un contrôle individuel sur une partie de leurs ressources financières (Paraschiv et Bertrandias, 2014).

Le couple, cette dyade au quotidien marquée par une dimension intime forte, apparaît donc, au regard de son histoire, comme un sujet intemporel dont les contours ont fortement évolué au cours du temps. Cette évolution invite à de nouvelles recherches sur le sujet, prenant en compte les réalités sociétales actuelles du couple, qui sont susceptibles d'affecter son mode de fonctionnement et sa consommation. Si l'on se réfère à la notion d'« intégration » au sens de Durkheim, le couple peut aussi se définir comme une interaction entre deux individus d'un groupe potentiellement plus grand (enfants, parents, frères, sœurs...) qui partage des valeurs et des buts communs, et est caractérisé par des liens intimes très forts (Granovetter, 1973).

Pour Perrot (1991), le couple est fait à la fois de capital symbolique, intimement lié à l'échange de sentiments, et de capital économique, en lien direct avec la gestion des finances. Les choix de consommation des partenaires, que l'on retrouve au cœur de la réflexion en comportement du consommateur sur le couple, s'inscrivent dans des décisions d'ensemble complexes et potentiellement mouvantes au cours du cycle de vie conjugale. La gradation des besoins (habiter ensemble, accueillir un premier enfant, un deuxième...) sont autant d'étapes différentes qui peuvent amener des changements dans le mode de fonctionnement et de prise de décision des deux partenaires et soulever des questionnements sur le rôle économique, social et symbolique de l'argent au sein du couple (Bologne, 2016).

La problématique quotidienne de l'argent au sein du couple

L'argent fait partie intégrante du processus de construction de l'équipe conjugale (Giraud, 2009). Les routines mises en place dès la première cohabitation vont façonner le mode de gestion financière du couple qui s'inscrira dans le temps (Voléry, 2011).

⁽¹⁾ BEAUFILS V. (2018), « La France et l'argent : éternel pays judéo-chrétien », édito, www.challenges.fr



Photo © Erich Lessing / AKG-IMAGES

Reymerswaele, Marinus Claes van ; v. 1490 – 1567. "Le changeur et sa femme", 1540. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

« Le couple est fait à la fois de capital symbolique, intimement lié à l'échange de sentiments, et de capital économique, en lien direct avec la gestion des finances. »

D'ailleurs, dès le premier rendez-vous dans un lieu de consommation, des règles commencent à s'établir qui poseront les premiers jalons de la relation : l'addition est-elle partagée ou payée par l'un des partenaires ? En effet, en opposition avec la perspective traditionnelle de mise en commun des finances par les conjoints, l'argent n'est plus nécessairement perçu de nos jours par les couples comme une ressource commune (Paraschiv et Bertrandias, 2014). Les niveaux de participation de chacun des partenaires aux dépenses sont désormais explicités (Roy, 2006).

Le sujet de l'argent et de la famille, et ce d'autant plus lorsque l'on s'attarde sur le couple, a longtemps été traité avec difficulté dans les études, car le ciment du couple est à notre époque surtout envisagé sous l'angle de l'amour et donc, en principe, dépourvu de toute dimension financière (Journet, 2005). Pourtant, la réalité quotidienne à laquelle les couples font face est tout autre, et les questions économiques peuvent aboutir à des conflits (Aniol et Snyder, 1997 ; Britt *et al.*, 2017), voire à une séparation (Britt *et al.*, 2017). D'après l'étude de Britt *et al.* (2017), parmi les principaux facteurs de conflit financier pour une personne en couple, on trouve : « être perçu comme dépensier par son conjoint », « voir son partenaire comme dépensier », « avoir des soucis financiers », « manque de communication avec le partenaire » (facteur exprimé par les femmes), « un conjoint avec de faibles revenus »

(exprimé par les femmes) et « trois enfants ou plus » (facteur identifié par les hommes).

L'argent est, de plus en plus, reconnu comme un aspect important de la construction d'un « nous conjugal » (Giraud, 2009). En dépit d'un champ lexical autour du don et du désintéret utilisé par les couples (Henchoz, 2008), les prises de décision en matière de gestion des finances peuvent être liées à l'exercice de relations de pouvoir et à l'apparition d'inégalités entre les conjoints. Les travaux futurs en comportement du consommateur se doivent de mieux comprendre tous ces aspects, qui sont susceptibles d'affecter considérablement la consommation des ménages.

La gestion des finances par les couples, un sujet inscrit dans une perspective de savoirs pluridisciplinaires

Comprendre la gestion des flux financiers : entre « entrées » et « sorties » d'argent

La gestion financière des couples implique des décisions sur la gestion quotidienne de l'argent (paiement des factures, répartition des fonds disponibles entre différentes dépenses, etc.), l'épargne (proportion des revenus qui sera épargnée), la gestion des richesses et des investissements (types d'investissement, montant

investi), le recours au crédit (montants empruntés, durée d'emprunt) et les dépenses courantes (courses) (Kirchler *et al.* 2016, p. 82). Cette gestion des flux financiers concerne deux aspects complémentaires : les « entrées » (la gestion des comptes en banque ou les épargnes) et les « sorties » d'argent (le paiement du loyer, des crédits, les achats collectifs de produits courants, les dépenses individuelles...). Dans les calculs faits par les individus, ce sont les dépenses qui sont pensées en premier (« ce qui doit en être fait »), car elles déterminent la répartition de l'argent (Roy, 2005, 2006). Toutefois, c'est entre les deux partages, celui des dépenses et celui des revenus, que peuvent naître des inégalités entre les conjoints.

Une analyse de la gestion des finances au sein du couple centrée autour des dépenses, de la répartition des rôles et de l'influence des époux

La littérature en comportement du consommateur portant sur la famille s'est intéressée essentiellement aux « dépenses » et, plus spécifiquement, à la personne dans le couple – l'homme ou la femme – qui a le plus d'influence sur la décision d'achat. Riché (2014, p. 140) souligne que « les premières recherches relatives aux achats familiaux associ[ai]ent les rôles des conjoints et leur influence lors d'une prise de décision aux rôles attribués selon des normes sociales relatives aux rôles des époux ». Les travaux sur la structure des rôles dans la prise de décision familiale (Davis, 1970, 1976 ; Davis et Rigaux, 1974 ; Commuri et Gentry, 2005 ; Frikha, 2005, 2009 ; Riché, 2010, 2014) montrent que l'influence du mari et de la femme sur la décision d'achat varie considérablement en fonction de la catégorie de produit et de l'étape du processus d'achat, avec une influence relative des époux différente lors de l'identification du besoin, de la recherche d'informations, de l'évaluation des alternatives, de la phase d'achat et de l'après-achat.

Quatre grandes catégories de décisions de consommation sont identifiées (Davis et Rigaux, 1974) : les décisions dominées par le mari (*e.g.*, voiture ou assurance-vie), les décisions dominées par la femme (*e.g.*, achats courants, produits alimentaires ou objets de décoration), les décisions conjointes précédées par un échange d'informations visant l'obtention d'un *consensus* (*e.g.*, logement, mobilier ou destination de vacances) et les décisions indépendantes (*e.g.*, vêtements pour la femme). Les travaux fondateurs sur ce sujet datent des années 1980 (Davis, 1970, 1976 ; Davis et Rigaux, 1974), mais des recherches plus récentes complètent ces réflexions en s'intéressant à la question de la méthode de mesure de l'influence relative des conjoints (Frikha, 2003, 2005, 2009), à des décisions spécifiques telles que l'achat du logement (Riché, 2014) ou du mobilier (Frikha, 2010), ou à des populations particulières telles que les couples algériens (Dali-Youcef, 2012) ou tunisiens (Frikha, 2010). En analysant la prise de décision d'achat au sein du couple, les chercheurs (Davis, 1970 ; Belch *et al.*, 1985 ; Hopper *et al.*, 1989 ; Frikha, 2005) distinguent : les décisions d'ordre économique en lien avec les ressources (lieu d'achat, montant dépensé, moment d'achat, moyen de paiement) et les décisions en lien

avec les caractéristiques du produit (style, couleur, modèle, marque). Alors que les femmes semblent avoir plus d'influence quant aux aspects esthétiques liés au produit, les hommes ont généralement plus d'influence quant aux aspects économiques de la décision (Frikha, 2010).

Bien que ce courant de littérature portant sur le rôle des époux dans la prise de décision familiale soit extrêmement riche, il n'est pas directement lié à notre sujet de recherche. En effet, les différents travaux cités dans cette section se focalisent exclusivement sur la décision d'achat du couple, et l'abordent dans une approche restrictive axée essentiellement sur l'influence relative des époux, qui est, par ailleurs, définie dans une perspective genrée (homme/femme). Cette littérature n'intègre donc pas explicitement l'aspect financier de l'achat dans l'analyse et ne pose pas la question du type d'argent, individuel ou collectif, utilisé par les couples pour financer leurs achats (Paraschiv et Bertrandias, 2014). Dans le reste de cette section, notre revue de littérature aborde le sujet de la gestion des finances sous un angle plus complet, intégrant, entre autres, la réflexion sur l'« origine de l'argent » (Paraschiv et Bertrandias, 2014), ce dernier pouvant être conceptualisé dans un couple comme « notre » argent (argent collectif) ou « mon » argent (argent individuel).

L'idée contestée de mise en commun des ressources financières et de « partage total » au sein du couple

La plupart des statistiques sur la consommation et la richesse des ménages peuvent laisser penser, au regard des indicateurs mesurés, que les couples mettent toutes leurs ressources financières en commun (Roy, 2005). Cette vision se retrouve d'ailleurs dans le modèle unitaire du ménage proposé par Becker (1981), basé sur une logique de choix collectif. Ce modèle, qui représente une des théories économiques majeures sur la gestion de l'argent au sein du couple, postule que le couple agit comme un agent économique unique, ayant des préférences bien définies sur la totalité des ressources financières et des dépenses qui sont partagées entre les conjoints. La vision de Becker s'appuie « sur l'idée d'altruisme familial et de l'unité économique » (Henchoz, 2008) et suppose implicitement que les deux partenaires considèrent l'argent comme « commun ». En considérant le ménage comme une entité décisionnelle unique et consensuelle, l'approche beckerienne met complètement de côté les divergences de points de vue autour de la gestion de l'argent pouvant exister entre les conjoints.

En pratique, les travaux empiriques qui défendent l'idée du « partage total » au sein du couple comme modèle dominant sont peu nombreux et relativement anciens (par exemple, Wilk, 1989). La plupart des observations de terrain suggèrent que l'argent n'est pas considéré comme un bien « commun » au sein de la famille (McConocha *et al.*, 1993 ; Raijas, 2007 ; Ward-Batts, 2008). Les travaux empiriques récents vont même systématiquement à l'encontre de l'idée du « partage total » au sein du couple. Commuri et Gentry (2005), par exemple, montrent l'existence d'une logique financière complexe entre les conjoints, impliquant des

redistributions d'argent qui visent à améliorer l'image de soi des partenaires et restaurer l'harmonie relationnelle. Ainsi, dans un couple où la femme gagne plus d'argent que son partenaire, la femme peut verser une partie de son argent sur le compte individuel de l'homme afin que ce soit celui-ci qui règle les charges de la maison. Cette organisation des flux financiers est préférée à un paiement direct des charges à partir du compte individuel de la femme, car elle permet de rassurer un homme qui en aurait besoin sur sa position de « chef de famille » assurant l'entretien financier et le bien-être de ses proches. Par ailleurs, de nombreux couples déclarent une utilisation simultanée de comptes bancaires communs et individuels, et la mise en place d'une politique de redistribution de l'argent entre partenaires. Les couples peuvent partager leurs ressources financières sur certains postes de dépenses, et, en même temps, avoir des dépenses individualisées sur d'autres postes (Roy, 2006). La mise en commun concerne avant tout les postes qui représentent « des causes communes », notamment l'acquisition ou la location d'un logement (loyer, crédit) et les dépenses liées aux enfants (Roy, 2005, 2006). Pour les dépenses individuelles, cela varie d'un couple à l'autre et peut changer selon les catégories de produits. À la lumière des travaux existants sur le sujet, Riché (2014, p. 140) conclut « qu'il n'existe plus de modèle unique et que les familles couvrent des fonctionnements multiples, dont une approche partenariale de la décision ». Cette pluralité de fonctionnements renforce la nécessité d'approfondir le sujet de la gestion de l'argent au sein des couples dans les travaux de recherche en comportement du consommateur.

Modes de gestion de l'argent

Plusieurs chercheurs (Journet, 2005 ; Commuri et Gentry, 2005 ; Roy, 2006 ; Voléry, 2011) se sont intéressés de manière plus spécifique aux différents modes de gestion des comptes bancaires utilisés par les couples. Étant donné que les résultats de ces travaux sont assez similaires, nous nous focalisons ci-dessous sur les travaux de Roy (2006), qui présentent l'avantage d'aborder à la fois les « entrées » et les « sorties » d'argent. Cet auteur identifie quatre principaux modes de gestion des comptes bancaires : (1) un compte commun seul (avec l'idée de « tout ce qui est à toi est à moi »), (2) deux comptes séparés et un partage des dépenses seulement (idée d'« équité » du partage), (3) l'existence de comptes individuels et d'un compte commun, ce dernier permettant de payer les dépenses communes, et (4) l'absence de compte commun et la mise en place d'un transfert d'argent d'un partenaire à l'autre (généralement de l'homme vers la femme). Trois formes de redistribution de l'argent au sein du couple apparaissent : le « partage inconditionnel » (mode de gestion 1), les « transferts comptables » (modes de gestion 2 et 4) et le « partage partiel » impliquant une mise en commun limitée pour des objectifs communs (mode de gestion 3). À l'exception de la première forme, ces pratiques initient dans le couple des démarches comptables qui peuvent se révéler désagréables à négocier, parce qu'elles sont contraires à l'idéal fusionnel d'une relation amoureuse (Journet, 2005). D'ailleurs, les débats sur des sujets qui ont trait à

l'argent peuvent amener à limiter les projets communs au sein du couple (Journet, 2005). D'autres classifications de la gestion de ressources existent, à l'instar de celle de Voléry (2011) qui met en évidence trois types de partages en les liant aux rapports de genre homme/femme au sein des couples, mais ces catégorisations rejoignent en substance celle de Roy (2006).

Facteurs explicatifs du choix du mode de gestion des finances au sein d'un couple

Notre revue de littérature sur la gestion de l'argent au sein des ménages a montré que les arrangements financiers des couples en matière de partage des ressources et des dépenses peuvent être extrêmement variés. Ces choix sont potentiellement affectés par de nombreux éléments structurels, économiques, affectifs et psychologiques, que la recherche en comportement du consommateur devrait intégrer à sa réflexion. Notre synthèse de la littérature préexistante sur le sujet permet d'aboutir à quatre grandes catégories de facteurs explicatifs des modes de gestion de l'argent au sein du couple, présentés dans la Figure 1 (voir p. 18) : les facteurs structurels liés au type de couple, les facteurs liés au style de vie, les facteurs cognitifs et comportementaux, et les facteurs émotionnels et relationnels.

Facteurs structurels liés au type de couple

Les recherches empiriques sur la famille font émerger des différences notables dans la gestion des finances entre les couples mariés (premier mariage) désignés comme « traditionnels » et les couples « non traditionnels », remariés ou cohabitant ensemble. En étudiant trois styles de gestion des finances, à savoir le style joint (style 1), séparé ou autonome (style 2) et la répartition du travail (style 3), McConocha *et al.* (1993) montrent que le style « joint » (style 1) est celui utilisé le plus fréquemment par les deux types de couples. Moins fréquemment privilégié, le style « séparé » (style 2) caractérise plutôt les couples « non traditionnels », notamment au niveau de la gestion des comptes en banque, des cartes de crédit ou des factures à payer en priorité. Pour le troisième style, la responsabilité des tâches financières peut incomber aussi bien à la femme qu'à l'homme. Les tâches de gestion des finances routinières sont généralement assurées par les femmes, surtout lorsqu'il s'agit d'un couple « traditionnel ». Pour les grandes décisions (investissement ou crédit), il s'agit de tâches qui sont gérées principalement par les hommes dans les couples « traditionnels », tandis que dans les couples « non traditionnels », les femmes partageront davantage cette responsabilité avec leur conjoint ou géreront entièrement ce type de décisions. On peut noter que cette approche genrée en matière de gestion des finances disparaît au sein des couples homosexuels (Schneider, 2013). Par ailleurs, Raijas (2011) montre que la gestion de l'argent est plus séparée dans les familles recomposées que dans les familles nucléaires (*i.e.* non recomposées). Dans ces dernières, les comptes bancaires et le paiement des dépenses sont systématiquement gérés conjointement, alors que les conjoints des familles recomposées

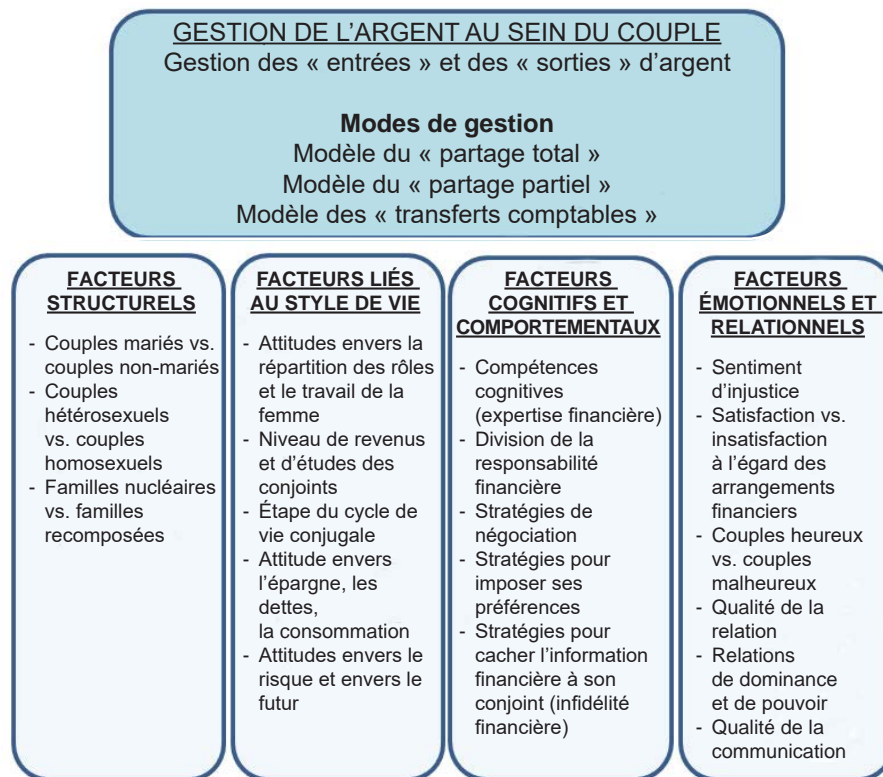


Figure 1. Facteurs explicatifs des modes de gestion de l'argent au sein du couple

préfèrent des comptes bancaires distincts et affichent plusieurs pratiques différentes pour le paiement des dépenses communes. Dans les familles nucléaires, le couple paie les dépenses ensemble, tandis que dans les familles recomposées, chaque partenaire est responsable des dépenses de ses propres enfants.

Facteurs liés au style de vie

D'autres facteurs liés au style de vie des partenaires s'expriment, notamment, par le biais de l'attitude envers la répartition des rôles selon le genre, le niveau d'études, le niveau de revenu, le travail de la femme ou l'étape dans le cycle de vie conjugale semblent influencer le mode de gestion des finances du couple. Les femmes ayant des attitudes modernes en matière de répartition des rôles transforment généralement en un processus plus égalitaire tout ce qui a trait à des prises de décisions financières, ce qui leur permet également d'obtenir une plus grande implication de leur conjoint dans les tâches ménagères quotidiennes (Kim et Lee, 1989). Pour des couples mariés, la prise de décision séparée augmente avec le nombre d'années de mariage et avec le niveau de revenu de la famille (Rosen et Granbois, 1983). L'épouse et le mari sont davantage susceptibles de prendre les décisions financières ensemble lorsque la femme travaille pour des raisons financières, ce qui n'est pas le cas lorsque celle-ci travaille pour un motif de réalisation de soi. À noter que des événements transitionnels peuvent amener à des reconfigurations dans la mise en commun des ressources, comme l'arrivée ou le départ d'un enfant, et/ou la cessation ou la reprise d'une activité professionnelle par un des conjoints, les deux événements

pouvant d'ailleurs être liés (Roy, 2005 ; Giraud, 2009). Parfois, une négociation n'est pas aisée surtout lorsque le couple n'a jamais eu d'échanges explicites au sujet de l'argent (Roy, 2005) ou lorsque les ressources sont trop inégalement réparties (Roy, 2006).

Facteurs cognitifs et comportementaux

En s'intéressant aux compétences financières des individus et à leur évolution dans le temps, Ward et Lynch (2019) soutiennent l'hypothèse que le tandem couple forme un système interdépendant sur le plan cognitif, dans lequel les partenaires peuvent compter sur l'expertise de l'autre. Les conjoints développent des systèmes de « mémoire transactive⁽²⁾ », chacun utilisant l'autre comme une source externe d'expertise. Ces auteurs montrent que les différences individuelles en matière de compétence financière au sein du couple et les décisions financières peuvent être prédites par la façon dont les couples se divisent la responsabilité sur les questions financières et par la durée de la relation, en reflet du nombre d'années pendant lequel chaque partenaire s'est chargé (ou déchargé) de la responsabilité financière. Le « directeur financier du ménage », le CFO (*Chief Financial Officer*), et le

⁽²⁾ La « mémoire transactive » est une « forme de mémoire collective dans laquelle les souvenirs sont répartis entre les différents partenaires ayant partagé une même expérience. La mémoire transactive reflète donc une sorte de division du travail entre les membres d'un groupe ou d'un couple dans l'encodage, le stockage et la récupération de souvenirs, chaque personne devant être capable de savoir qui sait quoi » (source : http://memovocab.net/glossaire/glossaire_g-m/memoire-transactive.html).

non-CFO commencent une relation amoureuse avec un niveau équivalent d'expertise financière. Mais, au fil du temps, le CFO va gagner en expertise financière et en compétence, et saura prendre les bonnes décisions financières. Tandis que le non-CFO ne gagnera plus d'expertise sur ce plan et sera, au cours du temps, de moins en moins en mesure de prendre efficacement des décisions à ce sujet. Plus le couple est ensemble depuis longtemps, plus l'écart se creuse entre le CFO et le non-CFO. La division du travail cognitif va créer une vulnérabilité non voulue chez le non-CFO. Les travaux de Ward et Lynch (2019) complètent les recherches antérieures sur l'expertise financière des individus, sur la recherche d'information financière et sur la qualité des décisions financières à un niveau individuel, en soulignant que ces aspects peuvent être mieux compris dans le contexte des relations sociales et en s'intéressant à la relation dyadique du couple.

Les théories économiques modernes du partage des ressources au sein du couple, en particulier celles basées sur la théorie des jeux, modélisent le processus d'allocation des ressources au sein du couple comme un lieu de négociation où chaque partenaire cherche à imposer ses préférences (Abdellaoui *et al.*, 2013). Garbinsky *et al.* (2020) montrent, par exemple, que les partenaires ne sont pas toujours honnêtes en ce qui concerne leur comportement financier, cachant parfois à leur conjoint des dépenses, des crédits ou des économies. Ces auteurs développent le concept d'« infidélité financière », défini comme un engagement conscient dans un comportement financier susceptible d'être désapprouvé par son partenaire, en omettant intentionnellement de lui révéler ce comportement.

Facteurs émotionnels et relationnels

Dans un couple, les membres peuvent faire une comptabilité mentale de ce qu'ils donnent et de ce qu'ils reçoivent sur le plan financier, ce qui peut conduire à des réactions émotionnelles. Ainsi, certaines personnes peuvent ressentir parfois un sentiment d'injustice ou, au contraire, être satisfaites des arrangements financiers avec leur partenaire. Concernant ce dernier point, Skogrand *et al.* (2011) soulignent que la satisfaction observée des ménages semble indépendante du fait de choisir un mode de gestion en compte joint ou en comptes séparés, et suggèrent qu'une multitude de facteurs émotionnels affectent la perception que les conjoints ont de leur système de gestion des finances mis en place. Selon Holmes (1981), l'aspect relationnel joue un rôle central : lorsque les couples s'engagent dans une relation dont la qualité se dégrade, la relation s'apparente davantage à « une relation d'affaires », tandis que les couples heureux s'impliquent plus dans des projets communs qu'ils essaient de réaliser en prenant en compte les objectifs de chacun.

En s'intéressant aux conflits au sein du couple, Kirchler *et al.* (2016) identifient trois types de conflits liés à une prise de décision conjointe : les conflits d'« opinion », où les partenaires ont des différences d'opinion sur les avantages et les désavantages d'un produit, les conflits de « valeur », liés à des différences fondamentales dans les objectifs des partenaires en lien avec l'achat,

et les conflits de « partage », en lien avec l'allocation des coûts et des bénéfices associés au produit. Aussi, la structure des relations au sein d'un couple peut être analysée à travers deux dimensions : l'harmonie de la relation basée sur des aspects émotionnels (amour, empathie, satisfaction, cohésion, qualité de la relation) et la structure de pouvoir basée sur des aspects hiérarchiques et de dominance (Kirchler *et al.*, 2001). La dynamique interactionnelle apparaît comme différente pour les couples qui ont des relations harmonieuses – qui s'appuient souvent dans leur prise de décision sur des aspects émotionnels – et pour les couples malheureux – dans lesquels un des partenaires utilise souvent la dominance et le pouvoir pour imposer ses décisions à son conjoint. Selon Kirchler *et al.* (2016, p. 87), « les couples ayant des relations serrées dépendent l'un de l'autre dans leurs décisions et leurs actions et ont souvent tendance à favoriser une structure égalitaire par opposition avec une situation de déséquilibre de pouvoir entre les deux partenaires ». À ce sujet, Skogrand *et al.* (2011) s'intéressent tout particulièrement aux couples « heureux » et mettent en évidence trois caractéristiques principales communes en matière de gestion des finances : un des partenaires est en charge des aspects financiers courants dans un climat de confiance et de communication, les couples n'ont pas de dettes ou se fixent comme objectif commun le remboursement des dettes, et les partenaires vivent « dans leurs moyens » et mènent souvent une vie frugale.

Mise en place d'un agenda de recherche autour de la gestion des finances au sein des couples

Notre revue de littérature a mis en lumière l'importance pour la recherche sur le comportement du consommateur d'approfondir l'étude de la gestion des finances au sein des couples, afin de mieux comprendre les décisions de consommation des familles. Dans ce qui suit, plusieurs perspectives de recherche future qui découlent de notre recherche théorique sont développées, structurées autour de quatre axes, en lien avec les facteurs d'influence du mode de gestion identifiés précédemment et présentés dans la Figure 1. Le premier axe met en évidence des questionnements relatifs aux différentes formes de couples à étudier aussi bien en France que dans d'autres pays. Le deuxième axe met en avant l'importance d'intégrer les caractéristiques individuelles saillantes des partenaires en termes de style de vie. Le troisième axe porte sur l'approfondissement de l'étude des facteurs cognitifs et comportementaux, et le quatrième sur l'approfondissement de l'étude des facteurs émotionnels et relationnels. Ces quatre directions de recherche peuvent permettre de mieux appréhender la gestion des finances au sein des couples.

Étudier la gestion des finances pour tous les couples, sur le territoire national et à l'étranger

Dans leurs travaux, Commuri et Gentry (2005, p. 194) soulignent l'importance « de prêter attention à la diversité des formes de ménages qui demeurent

insuffisamment étudiées ». Les travaux les plus récents en comportement du consommateur sur le sujet traitent encore uniquement des couples de sexes différents (par exemple, Ward et Lynch, 2019 ; Garbinsky *et al.*, 2020). La différenciation des rôles selon le genre des partenaires soulève la question de la généralisation des résultats pour les couples de même sexe. Observer le mode de fonctionnement financier de ces derniers permettrait d'enrichir les résultats des études antérieures comme le soulignent Schneider *et al.* (2013, p. 345), selon lesquels la recherche en comportement du consommateur n'a pas encore « suivi toutes les évolutions ; les couples homosexuels en particulier restent peu étudiés ». En outre, les couples qui forment une famille recomposée se heurtent à la problématique spécifique de l'allocation des ressources à destination des enfants d'une union précédente (Journet, 2005 ; Raijas, 2011 ; Voléry, 2011). Quelles sont toutes les formes possibles de gestion financière dans ce contexte et quelle est la satisfaction financière éprouvée par les couples qui y ont recours ? Quels sont les différents styles de gestion des conflits sur des sujets d'argent et leurs effets ?

Enfin, le rapport à l'argent et son expression à travers la consommation sont différents d'un pays à l'autre, et ce, même entre deux pays occidentaux. Chaque culture s'exprime, par exemple, par un degré différent de matérialisme (Ger et Belk, 1996). En France en particulier, le rapport à l'argent est un sujet délicat. Comparer les comportements de toutes les formes de couples de consommateurs français avec ceux d'autres cultures sur la gestion de leurs finances permettrait d'avoir une vision interculturelle plus éclairée du sujet et de pouvoir discuter de la généralisation des résultats sur la base de comparaisons solides. Des études interculturelles sur des dyades conjugales avec des profils variés (selon le sexe, l'âge, la présence d'enfant ou non, formant une famille recomposée ou une famille nucléaire, en union libre, pacsés ou mariés) seraient à mener afin de faire émerger, grâce aux interactions entre les partenaires, les facteurs explicatifs saillants de leur mode de gestion financière.

Analyser les antécédents du style de vie influençant la gestion des finances par les couples

En matière de gestion des finances, les attitudes vis-à-vis du futur, du risque financier et de l'épargne revêtent une grande importance (Roy, 2005 ; Moschis, 2019). À cet égard, il semble intéressant d'envisager l'étude de l'impact des expériences passées ou de l'éducation reçue en tant qu'enfant de chaque partenaire sur la gestion des finances. Par ailleurs, la vision de l'avenir de chacun des conjoints peut influencer son implication dans les ressources financières communes ou dans la recherche d'informations pour optimiser la gestion des finances et les décisions financières de son couple (Roy, 2005 ; Moschis, 2019). Dans cette perspective, des travaux futurs pourraient examiner le rôle de certaines caractéristiques telles que l'aversion au risque (Kemel et Paraschiv, 2018), l'aversion aux pertes (Paraschiv et L'Haridon, 2008) ou le recours

à des références en matière de prix (L'Haridon et Paraschiv, 2009 ; Paraschiv et Chenavaz, 2009), particulièrement intéressantes à inclure dans les modèles conceptuels de la gestion des finances des couples. La capacité d'un individu à se voir comme efficace, la tolérance face au risque financier ou la propension à planifier l'utilisation de l'argent (Park et Sela, 2018) sont identifiées dans les études antérieures comme des caractéristiques individuelles qui peuvent influencer la tendance à s'occuper ou non de ses propres problématiques financières. La question de la transposition de ces éléments au sein d'un couple se pose : Quelles sont les variables de personnalité saillantes qui influencent directement la gestion des finances ? Qu'en est-il de la générosité, du matérialisme, de l'achat compulsif, de la sensibilité aux marques, de la sensibilité à un parti politique... ? Que se passe-t-il lorsque ces caractéristiques « se rencontrent » au sein d'un couple et quelles sont leurs influences sur la gestion des finances et la prise de décision d'achat ? Enfin, au-delà des « entrées » mensuelles, il y a la question du patrimoine individuel hérité ou transmis (Roy, 2005). Comment ces éléments sont-ils pris en compte par les couples ? De quelle façon influencent-ils le rôle de chacun en matière de gestion des finances et le processus d'achat du couple ?

Le recours au « paradigme du parcours de la vie » (*life course paradigm*) semble particulièrement pertinent pour approfondir le rôle et l'impact des facteurs liés au style de vie sur la gestion des finances au sein du couple (Moschis, 2019). En effet, ce cadre théorique postule que le comportement à un moment donné de la vie d'un individu est influencé par ce que ce dernier a vécu par le passé (Mayer et Tuma, 1990). Même si les changements de modalités de gestion des finances au sein d'un couple semblent peu fréquents (Ward et Lynch, 2019), l'étude du rôle des événements de transition de vie (maladie grave, arrivée d'un enfant, nouveau travail, départ à la retraite...) et des difficultés relationnelles dans le couple pourrait se révéler particulièrement enrichissante. Dans ce cadre, des études longitudinales (*i.e.* des collectes de données identiques sur le même échantillon de couples réalisées à différents moments dans le temps) permettraient d'avoir une vision plus claire de l'impact du cycle de vie conjugale sur la gestion financière.

Approfondir la compréhension des aspects cognitifs et comportementaux expliquant la gestion des finances au sein du couple

La dyade conjugale doit être considérée dans les travaux futurs à la fois sous l'angle de l'individualité de chacun de ses membres, mais également en tant que groupe d'appartenance, où se mêle l'importance des liens et du soi (De Singly, 2000) avec des enjeux communs et personnels, ce qui donne lieu à des approches stratégiques des conjoints dans leur interaction. À cet égard, une piste de recherche intéressante serait de mieux comprendre comment l'interaction des styles de pensée des partenaires lors de la prise de décision peut influencer la gestion des finances au sein du couple et l'ensemble des décisions qui y sont

liées. Alors que certaines personnes ont tendance à s'appuyer sur l'affect dans leurs décisions, d'autres vont plutôt rester analytiques et rationnelles, et l'analyse de l'interaction entre des partenaires ayant des styles de gestion de l'argent identiques ou différents devrait être approfondie. Mieux comprendre les stratégies mises en place par les partenaires dans leurs interactions autour de la gestion des finances serait un sujet de recherche particulièrement enrichissant pour la littérature en comportement du consommateur. Ces travaux pourraient porter, entre autres, sur les stratégies de négociation des partenaires autour du financement des achats à partir de l'argent commun ou individuel, sur les stratégies utilisées pour cacher de l'information financière à son partenaire en lien avec le concept d'infidélité financière (Garbinsky *et al.*, 2020) ou les stratégies utilisées pour imposer ses préférences lors de la prise de décision commune. La problématique de la division de la responsabilité financière au sein du couple et de son impact sur la consommation pourrait être approfondie, dans la lignée des travaux de Ward et Lynch (2019). Ce type de travaux pourrait permettre d'identifier les caractéristiques individuelles les plus importantes qui influencent la gestion des finances, les styles de gestion de conflits sur les sujets d'argent, ainsi que l'influence de ces variables sur la consommation. Pour la recherche future, il serait également intéressant de mieux comprendre les conséquences des différentes combinaisons possibles des styles de pensée des partenaires sur les décisions finales d'achat en étudiant, par exemple, les conséquences sur la temporalité de la décision.

Déterminer les aspects émotionnels et relationnels influençant la gestion des finances au sein du couple

Un autre sujet important de recherche porte sur la gestion émotionnelle des couples face à l'argent, en lien avec les caractéristiques de leur relation. À cet égard, il serait enrichissant d'explorer en profondeur le stress et les émotions ressentis par un couple par rapport à des problématiques financières spécifiques à une période particulière de son cycle de vie conjugale (premier emménagement, premier enfant, achat d'un appartement en commun...), et d'analyser comment chaque situation a été gérée du point de vue émotionnel en mettant en évidence la ou les stratégie(s) d'ajustement⁽³⁾ (*coping*) mise(s) en place. L'impact de celle(s)-ci sur la satisfaction financière ressentie par le couple pourrait ensuite être évalué. Cela permettrait de construire un modèle conceptuel d'ensemble sur la gestion émotionnelle des conflits relatifs à des sujets de consommation et à leur modalité de gestion financière. La prise en compte des travaux de Kirchler *et al.* (2016) au sujet des processus de gestion de conflits semble extrêmement enrichissante à cet égard. Ces auteurs mettent en évidence la diversité des stratégies utilisées par les couples : en plus des stratégies

classiques d'influence (convaincre, insister, négocier, etc.), les couples peuvent chercher à influencer émotionnellement leur conjoint d'une manière positive (flatter, être gentil, avoir un comportement de séduction, etc.) ou négative (crier, menacer, être cynique, se moquer, etc.). L'étude de la manipulation des émotions et de ses effets sur la gestion des conflits pourrait être approfondie par la recherche future. En outre, l'ajustement des couples pourrait être analysé à la lumière des travaux qui portent sur des conceptualisations dyadiques du stress et du *coping*, avec l'idée que l'ajustement de chaque partenaire affecte et a un effet sur la relation elle-même (Lee et Roberts, 2018). Une des difficultés méthodologiques à aborder ces sujets réside dans le fait que, dans le cadre d'études rétrospectives sur les conflits liés à la gestion des finances, les couples ont tendance à minimiser, aussi bien en termes de gravité que de fréquence, ce qui se produit réellement au sein de leur cellule intime (Kirchler *et al.*, 2016). Cela s'explique par un biais de désirabilité sociale fort, où les expériences positives d'un couple sont plus valorisantes à mettre en avant. Aussi, les travaux futurs sur le sujet doivent recourir à des méthodologies adaptées permettant d'y pallier comme la méthode ethnographique avec, entre autres, la réalisation de journaux de bord, où les enquêtés ne sont pas directement exposés au regard de l'enquêteur.

Les contributions potentielles de l'agenda de recherche : mieux accompagner des consommateurs

Les pistes d'approfondissement proposées pour la recherche future sur la gestion des finances au sein des couples peuvent favoriser un meilleur accompagnement des consommateurs tout au long des différentes étapes de leur cycle de vie conjugale. Trois contributions potentielles majeures de ces types de recherches peuvent être distinguées, en termes de maintien ou d'amélioration du bien-être des couples, de bien vieillir, et de développement et renforcement des compétences individuelles des partenaires.

Implications en termes de bien-être

La littérature montre que la gestion des finances au sein du couple a un impact à la fois sur la satisfaction financière ressentie par chaque partenaire, mais également sur la satisfaction relationnelle avec son partenaire (Archuleta, 2013). Les divorces peuvent être causés, entre autres, par des soucis d'ordre financier (Britt *et al.*, 2017), ce qui suggère le besoin pour les couples d'être mieux accompagnés dans leur gestion financière. Une étude empirique récente de Britt *et al.* (2019) montre que l'utilisation d'un guide développé par les chercheurs afin de mieux gérer les conversations sur les sujets d'argent entre les conjoints permet une augmentation du bonheur des couples et une diminution du stress associé aux problématiques financières. Mieux identifier le stress potentiel suscité par des conflits qui ont trait à l'argent, les stratégies d'ajustement mises en place par les couples et leurs effets sur le processus de décision peut permettre d'envisager dans le futur le

⁽³⁾ Le *coping* se définit comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 141).

développement de dispositifs notariaux et bancaires d'accompagnement des consommateurs plus en phase avec les réalités plurielles des couples. Similairement aux propositions de Britt *et al.* (2017) sur l'amélioration de la gestion des finances, on peut aisément imaginer des formulaires d'évaluation des attentes des couples lors de la mise en place de leur gestion de comptes ou lors de la signature d'un contrat pré-nuptial, dont les scores orienteront vers les meilleures solutions à proposer selon les variables pertinentes que la recherche future permettra de faire émerger.

Bien vieillir

Selon la perspective du « bien-vieillir » (Rowe et Kahn, 1998), la qualité de vie des séniors est liée aux décisions qui ont été prises avant la période de la retraite et, en particulier, aux décisions ayant trait aux finances. Mal préparer sa retraite est un des facteurs qui diminuent les chances d'un vieillissement « réussi ». Ce sujet concerne aussi bien les entreprises dans la mise en place de plans épargne entreprise pour la retraite, les décisions politiques et la société en général, au regard à la fois des augmentations de l'espérance de vie et des coûts des soins de santé, des diminutions des pensions de retraite, de la réduction des effectifs de personnel soignant et de la diminution du nombre de personnes actives qui cotisent pour un nombre croissant d'inactifs et de retraités. Comprendre comment un couple gère ses finances, ses épargnes et prépare sa retraite permettra de mieux l'accompagner tant au niveau de l'amélioration des dispositifs réglementaires mis en place qu'au niveau des solutions proposées par les notaires, les banques, les organismes d'assurance ou les complémentaires « santé ». Au-delà de la retraite, il s'agit aussi pour le couple de développer des comportements prudents en matière de gestion des finances afin d'être prêt face à d'éventuels coups durs qu'il peut expérimenter aux différentes étapes de son cycle de vie conjugale.

Développer et renforcer les compétences individuelles

Nos recherches sur la gestion des finances ont montré, entre autres, que les deux conjoints n'ont généralement pas le même niveau d'expertise financière. Par conséquent, les personnes avec le statut de non-CFO au sein de leur couple peuvent se retrouver en grande difficulté, temporairement ou de façon permanente, pour prendre des décisions financières si le partenaire vient à être malade, à décéder ou tout simplement s'il y a une séparation (Ward et Lynch, 2019). Les formations actuelles pour améliorer les compétences financières d'un consommateur sont reconnues comme peu efficaces (Park et Sela, 2018 ; Ward et Lynch, 2019). Des techniques non intrusives et astucieuses (Thaler et Sunstein, 2012), à l'instar des techniques de type « coups de pouce » (*nudge*), permettraient de rompre avec les méthodes traditionnelles de formation, qui ont l'air peu fructueuses lorsqu'il s'agit d'améliorer la gestion des finances. Ces techniques, issues du paternalisme libéral, consistent à accompagner les individus dans leur prise de décision en orientant leur choix

vers des alternatives désirables sans les contraindre, les culpabiliser ou les sanctionner, et en leur laissant la liberté de choisir. La détermination des bons « coups de pouce » selon les profils d'individus permettrait d'accompagner les couples tout au long de leur cycle de vie conjugale, afin qu'ils puissent développer leur expertise financière et renforcer leurs compétences décisionnelles en lien avec la gestion de l'argent, et diminuer ainsi la dépendance au partenaire CFO.

Conclusion

Il ressort de ce travail de recherche que le couple en tant qu'unité décisionnelle de sa consommation représente un sujet de recherche intemporel et évolutif, insuffisamment étudié dans les travaux en comportement du consommateur. La gestion des finances au sein des couples apparaît comme une problématique essentielle à la fois sur le plan de la recherche et sur le plan managérial, pour mieux accompagner tous les conjoints dans leur pluralité dans les différentes décisions financières jalonnant leur histoire. En effet, tout ce qui a trait à l'argent est souvent perçu comme délicat à évoquer, car lié à une dimension intime forte inhérente au fonctionnement du *tandem* couple, et ce d'autant plus dans le contexte français, où les sujets relatifs à la dimension pécuniaire sont moins facilement discutés que dans d'autres cultures. Par le biais d'une analyse théorique de la littérature pluridisciplinaire préexistante, notre article a mis en avant les facteurs influençant la gestion financière des couples (Figure 1 : les facteurs structurels, les facteurs liés au style de vie, les facteurs cognitifs et comportementaux, et les facteurs émotionnels et relationnels). Cette démarche théorique a permis d'identifier quatre grandes orientations de recherche pour les travaux futurs dans le domaine du comportement du consommateur, dans le but d'accompagner les consommateurs vers un bien-être collectif au sein de leur duo conjugal, grâce à des questionnements visant à établir, à renforcer ou à maintenir « une relation harmonieuse » en matière de gestion financière (Skogrand *et al.*, 2011), contribuant par la même au bien-être de chaque partenaire en tant que consommateur (Pechmann, 2015 ; Ayadi *et al.*, 2017, 2019).

Références

- ABDELLAOUI M., L'HARIDON O. & PARASCHIV C. (2013a), "Individual vs. couple behavior: an experimental investigation of risk preferences", *Theory and Decision*, 75(2), pp. 175-191.
- ABDELLAOUI M., L'HARIDON O. & PARASCHIV C. (2013b), "Do couples discount future consequences less than individuals?", *CREM Working Paper Series*, Rennes 1 University, N° 2013-20.
- ANIOL J. C. & SNYDER D. K. (1997), "Differential assessment of financial and relationship distress: implications for couples therapy", *Journal of Marital and Family Therapy*, 23(3), pp. 347-352.
- ARCHULETA K. L. (2013), "Couples, money, and expectations: negotiating financial management roles to increase relationship satisfaction", *Marriage & Family Review*, 49(5), pp. 391-411.
- AYADI N., PARASCHIV C. & VERNETTE E. (2017), "Increasing consumer well-being: risk as potential driver of happiness", *Applied Economics*, 49(43), pp. 4321-4335.

- AYADI N., PARASCHIV C. & VERNETTE E. (2019), « Vers un référentiel théorique interdisciplinaire du bien-être individuel », *Revue française de gestion*, 281(4), pp. 43-56.
- BECKER G. (1981), *A Treatise of the Family*, Cambridge, Harvard University Press.
- BELCH G. E., BELCH M. A. & CERESINO G. (1985), "Parental and teenage child influences in family decision making", *Journal of Business Research*, 13(2), pp. 163-176.
- BELLEAU H., LAVALLÉE C. & SEERY A. (2017), « La gestion commune au sein des couples : une question de mariage ou pas ? », *Cahiers québécois de démographie*, 46(1), pp. 47-71.
- BIGOT S., HOIBIAN S. & DAUDEY É. (2015), « Comment se prennent les décisions au sein des couples », *Politiques sociales et familiales*, 119(1), pp. 72-79.
- BOLOGNE J. C. (2016), *Histoire du couple*, Paris, Éditions Perrin.
- BRITT S. L., HILL E. J., LEBARON A., LAWSON D. R. & BEAN R. A. (2017), "Tightwads and spenders: predicting financial conflict in couple relationships", *Journal of Financial Planning*, 30(5), pp. 36-42.
- BRITT-LUTTER S., HASELWOOD C. & KOOCHER E. (2019), "Love and money: reducing stress and improving couple happiness", *Marriage & Family Review*, 55(4), pp. 330-345.
- BROWNING M., BOURGUIGNON F., CHIAPPORI P. A. & LECHENE V. (1994), "Income and outcomes: a structural model of intra household allocation", *Journal of Political Economy*, 102(6), pp. 1067-1096.
- COMMURI S. & GENTRY J. W. (2000), "Opportunities for family research in marketing", *Academy of Marketing Science Review*, 8(8), pp. 1-34.
- COMMURI S. & GENTRY J. W. (2005), "Resource allocation in households with women as chief wage earners", *Journal of Consumer Research*, 32(2), pp. 185-195.
- DAVIS H. L. (1970), "Dimensions of marital roles in consumer decision making", *Journal of Marketing Research*, 7(2), pp. 168-177.
- DAVIS H. L. (1976), "Decision making within the household", *Journal of Consumer Research*, vol. 2(4), pp. 241-260.
- DAVIS H. L. & RIGAUX B. P. (1974), "Perception of marital roles in decision processes", *Journal of Consumer Research*, 1(1), pp. 1-62.
- DIVARD R. (1997), « La dynamique décisionnelle dans le couple », *Recherche et applications en marketing*, 12(1), pp. 69-88.
- FRIKHA A. (2003), "Attitude du rôle du genre et prise de décision d'achat au sein du couple", *Actes du 19^e congrès international de l'Association française du marketing*.
- FRIKHA A. (2005), « Classification des rôles dans la prise de décision d'achat au sein du couple », *La Revue des Sciences de Gestion*, 213(3), pp. 111-125.
- FRIKHA A. (2009), « L'influence dans la prise de décision d'achat au sein du couple : différentes approches de mesure », *Actes du 25^e congrès international de l'Association française du marketing*.
- FRIKHA A. (2010), "Conflict in purchase decision making within couples", *Journal of Islamic Marketing*, 1(3), pp. 231-248.
- GARBINSKY E. N., GLADSTONE J. J., NIKOLOVAH. & OLSON J. G. (2020), "Love, Lies, and Money: Financial Infidelity in Romantic Relationships", *Journal of Consumer Research*, 47(1), pp. 1-24.
- GER G. & BELK R. W. (1996), "Cross-cultural differences in materialism", *Journal of Economic Psychology*, 17(1), pp. 55-77.
- GIRAUD F. (2019), « Caroline Henchoz, Le couple, l'amour et l'argent. La construction conjugale des dimensions économiques de la relation amoureuse », *Lectures [En ligne]*, Les comptes rendus, <https://doi.org/10.4000/lectures.779>
- GRANOVETTER M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- HENCHOZ C. (2008), *Le couple, l'amour et l'argent. La construction conjugale des dimensions économiques de la relation amoureuse*, Paris, L'Harmattan.
- HOLMES J. G. (1981), "The exchange process in close relationships", in LERNER M. D. & LERNER S. G. (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, New York, Plenum, pp. 261-284.
- HOPPER S. J., BURNS A. C. & SHERRELL D. L. (1989), "An assessment of the reliability and validity of husband and wife self-report purchase decision making measures", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(3), pp. 227-234.
- JOURNET N. (2005), « L'argent en famille », *Terrain*, 45, pp. 5-12.
- KAUFMANN J.-C. (2017), *Sociologie du couple*, Paris, P.U.F.
- KEMEL E. & PARASCHIV C. (2018), "Deciding about human lives: an experimental measure of risk attitudes under prospect theory", *Social Choice and Welfare*, 51(1), pp. 163-192.
- KIM C. & LEE H. (1989), "Sex role attitudes of spouses and task-sharing behavior", *Advances in Consumer Research*, 16(1), pp. 671-679.
- KIRCHLER E., RODLER C., HOELZL E. & MEIER K. (2001), *Conflict and decision making in close relationships: love, money and daily routines*, Hove-UK, Psychology Press.
- KIRCHLER E., WINTER L. & PENZ E. (2016), "Methods of studying economic decisions in private households", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 111, pp. 81-108.
- L'HARIDON O. & PARASCHIV C. (2009), « Aversion aux pertes et point de référence : quel intérêt pour les questionnaires ? », *Gérer et Comprendre*, n°97, septembre, pp. 60-69.
- LAZARUS R. & FOLKMAN S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer Publishing Company.
- LEE E. & ROBERTS L. J. (2018), "Between individual and family coping: a decade of theory and research on couples coping with health-related stress", *Journal of Family Theory and Review*, 10(1), pp. 141-164.
- MAYER K. U. & TUMA N. B. (1990), "Life course research and event history analysis: an overview," in MAYER K. U. & TUMA N. B. (éd.), *Event history analysis in life course research*, Madison, University of Wisconsin Press, pp. 3-20.
- MCCONOGHA D. M., TULLY S. A. & WALTHER C. H. (1993), "Household money management: recognizing nontraditional couples", *Journal of Consumer Affairs*, 27(2), pp. 258-283.
- MOSCHIS G. P. (2019), *Consumer behavior over the life course: research frontiers and new directions*, New York, Springer.
- MOSSUZ-LAVAU J. (2008), « L'argent et nous : l'effet famille », *Dialogue*, 181(3), pp. 15-24.
- MUNRO A. (2018), "Intra-household experiments: a survey", *Journal of Economic Surveys*, 32(1), pp. 134-175.
- PALAN K. & WILKES R. (1997), "Adolescent-parent interaction in family decision making", *Journal of Consumer Research*, 24(2), pp. 159-169.
- PARASCHIV C. & L'HARIDON O. (2008), « Aversion aux pertes : origine, composantes et implications marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 23(2), pp. 67-83.
- PARASCHIV C. & CHENAVAZ R. (2009), « Évolution du prix de référence du vendeur : une étude expérimentale sur le marché immobilier », *Revue Française de Marketing*, 221(1), pp. 31-45.
- PARASCHIV C. & BERTRANDIAS L. (2014), « Argent privé contre argent du couple : une expérimentation sur les décisions risquées et dans le temps », *Actes du 30^e congrès international de l'Association française du marketing*.
- PARK J. J. & SELA A. (2018), "Not my type: Why affective decision makers are reluctant to make financial decisions", *Journal of Consumer Research*, 45(2), pp. 298-319.
- PARSONS T., BALES R. F., OLDS J., SLATER P. & ZELDITCH M. Jr. (1955), *Family, Socialization and Interaction Process*, New York, The Free Press.
- Pechmann C. C. (2015), « Tendances de la recherche en marketing social au niveau de la psychologie du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 30(3), pp. 128-132.
- PERROT M. (1991), « Les échanges à l'intérieur de la famille », dans DE SINGLY F. (éd.), *La Famille, l'état des savoirs*, Paris, La découverte.

- RAIJAS A. (2007), "Joint purchase decisions: experiences of Finnish families with children", *8th Annual Conference of the European Sociological Association*, Glasgow.
- RAIJAS A. (2011), "Money Management in Blended and Nuclear Families", *Journal of Economic Psychology*, 32(4), pp. 556-563.
- RICHÉ C. (2010), « L'influence du genre des individus sur la répartition des rôles entre conjoints lors d'une décision d'achat complexe », *Actes du 26^e congrès international de l'Association française du marketing*.
- RICHÉ C. (2014), « Décision d'achat stratégique et rôles des conjoints : quels effets du sexe ? Le cas du logement », *La Revue des Sciences de Gestion*, 269-270 (5-6), pp. 139-147.
- RICHINS M. L. & CHAPLIN L. N. (2015), "Material parenting: How the use of goods in parenting fosters materialism in the next generation", *Journal of Consumer Research*, 41(6), pp. 1333-1357.
- ROSEN D. L. & GRANBOIS D. H. (1983), "Determinants of role structure in family financial management", *Journal of Consumer Research*, 10(2), pp. 253-258.
- ROWE J. W. & KAHN R. L. (1998), *Successful aging*, New York, Pantheon Books.
- ROY D. (2005), « Tout ce qui est à moi est à toi ? Mise en commun des revenus et transferts d'argent dans le couple », *Terrain*, 45, pp. 41-52.
- ROY D. (2006), « L'argent du "ménage", qui paie quoi ? », *Travail, Genre et Sociétés*, 15(1), pp. 101-119.
- SCHNEIDER H., SCHÖNENBERG I. & FERIÉ F. (2013), "The distribution of influence in purchase decisions by male homosexual couples", *Journal of Consumer Behaviour*, 12(5), pp. 345-357.
- SINGLY F. de (2000), *Libres ensemble*, Paris, Nathan.
- SKOGRAND L., JOHNSON A. C., HORROCKS A. M. & DEFRAIN J. (2011), "Financial management practices of couples with great marriages", *Journal of Family and Economic Issues*, 32(1), pp. 27-35.
- SPIRO R. L. (1983), "Persuasion in family decision-making", *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 393-402.
- THALER R. & SUNSTEIN C. (2012), *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Vuibert.
- VOLÉRY I. (2011), « Les partages financiers au sein des couples : principes de justice et rapports de genre », *Politiques sociales et familiales*, 105(9), pp. 73-84.
- WARD-BATTS J. (2008), "Out of the wallet and into the purse. Using micro data to test income pooling", *Journal of Human Resources*, 43(2), pp. 325-351.
- WARD A. F. & LYNCH J. G. (2019), "On a need-to-know basis: How the distribution of responsibility between couples shapes financial literacy and financial outcomes", *Journal of Consumer Research*, 45(5), pp. 1013-1036.
- WILK R. R. (1989), "Decision making and resource flows within the household: beyond the black box", in WILK R. R. (éd.), *The Household Economy*, San Francisco, Westview Press, pp. 23-51.

Ressources sociales et jeu des normes dans le secteur du gaz butane dans le département de Korhogo (Côte d'Ivoire)

Par Yao Adoman Francis KOUADIO

Doctorant en Sociologie, Université Felix Houphouët Boigny d'Abidjan en Côte d'Ivoire

Dans ce papier, nous mettons en question, à l'aune des enjeux sociaux, la double régulation normative du secteur du gaz butane dans le département de Korhogo, en Côte d'Ivoire, à travers la mobilisation par des acteurs de ressources sociales différenciées. Nous nous appuyons sur la sociologie des ressources sociales développée par Lin, qui soutient que ces dernières, sur fond de leurs intérêts, participent au dosage des codes implicites et explicites administré à l'espace du gaz butane. De la mise à l'épreuve des présupposés théoriques par les entretiens semi-directifs, l'on note que l'installation clandestine des dépôts de gaz, le non-paiement des taxes et impôts fixes procèdent des rationalités, enjeux socio-économiques et positionnements carriéristes des catégories d'acteurs qui, pour ce faire, instrumentalisent leurs réseaux de contacts et usent de tactiques diverses.

Introduction

Face à l'amenuisement du couvert forestier ivoirien ⁽¹⁾, dont l'une des causes ⁽²⁾ est l'usage du bois de chauffe par les ménages – principale ressource énergétique ⁽³⁾ –, l'État institue dans les années 1990 une politique énergétique de butanisation ⁽⁴⁾ afin de freiner les dommages à la fois généraux ⁽⁵⁾ et sur le climat. Aujourd'hui, l'utilisation du butane conditionné en bouteilles est devenue une source d'énergie de grande consommation dans

le pays. De 18 674 tonnes en 1995, elle est passée à 70 000 tonnes en 2004 (Dadié, 2005). Ces dix dernières années ont ainsi vu la création, par des opérateurs privés, de plusieurs dépôts-colis de gaz ⁽⁶⁾ conditionnés dans les agglomérations, à la vitesse de consommation d'une population galopante, sur le territoire national ⁽⁷⁾. Pour réguler le secteur du gaz butane en Côte d'Ivoire, un ensemble de lois ⁽⁸⁾ encadre la production, la distribution et la commercialisation.

Normativement, d'une part, la construction d'un dépôt-colis de gaz exige au préalable l'autorisation de la direction régionale du pétrole, de l'énergie et des énergies renouvelables (DRPEER), conformément aux quatre dispositifs en vigueur ⁽⁹⁾. Et fiscalement, d'autre part, elle requiert le paiement d'une taxe

⁽¹⁾ De 16 millions d'hectares de forêt dans les années 1960, la Côte d'Ivoire se retrouve aujourd'hui avec moins de 2,5 millions d'hectares (source : 7^e rapport de la Banque mondiale sur la situation économique en Côte d'Ivoire).

⁽²⁾ L'agriculture, l'urbanisation ou la croissance démographique, l'exploitation illégale du bois, sont quelques-unes des principales causes de la déforestation en Côte d'Ivoire (source : FAO Côte d'Ivoire).

⁽³⁾ Selon le rapport d'analyse de la consommation d'énergie et de la gestion durable en Côte d'Ivoire, le bois de chauffe et le charbon de bois constituent la principale ressource énergétique du pays. Ainsi, 21 millions de tonnes de bois sont extraits chaque année des défrichements agricoles et des coupes spécifiques (direction de l'environnement, 2000). Cette forme d'énergie tirée de la forêt est la principale source de cuisson dans les ménages ivoiriens.

⁽⁴⁾ Les autres mesures de lutte contre la déforestation prises par les décideurs politiques sont des programmes de sensibilisation et des mesures punitives envers les contrevenants aux lois en vigueur sur la forêt.

⁽⁵⁾ Parmi les conséquences de la déforestation en Côte d'Ivoire, il y a la perte de la biodiversité et des plantes médicinales, l'aggravation des maladies, la chute de l'économie avec le changement climatique, la migration incontrôlée, etc.

⁽⁶⁾ L'arrêté n°13/SEM/CAB du 27 février 1974, portant réglementation de la création, de l'aménagement ou de l'extension des dépôts et établissements pétroliers, définit en son article 7 un dépôt pétrolier comme « un établissement destiné à la réception, au stockage ou au conditionnement d'hydrocarbures ».

⁽⁷⁾ Le nombre de dépôts de gaz butane en Côte d'Ivoire n'est pas chiffré par la tutelle.

⁽⁸⁾ Le code pétrolier de 1996, décret n°2011-394 du 16 novembre 2011 portant organisation du ministère des Mines, du Pétrole et de l'Énergie.

⁽⁹⁾ À savoir : avoir un site de construction du dépôt situé à 20 mètres des habitations, adresser une demande manuscrite à la tutelle, faire visiter le site par la tutelle et s'acquitter d'un montant de 19 500 Franc CFA (soit près de 30 euros).

forfaitaire⁽¹⁰⁾ soit semestriellement soit annuellement liée à la vente de gaz. Aussi, la DRPEER, en collaboration avec les autorités policières, a la légitimité de saisir, sans possibilité de restitution, les bouteilles de gaz, de fermer les magasins et d'intenter une action en justice contre les dépôts déclarés qui dissimulent, à domicile surtout ou dans un lieu secret, une partie des bouteilles de gaz du dépôt pour réduire le montant fiscal à payer à l'État. Cette pratique est considérée comme une fraude par la DRPEER.

Sous ce rapport, logiquement, la construction et l'exploitation des dépôts-colis de gaz sur le territoire devraient respecter les prescriptions citées plus haut. Mais, en réalité, après une enquête dans le département de Korhogo, au nord de la Côte d'Ivoire, on note des pratiques transgressives des normes qui encadrent le milieu du gaz butane, en l'occurrence l'installation et l'exploitation (la vente) des dépôts-colis de gaz. En effet, sur 91 dépôts-colis inspectés en janvier 2019 par la DRPEER, 50 d'entre eux fonctionnent dans la clandestinité⁽¹¹⁾. Par ailleurs, sur les autres 41 dépôts-colis déclarés, seulement 22 % des taxes sont effectivement recouverts⁽¹²⁾ par le Trésor public. En sus, la majorité des propriétaires de dépôts-colis non déclarés, mais découverts, ne s'acquittent pas de la taxe fixe ni ne se mettent en conformité avec la procédure de création des magasins ; malgré cela, ils ne sont pas sanctionnés par les agents de contrôle.

De ce qui précède, les acteurs ont un double rapport aux normes en vigueur. Alors que le secteur des hydrocarbures et du gaz butane est régi par des normes de fonctionnement auxquelles certains acquéreurs et propriétaires de dépôts-colis se conforment, comment se fait-il que certains exploitants les contournent, au vu et au su des autorités départementales de l'énergie sans être sanctionnés ? Autrement dit, face à l'homogénéité des règles pour les acteurs exerçant dans le secteur du gaz butane, pourquoi observe-t-on une différenciation « naturalisée » dans l'application de celles-ci ?

⁽¹⁰⁾ Il y a deux types de taxes : celle des magasins déclarés et celle des magasins non déclarés. La taxe semestrielle ou annuelle concerne donc les dépôts fichés par la direction. Le recouvrement des taxes des dépôts-colis déclarés est calculé sur la base de l'article 37 de la loi n°2001-337 du 14 juin 2001 portant loi de finances rectificatives du budget 2000, qui définit la méthode de taxation des dépôts et établissements pétroliers. La deuxième taxe appelée « taxe fixe » est un rattrape de recouvrement des taxes non payées par les dépôts clandestins épinglés. La taxe fixe est calculée en triplant le recouvrement semestriel ou annuel réel du dépôt. La réouverture du dépôt clandestin est aussi conditionnée par le rattrapage de la procédure de demande de l'autorisation de construction d'un dépôt-colis.

⁽¹¹⁾ En général, pour identifier les dépôts-colis clandestins, la DRPEER fait des inspections annuelles. Mais ces 50 colis non déclarés ont été recensés de janvier à juin 2019 (sur cinq mois) par un stagiaire de la DRPEER.

⁽¹²⁾ En principe, les caisses du Trésor public devraient collecter 6 290 700 FCFA par an (soit environ 9 400 euros) comme taxe dans le département de Korhogo. Mais 78 % de la taxation ne sont pas recouverts, seulement 1 208 900 FCFA (soit un peu plus de 1 800 euros) parviennent au Trésor.

À l'aune de ces questionnements, notre travail renvoie aux conditions et enjeux sociaux structurant les normes sociales de régulation du secteur du gaz butane. Il est donc question de comprendre comment les rationalités et ressources diverses des acteurs interactionnels produisent socialement les normes de fonctionnement de l'espace « butanisé ».

La problématisation de la production sociale des normes s'ancre dans la sociologie des ressources (sociales) – aux théories multiples –, en l'occurrence, la théorie de Lin⁽¹³⁾ (1995). Les dysfonctions des normes ont longtemps constitué le champ réflexif des écrits sur les organisations bureaucratiques ou administratives, le plus souvent dans des approches *problem-solving*, descriptives et protectives (Crozier, 1962 ; Reynaud, 1997 ; Leymarie, Sautré & Solle, 2006 ; De Sardan, 2008-2014 ; Mayntz, 2010). Sous ce rapport, l'option de la théorie des ressources sociales se fonde sur trois justifications empirico-théoriques : les propriétés structurales du phénomène à l'étude, l'inépuisabilité des théories dites classiques en sciences sociales et la débureaucratiation des études sur les normes⁽¹⁴⁾. Ainsi donc, nous fondons l'apport de notre étude sur l'effort de dépassement des cadres théoriques existant sur le contournement des normes, en mobilisant la méthode interactionnelle de la théorie des ressources sociales,

⁽¹³⁾ Celle-ci connaît une abondance d'approches théoriques. La théorie du capital social *a priori* couvre le champ analytique, mais elle fait intervenir les rapports de conflictualité qui traversent la collectivité à tous les niveaux (Lahouari, 2009) et les rapports de pouvoir au fondement des logiques positionnelles des acteurs. Or, notre travail se pense peu ou prou à la marge des rapports de domination et d'inégalité existentiels dans les champs sociaux. Aussi, le capital social de l'organisation flexibilisée, théorisé par Lazega (2006), fait écho des relations sociales informelles et personnelles comme atout collectif de dérégularisation des milieux organisationnels. Mais ces relations informelles s'exercent dans un cadre bureaucratique et organisationnel, où les acteurs sont caractérisés par une conscience collective d'action de contournement des dispositions officielles. Or, ici, le rapport des acteurs aux normes n'est pas sous-tendu par une conscience de groupe, mais plutôt par des pratiques en apparence individuelles et isolées. Et ce ne sont pas tous les acteurs qui enfreignent les règles de fonctionnement, comme l'affirme Lazega (2006).

⁽¹⁴⁾ Premièrement, le fait social (le secteur des dépôts-colis de gaz) est caractérisé par les propriétés structurales – système d'interdépendances entre les membres d'un milieu social organisé qui influencent mutuellement leurs comportements de manières variables – développées par la théorie. Deuxièmement, toute théorie classiquement établie, *a priori* jugée peu féconde et dépassée dans le questionnement d'une problématique actuelle, est à relativiser, surtout dans un empirisme qui n'est pas son champ de prédilection. Le structural est consubstantiel et sensible à tout milieu social organisé. De ce point de vue, la théorie de Lin est légitime à guider la compréhension de l'écart aux normes en suivant des avenues nouvelles. Mais par-dessus tout, il s'agit troisièmement de sortir des sentiers battus théoriques sur les normes – qui mobilisent des approches de la bureaucratie – en opérant un renversement de perspective. L'enjeu est donc de montrer que la transgression ou non des procédures est une logique ou intention d'action, qui peut être questionnée sous divers angles lorsque l'on tente de « désinféoder » celle-ci des écrits sur la bureaucratie. L'informalité normative qui fait fonctionner les bureaucraties, organisations, entreprises, etc., induit à interroger dans une approche processuelle le système structural (les ressources et/ou forces sociales en présence) de coproduction des normes régulatrices des pratiques collectives.

pour démontrer comment les ressources⁽¹⁵⁾ contenues dans les relations organisationnelles déterminent le modèle normatif de régulation des pratiques.

La double régulation du secteur du gaz butane est une logique intentionnelle rendue possible par les ressources sociales mobilisables par les acteurs individuels. Sous ce rapport, les acteurs « déviants » sont ceux *a priori* dotés de ressources sociales leur octroyant ce passe-droit ; en revanche, ceux qui sont socialement dépourvus s'en tiennent au respect des lois, sous peine de tomber sous le coup de la loi. En d'autres mots, le fait d'enfreindre ou non des dispositifs normatifs est symptomatique du poids des ressources sociales des individus. Dès lors, les personnes ont légitimité à reconstruire les normes ou à les maintenir dans l'exercice de leurs activités commerciales ou administratives, selon qu'ils soient (in)suffisamment inscrits dans des réseaux de contacts forts ou faibles. Ce conglomérat relationnel, qui structure les normes sociales de gestion du secteur du gaz butane, conduit à faire l'hypothèse que les ressources sociales sont des formes de soupape tactiquement usées par les individus pour socialement ajuster les normes de gestion à l'aune de leurs intérêts sociaux.

Considérations méthodologiques

Cette réflexion sociologique sur le fait social du gaz butane est une nouvelle interrogation des travaux de master en géologie sur « l'estimation des taxes d'inspection et de la vérification relative aux dépôts-colis de gaz butane : cas du département de Korhogo » (Yapi, 2019⁽¹⁶⁾). Il est question de reconsidérer le travail géologique d'un point de vue sociologique. Son mémoire a donc constitué le premier matériau de travail. Ont été recensées, dans un premier temps, toutes les informations qui ont contribué à construire l'énigme liée au paiement des taxes des dépôts-colis. La problématique a été étoffée par la documentation en lien avec le secteur du gaz butane en Côte d'Ivoire, la sociologie des normes et de la régulation, et les présupposés théoriques qui éclairent *a priori* le problème de recherche.

Pendant six mois (janvier à juin 2019), des entretiens semi-directifs ont été menés dans le cadre de la réalisation du mémoire. Ce matériau a été investigué en lien avec l'objet d'étude sociologiquement reconstruit. Il s'agit au total de 101 interviews, avec, parmi les répondants, 91 propriétaires de dépôts-colis, le directeur général des hydrocarbures du département

de Korhogo, 2 inspecteurs et 3 stagiaires de ladite direction du département. Enfin, 4 salariés du Trésor public de Korhogo interviennent sur le suivi des impôts des dépôts-colis de gaz de la ville. Quoique le matériau de ces entretiens ait été utile au travail, son approche de collecte n'était pas fondée sur la problématique de notre étude. Alors pour combler ces limites, il a été réalisé 11 autres entretiens⁽¹⁷⁾, dont 3 au niveau de la direction générale des hydrocarbures, avec le directeur général et 2 inspecteurs. Et au niveau des dépôts-colis, 6 propriétaires, 1 salarié du Trésor de Korhogo et l'auteur du mémoire ont été interviewés.

Les informations collectées aussi bien pour le mémoire que pour l'étude ont été malaxées⁽¹⁸⁾ (Kaufmann, 2004) à l'aune de l'hypothèse de départ, mais en tenant compte de la logique réflexive qui induit des propriétés nouvelles au-delà du cadre hypothétique. C'est pourquoi il ressort de l'analyse que le rapport aux normes est doublement situé. D'une part, les enjeux sociaux des catégories d'acteurs déterminent la réinterprétation des normes explicites, c'est-à-dire l'usage des taxes à des fins familiales, la rentabilité commerciale et l'auto-perception de commission de contrôle ; et, d'autre part, les ressources institutionnelles, socio-politiques et les menaces qui « refabriquent » les normes. Autrement dit, les réseaux de contacts, les contraintes politiques et les intimidations liées à la carrière favorisent la transgression des règles officiellement établies.

Normes implicites et explicites : le dosage des enjeux sociaux

L'écart aux normes dans le secteur des dépôts-colis de gaz dans le département de Korhogo est lié à trois types d'enjeux sociaux. Sont pris dans ces intérêts à la fois les salariés de la DRPEER et les commerçants. De l'analyse, on entend par enjeux sociaux les gains ou bénéfices sociaux, matériels et financiers consécutifs des logiques d'actions des acteurs individuels dans le secteur des dépôts-colis. Ils permettent aux propriétaires la préservation de leur estime sociale dans la cellule familiale, en allouant les frais des impôts aux dépenses des membres, en même temps que la rentabilisation économique face à la menace de la volatilité commerciale. Tandis que chez les agents de la DRPEER, ces enjeux sociaux sont caractérisés par la perception individuelle de commissions ou primes liées aux missions d'inspection et de contrôle des dépôts-colis de gaz.

Allocation des taxes aux dépenses familiales socialement valorisantes

Le non-paiement des taxes liées à la vente de gaz butane est l'une des formes distinctives de la transgression des normes dans le secteur. En principe,

⁽¹⁵⁾ La théorie des ressources sociales tient en trois propositions : les ressources aident l'acteur à parvenir à ses fins, les positions sociales d'origine facilitent l'accès aux ressources sociales et à leur usage, et le choix de relations plus faibles et hétérophiles facilite l'accès aux ressources sociales et à leur usage. En d'autres termes, l'acquisition de telles ressources et leurs usages constituent le fil d'Ariane de la théorie.

⁽¹⁶⁾ L'objectif de l'étude était d'évaluer les taxes des dépôts-colis de gaz butane dans le département de Korhogo, afin de savoir si les propriétaires des dépôts-colis de gaz butane s'acquittaient de leurs taxes vis-à-vis de l'État et, dans le cas contraire, de calculer le montant qu'ils devaient à ce dernier.

⁽¹⁷⁾ Le guide d'entretien a été élaboré sur la base de la question théorique à l'étude. J'ai réalisé ces entretiens au téléphone. Je m'accordais avec les informateurs sur le moment qui leur convenait le mieux pour recueillir le matériau.

⁽¹⁸⁾ Le malaxage des données ou du matériau est une conception méthodologique kaufmannienne qui désigne l'analyse de contenu.

les vendeurs doivent s'acquitter au Trésor public semestriellement ou annuellement – selon la périodicité choisie – de leurs taxes calculées en fonction de la superficie de l'entrepôt et du nombre de bouteilles de gaz en vente. Mais certains dévient de cette obligation fiscale vis-à-vis de l'État. Ils préfèrent prioriser la réorientation de ces fonds vers des obligations financières familiales. En ne soldant pas leurs impôts, ils accordent plus d'intérêt social aux charges financières de la famille, où leur responsabilité sociale prend du sens. Ce choix relève d'une logique de hiérarchisation sociale des dépenses au regard des ressources financières disponibles. Un arbitrage qui positionne les attentes de la vie privées au-dessus de celles de la vie publique. Sous ce rapport, le non-paiement des taxes est la remise en ordre du déficit budgétaire qui contraint les concernés à opérer des choix rationnels, comme le dévoilent les propos suivants : « J'ai beaucoup de dépenses à la maison. Je dois payer la scolarité des enfants, donner l'argent de la popote. Et puis, j'ai quatre femmes à la maison, je dois m'occuper d'elles. Donc l'argent que je gagne au magasin ici ne suffit même pas pour ces charges. C'est difficile de payer mes impôts. Je ne peux pas laisser ma famille mourir de faim et puis je vais aller donner l'argent au Trésor là-bas », K. M.⁽¹⁹⁾, propriétaire de magasin.

Ces révélations sont symboliques des engagements familiaux d'une catégorie des propriétaires qui, pour faire face aux contraintes sociales en général et familiales en particulier, se saisissent et utilisent les montants préalablement dédiés aux impôts. Le double statut social de mari et de père au sein de la structure familiale induit des redevabilités vis-à-vis des personnes (généralement femmes et enfants) dépendantes. La préservation et l'épanouissement de la famille, que l'on a consciemment construite, passe donc par l'assouvissement des nécessités alimentaires, sanitaires, scolaires, etc. de ses membres. L'on comprend par-là que la famille est un bien précieux qu'il importe de protéger et d'entretenir avec les moyens financiers disponibles. C'est dire que sacrifier l'État sur l'autel familial est un choix qui s'impose et exprime l'importance de la famille, considérée comme le creuset du respect et de l'estime sociale par les commerçants.

En effet, l'incapacité à répondre aux attentes de sa famille représente un danger d'affaissement du prestige social du chef de ménage (rôle tenu par les commerçants). Cette considération sociale et symbolique n'est pas une donnée naturelle, mais édiflée en milieu familial par le pouvoir à réagir proportionnellement aux obligations des membres du ménage. Dans le Nord de la Côte d'Ivoire, l'époux tire son honneur ou son identité affective de sa famille, laquelle identité procède de sa réactivité financière à prendre en charge les dépenses de ses épouses et de ses enfants. Le risque de désobéissance des enfants et/ou des épouses causé par le potentiel handicap financier du mari est une hantise réelle pour le chef de ménage du fait des

conséquences socialement dévalorisantes. Sous ce rapport, le contournement des taxes est une réponse pour s'acquitter en premier des factures familiales, et garantir son estime sociale de mari et de père dans une cellule familiale épanouie.

Stratégie de rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale se lit ici comme le bénéfice économique issu de la commercialisation de gaz butane et de la rationalisation des dépenses. En d'autres termes, elle dérive du comportement astucieux de certains propriétaires à accroître leur économie en diminuant leurs dépenses. Et les leviers de dépense sur lesquels ils jouent sont les frais d'ouverture d'un dépôt de gaz et les taxes de vente. En effet, de l'analyse des informations, on note que cette tactique commerciale concerne les dépôts clandestinement installés et/ou ceux dont le paiement des taxes est reporté. Le facteur commun aux deux types de dépôts est que leurs propriétaires se perçoivent comme « nouveaux propriétaires » de dépôts-colis de gaz. Le qualificatif « nouveau » ne fait pas référence à la temporalité d'existence de l'entrepôt, mais à la récupération non à terme des dépenses ou crédits injectés dans la mise en place de l'entreprise de dépôts-colis de gaz. Lorsque des propriétaires estiment qu'ils ont entièrement recouvert les dépenses de la construction du magasin, ils s'excluent d'eux-mêmes de la catégorie de « nouveau propriétaire » en réglant leur dû à l'État. Continuer à s'identifier à cette catégorie implique selon eux de surseoir au coût d'installation et aux impôts payables au Trésor public le temps de solidifier les bases financières de l'activité. Il ne s'agit pas selon eux d'ignorer radicalement la procédure de création d'un magasin de vente de gaz et les obligations fiscales afférentes à la vente, mais d'inverser la procédure en différant le paiement des taxes, au regard de la petitesse de l'entreprise et de la volatilité commerciale supposée du secteur. Le discours d'un propriétaire se considérant comme nouveau propriétaire, et par conséquent qui n'a pas « encore » payé les frais d'installation de son magasin – ce qui est en soi une violation de la règle – et les impôts de vente, est une preuve de ce raisonnement : « Les bouteilles de gaz qui sont au magasin ici ne sont pas beaucoup. Je veux donc essayer si ça marche, et que c'est rentable, je vais aller me faire déclarer », Y. A., propriétaire de magasin.

Pour un propriétaire d'une très petite entreprise (TPE) fraîchement installée – ou non – et donc peu connue par la clientèle, la logique d'inverser la démarche administrative de création d'un dépôt-colis et de choisir de prolonger, et non refuser, le délai imparti pour le paiement de la taxe d'entrée se trouve justifiée. Il ressort que le paiement des droits commerciaux à l'État est subordonné à la probabilité de pérennisation de l'activité commerciale qui se doit d'être économiquement rentable, et que les propriétaires s'octroient une certaine élasticité fiscale afin de pouvoir avoir les coudées franches et l'aisance de se focaliser sur le positionnement de l'entreprise sur l'échiquier commercial local. Or s'installer durablement requiert de conquérir une part du marché en se faisant connaître

⁽¹⁹⁾ Nous avons choisi de ne pas révéler les noms des informateurs dans le respect de leur anonymat.

auprès de la clientèle. Cela implique nécessairement des dépenses (par exemple, faire la communication par des affiches, les radios locales, faire des ventes promotionnelles et des remises) que les propriétaires réalisent non pas à partir de fonds spécifiques initialement prévus, mais avec les premiers bénéfices commerciaux. Sous ce rapport, la reconfiguration des règles d'imposition fiscale correspond à une stratégie de mitigation du spectre d'échec entrepreneurial. Mais ce contournement de la procédure par les propriétaires est rendu possible lorsque ceux-ci parviennent à intéresser financièrement les agents de l'État, habilités à démanteler les dépôts illégalement installés et/ou en retard dans le paiement de leurs taxes.

« Auto-perception » de commissions d'inspection : une mesure « compensatoire »

S'attribuer des commissions dans le cadre des missions de contrôle des dépôts-colis de gaz est une situation propre aux agents de la DRPEER, qui démontre un autre versant de la transgression des normes officielles en vigueur. L'« auto-attribution » ou « auto-perception » de commissions sous-entend les sommes d'argent que les propriétaires versent implicitement aux agents de la DRPEER, en dehors de toute obligation institutionnelle. L'une des fonctions de la DRPEER est de contrôler la régularité des dépôts-colis de gaz installés. Cette régularité est doublement située. Elle renvoie *primo* au respect des procédures donnant autorisation de créer les dépôts (c'est-à-dire informer la DRPEER qui vérifie la situation géographique du magasin à construire, ses normes sécuritaires, et s'acquitter des frais d'autorisation à construire), afin de prévenir les ventes illégales. Et *secundo*, à la régularité fiscale des dépôts en service. En principe, cette tâche exclusivement dévolue à la DRPEER se fait sans que les agents ne reçoivent de commissions ou primes ponctuelles. Elle fait partie de leurs obligations professionnelles en tant que salariés de l'État. Or dans les faits, les périodes d'inspection sont des moments de « vaches grasses » pour la DRPEER, du fait des nombreuses collectes de fonds engrangées.

Il y a pléthore de dépôts-colis de gaz qui sont en décalage avec les règles d'installation et de vente de gaz, qui sont des dépôts clandestins, inexistant dans les bases de données de la DRPEER et ne payant pas, par conséquent, leurs impôts, et aussi beaucoup de dépôts avec une existence formelle, mais dont les propriétaires ne s'acquittent pas de leurs impôts ou ont des arriérés. Ces comportements transgressifs des commerçants constituent le terreau fertile de l'auto-perception de commission par les agents, qui est aussi révélateur d'une anomie de la part de ces derniers, comme l'indique l'expression ci-dessous : « Quand les contrôleurs viennent, on leur donne quelque chose. Dieu merci, ils ne refusent pas, et ça nous arrange », M. A., vendeur de gaz butane non déclaré.

Chargés de sens, ces propos sont la traduction des relations mutuellement profitables entre les agents de la DRPEER et les propriétaires de magasins. D'une part, les deuxièmes donnent « quelque chose » – tacitement de l'argent – aux contrôleurs. D'autre part, les premiers

acceptent ce « quelque chose », et, en contrepartie, ils abandonnent les pénalités contre les dépôts en infraction. Pourquoi les agents de la DRPEER cèdent-ils aux offres financières des propriétaires transgressifs et se font-ils ainsi eux-mêmes complices de ces infractions ? À l'aune du droit, cette situation témoigne d'actes de corruption – même si les personnes concernées ne la perçoivent pas ainsi –, qui est sanctionnée par la législation ivoirienne⁽²⁰⁾. Mais l'indifférence des agents de la DRPEER face aux potentielles conséquences pénales se lit dans les propos qui suivent : « Tout se passe au Trésor là-bas. Grâce à nous, les impôts de l'État augmentent, mais ce sont les gens du Trésor qui sont récompensés. Ils ont des primes et des commissions inimaginables, alors que c'est la direction des hydrocarbures qui fait le grand travail. On fait plusieurs contrôles à pied sur le terrain. Mais on ne reçoit rien en retour. C'est dommage et décourageant », S. P., agent contrôleur à la DRPEER de Korhogo.

Il apparaît ici le ressenti d'une injustice professionnelle marquée par l'attribution arbitraire des performances de la DRPEER à l'institution du Trésor public. Autrement dit, l'état de déception est consécutif à l'indistinction de la part d'activité réalisée par la DRPEER dans l'épinglage des dépôts clandestins dans le milieu et le recouvrement optimal des taxes. La non-reconnaissance de leur place dans la division du travail, du fait qu'ils ne perçoivent pas des gratifications financières comme les agents du Trésor public, est un motif élevé de démotivation. Les acteurs du Trésor dépendent de l'activité de contrôle pédestre, une activité particulièrement pénible pour les agents, et seraient improductifs sans elle. Partant de ce point de vue, les agents de la DRPEER se considèrent comme le maillon structurant et capital du dispositif fonctionnel du Trésor. Ainsi à leurs yeux devraient-ils bénéficier de davantage de primes et de reconnaissance. Il en résulte que cette impression de minimisation de leur engagement professionnel est le facteur du dévoiement des missions de contrôle. Par conséquent, les formes d'arrangements sur fonds de proposition financière par les propriétaires illégaux aux contrôleurs sont perçues par ces derniers comme une logique de reconnaissance sociale compensatrice du manque de reconnaissance institutionnelle. Les commerçants en sauvant ainsi leur entreprise attribuent une fonction sociale à l'acte de « soudoyer », qui est de reconnaître inconsciemment la valeur socio-institutionnelle des agents de la DRPEER qui se réapproprient en retour une utilité professionnelle. Cette marque d'attention sociale est un vernissage, dans les consciences subjectives des agents et propriétaires, des sanctions judiciaires. Ce vernissage fait par les agents de la DRPEER s'opère par la fermeture « fictive » auprès du Trésor public de ces dépôts qui versent des pots de vin, aux motifs de la non-rentabilité commerciale, du départ du propriétaire de la ville ou de son décès. Une méthode efficace du fait de la division institutionnelle du travail. Jamais en effet les agents du Trésor ne pourraient mener

⁽²⁰⁾ Ordonnance n°2013-660 du 20 septembre 2013 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées.



Photo © Alain Dagry Ph. © Jean-Louis Nou / AKG-IMAGES

Dagry, Peintre ivoirien. "Money makes the world go round", 1988.

« Les formes d'arrangements sur fonds de proposition financière par les propriétaires illégaux aux contrôleurs sont perçues par ces derniers comme une logique de reconnaissance sociale compensatrice du manque de reconnaissance institutionnelle. »

des missions de contrôle des dépôts pour jauger de la conformité ou véracité des dires de la DRPEER. Ils sont astreints de se fier aux rapports des agents de la DRPEER, les seuls habilités à faire les inspections. Une carence institutionnelle qui conforte et protège le *deal* entre la DRPEER et les magasins anomiques.

Les normes sociales : entre ressources institutionnelles, socio-politiques et tactiques menaçantes

La réinterprétation des structures normatives régissant le secteur du gaz butane dans le département de Korhogo est fonction d'un ensemble de ressources disposées par les groupes d'acteurs interagissant dans le milieu. Ces ressources désignent des réseaux de contacts et des stratégies à partir desquelles il est loisible de contourner les principes en vigueur. Ces stratégies qui induisent l'introduction de normes implicites dans la gestion du secteur du gaz butane sont triplement situées : au niveau institutionnel, socio-politique et par les menaces. Ces ressources sont sélectivement mobilisées par les acteurs dans une logique

combinatoire ou non en fonction de la situation, des statuts des personnes et du contexte de l'interaction.

Les ressources institutionnelles : entre contacts « d'en haut » et « d'en bas »

La restructuration des règles du secteur du gaz butane de Korhogo dépend d'un ensemble de ressources institutionnelles auxquelles les acteurs concernés ont diversement accès. Ces ressources institutionnelles désignent concrètement les liens et réseaux de contacts entre les exploitants des dépôts-colis et les agents étatiques, en l'occurrence les agents de la DRPEER. Ce sont donc des capitaux relationnels du champ institutionnel ou étatique mobilisables par les vendeurs de gaz butane. Ces contacts renvoient au personnel de la DRPEER, c'est-à-dire les stagiaires, les inspecteurs des hydrocarbures, les ingénieurs des hydrocarbures, les chefs de service des hydrocarbures et le directeur départemental. Ce sont des acteurs institutionnels, parce qu'ils incarnent l'autorité de l'État chargée d'assurer officiellement le bon fonctionnement du secteur sur la base des normes prescrites. Autrement dit, ils ont une responsabilité importante dans le respect ou non des procédures officielles de fonctionnement.

Les détenteurs des magasins de gaz butane mobilisent différemment ces régulateurs étatiques. Ainsi, les contacts institutionnels peuvent-ils être qualifiés à un double niveau : « les contacts d'en haut » et « les contacts d'en bas ». Les premiers regroupent le directeur départemental et les chefs de service. Ce sont les hauts gradés de la DRPEER ayant des fonctions plus bureaucratiques. Les stagiaires, inspecteurs et ingénieurs des hydrocarbures sont les contacts d'en bas, parce qu'ils sont chargés des missions de contrôle sur le terrain et sont directement en contact avec les propriétaires. Ces deux formes de relations institutionnelles, quoique différentes, produisent cependant le même effet de contournement des normes d'installation des dépôts-ventes de gaz. Néanmoins, les propriétaires usent de manières diverses pour s'attirer les faveurs des agents de la DRPEER. Ces manières prennent la forme d'arrangements financiers, de l'« amicalité » et de la proximité géographique, et concernent autant les contacts d'en haut que ceux d'en bas.

Les arrangements financiers désignent les propositions et offres matérielles et financières que les propriétaires soumettent aux agents de la DRPEER. Des offres alléchantes auxquelles ces derniers ne restent pas insensibles. Ces sommes d'argent maquillées sous forme de dons sont perçues par les agents comme des marques d'attention à leur égard. Une pratique stratégique des propriétaires qui transforment les rapports de travail par le rapprochement et la familiarité qui s'installent entre ces derniers et les agents de la DRPEER. En effet, pour bénéficier des largesses et de la protection institutionnelle afin de pouvoir transgresser « légitimement » les règles d'installation et fiscales, des propriétaires établissent des *deals* financiers soit avec le directeur du département soit avec les chefs de service. Ce *deal* est caractérisé par le versement régulier (mensuel la plupart du temps) d'un montant négocié avec les agents de bureau, de sorte à permettre en contrepartie que les propriétaires ne payent pas au Trésor les impôts liés à leur commerce. Ainsi, les contacts d'en haut informent les contacts d'en bas, afin que ces derniers ne perturbent pas sur le terrain les activités de ces propriétaires qui ont tissé des liens financiers avec la hiérarchie de la DRPEER. De même, des propriétaires sous-traitent financièrement avec les contacts d'en bas, c'est-à-dire les contrôleurs des dépôts-colis de gaz. La substance de cet autre « accord » institutionnel réside dans le fait que les contrôleurs s'abstiennent de déclarer les dépôts frauduleux et, en échange, ils perçoivent des compensations financières de la part des détenteurs de magasins. Bien huilés, les agents de contrôle collaborent entre eux pour pérenniser et protéger durablement ces opportunités financières, comme témoigné en ces termes : « Les vendeurs de gaz là, les inspecteurs et tous les autres même ont leurs petits *business* entre eux. Mais si tu n'es pas dans le réseau, tu ne peux jamais savoir. Tu comprends ce que je veux dire non... souvent ils vont voir les patrons au bureau ou quand on les attrape, ils négocient en douce avec les inspecteurs qui les laissent continuer leur commerce. Ils mouillent leur barbe quoi ! », S. T., fonction anonymisée.

De ce qui précède, le contournement des règles est cadré par les *deals* financiers tacites entre les propriétaires et les agents institutionnels. Ces interactions savamment instrumentalisées profitent aux deux parties qui jouent leur rôle respectif pour entretenir cette pratique. C'est dire que les taxes et impôts sont jugés exorbitants par les propriétaires, raison pour laquelle ils préfèrent faire des arrangements avec les salariés de la DRPEER pour mieux rentabiliser leur commerce.

De même, les liens amicaux sont un élément moteur de transgression des normes régulatrices du milieu du gaz butane. Les agents de la DRPEER facilitent l'insertion de leurs amis dans le secteur de la vente de gaz butane. Cette facilité consiste à donner sens à l'amitié en instrumentalisant les relations professionnelles. En principe, le monde du travail et celui de l'amitié sont imperméables, surtout quand il s'agit de mettre l'un au profit de l'autre. Ces deux univers sociaux sont régis par des principes spécifiques et différenciés. Or, l'analyse des données met en exergue la mobilisation de l'« amicalité » à des fins professionnelles. Pour les amis, il est considéré comme « normal » de ne pas payer ni de faire payer les frais d'installation et les impôts. C'est un service rendu qui fait vivre l'amitié, comme l'illustrent ces propos : « S'il est ton ami, c'est difficile de lui refuser quelque chose qu'il sait que tu peux faire. Donc parfois, on est tolérant parce qu'on se dit que c'est une connaissance », S. T., fonction anonymisée.

Les obligations amicales, et la tolérance qui en résulte, sont de nature à « contraindre » les salariés à accepter de couvrir des propriétaires contrevenants et de contribuer ainsi à la croissance des dépôts clandestins. Il en est de même des relations de voisinage entre les agents de la DRPEER et certains propriétaires, comme expliqué ci-après : « Il connaît peut-être le directeur ou le chef de service des hydrocarbures. Il est à côté de lui, donc chaque matin il va lui donner du zom-kom⁽²¹⁾, du mouton souvent, puisque là-bas ils sont des éleveurs, donc y'a une relation qui existe entre eux. Le gars lui dit "ah je veux construire mon dépôt, mais je ne veux pas payer" ou bien il demande des renseignements, comment on fait pour construire, le gars lui dit "ah chef, là moi, je n'ai pas l'argent hein" », S. T., fonction anonymisée.

Le projet de construction d'un dépôt est une logique d'action menée par des acquéreurs capitalisant sur les liens de voisinage avec les agents de la DRPEER. Au départ, ce lien est alimenté par des dons entre voisins, qui s'illustrent par des formes d'attention matérielle de l'acquéreur envers le voisin salarié de la DRPEER. Ensuite, l'intention officieuse des donateurs commence à poindre à partir du moment où les pratiques attentionnelles de dons sont activées comme ressource facilitant l'insertion dans le commerce de gaz butane par contournement de la procédure officielle d'installation. Finalement, le retour d'attention du salarié vers l'acquéreur s'impose comme une nécessité de jouer sa partition pour faire vivre le voisinage en étant consciemment reconnaissant des marques d'attention antérieures du voisin. C'est donc une logique stratégique qui consiste

⁽²¹⁾ Boisson locale faite à base de riz.

à s'approprier et à « optimiser » des liens de proximité géographique pour atteindre des visées commerciales. Vivre dans le même quartier ou être un voisin résidentiel d'un agent de la DRPEER est une ressource institutionnelle qui permet de projeter la mise en place d'une entreprise de vente de gaz butane. Cela est possible dès l'instant que la relation de voisinage est active et est vivifiée par des dons réguliers, qui peuvent déboucher sur des contre-dons « astucieux » comme l'aisance de créer et d'exploiter un dépôt de gaz butane sans passer par les canaux officiels tels que le paiement des frais d'installation et des impôts de commercialisation. Ces obligations sont déjà prises en charge par l'obligation morale des dons faits entre voisins.

Le mandataire, ressource politico-symbolique

Le mandataire est un acteur central, un faiseur de rois qui agit comme il veut, sans être contesté dans le secteur du gaz butane dans le département de Korhogo. Il incarne une personnalité influente et symbolique dans le milieu. Il est craint et fait l'unanimité auprès des propriétaires et des agents institutionnels. Ses décisions et actions ne sont pas remises en cause par les autres acteurs, en général, et, en particulier, par les agents de la DRPEER dont il est le subalterne en principe. Il s'arroge sans conteste des rôles qui ne relèvent pas de son domaine de compétence. *A priori* dans le milieu du gaz butane, un mandataire est le représentant dans une localité donnée d'une entreprise de distribution en gros de gaz butane, communément appelée « marketeur ». Le mandataire est donc chargé de recevoir et de stocker en gros les bouteilles de gaz de l'entreprise de distribution aux fins de les détailler aux dépôts-colis de la ville. À cet égard, chaque marketeur a son mandataire attiré dans les différentes villes. En d'autres mots, statistiquement, le nombre de mandataires dans une localité devrait ainsi équivaloir au nombre de marketeurs qui livrent en gros dans ladite localité. Sous ce rapport, la fonction principale du mandataire, c'est d'être le nœud entre les entreprises de distribution de gaz butane et les commerçants locaux. L'analyse des données recueillies montre *a posteriori* que, dans la ville de Korhogo, le mandataire a des prérogatives au-delà de ses fonctions classiques. Il autorise des acquéreurs à construire des dépôts de gaz, une prérogative de la DRPEER normalement. Et il a même la capacité d'interdire l'installation d'un dépôt autorisé par la DRPEER. Comment le mandataire parvient-il à déconstruire et reconstruire les normes de l'espace ? La réponse à cette question est à rechercher dans le système commercial et politique de la ville de Korhogo.

Sur le plan commercial, il est le seul mandataire de tous les marketeurs de la ville, comme l'indiquent ces propos : « C'est lui qui livre les magasins en gaz. S'il veut, il te livre, mais c'est lui seul qui décide. Donc les propriétaires ne veulent pas avoir de problème avec lui. Parce que même si tu vas te plaindre à Abidjan, rien ne va changer », A. K., agent de la DRPEER.

Il est l'unique détaillant de gaz aux dépôts-colis de la ville de Korhogo. Il représente dans la ville toutes les entreprises de gaz butane basées à Abidjan. Il est

donc au centre des attentions de la part des propriétaires et des nouveaux acquéreurs. Son statut commercial dominant lui confère d'exercer son pouvoir sur les acquéreurs et propriétaires. En effet, la construction d'un dépôt de gaz n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour vendre et rentabiliser son investissement. Dès lors, la stratégie des acquéreurs est de prioriser une relation pacifiée avec le mandataire, afin de se positionner (construire et vendre) avec assurance dans le secteur du gaz butane. En contournant le mandataire, les potentiels propriétaires courent le risque de ne pas se voir livrer en bouteilles de gaz et d'échouer dès l'amorce de leur entreprise. Ainsi, pour avoir la garantie de pouvoir ouvrir leur dépôt de gaz, des acquéreurs démarchent aussi bien les agents de la DRPEER que le mandataire. D'ailleurs, d'autres se réfèrent unilatéralement au mandataire, au détriment de l'institution tutélaire. Cette situation est symptomatique de la double organisation institutionnelle du secteur du gaz butane du département : l'« étatique », d'un côté, et le mandataire, de l'autre. Ils jouent le même rôle de contrôle et d'organisation. On observe que l'institution sociale, c'est-à-dire le mandataire, a plus de marge de manœuvre que l'organe officiel, dans la mesure où le mandataire peut remettre en cause des décisions de l'organe institutionnel, mais l'organe institutionnel ne peut contester les décisions du mandataire, comme le souligne le témoignage suivant : « Même si les agents des hydrocarbures t'autorisent à construire et que le mandataire ne veut pas, c'est lui qui va gagner. Parce que les agents des hydrocarbures ne livrent pas de gaz, eux ils vont te donner seulement l'autorisation. Donc souvent même, eux-mêmes, ils disent aux acquéreurs d'informer le mandataire avant de construire leur dépôt », A. K., propriétaire de magasin.

Ce pouvoir commercial donne au mandataire un ascendant relationnel, et oblige les acquéreurs à se référer à lui pour pratiquer l'activité de vente de gaz. Mais ce pouvoir d'action du mandataire, accepté par les agents de la DRPEER, ne va pas de soi. La symbolique du personnage, liée à sa trajectoire politico-militaire, y est pour quelque chose : « Ce monsieur du nom de X, puisque je vais taire le nom, tant qu'il n'a pas donné son OK pour que toi tu construises ton dépôt de gaz, tu ne peux pas, même si tu vas à la direction. Bon... je ne sais pas si c'est une sorte de politique, mais le directeur départemental même n'a pas de pouvoir sur lui. C'est depuis la crise de 2002 qu'il a été installé, quand l'État ne contrôlait plus rien. Et même on dit en 2010, quand la crise électorale chauffait, il a été directeur départemental des hydrocarbures [rires], puisqu'en 2010 là les gens ont fui, y'avait la crise là, donc lui il s'est nommé directeur des hydrocarbures, jusqu'à ce qu'en 2012 les trucs reprennent bien, donc tu vois qu'il a de l'influence même en haut là-bas. Il a des liens même avec la famille Gon », M. S., fonction anonymisée.

Il apparaît ici que les crises militaro-politiques de 2002 et 2010 en Côte d'Ivoire ont été des périodes d'ascension sociale permettant à des personnes comme le mandataire, en marge de la souffrance populaire, de se positionner favorablement dans plusieurs espaces socio-institutionnels, économiques et politiques du pays. À la scission en 2002 de la Côte d'Ivoire, à la suite

de la rébellion et de la tentative de coup d'État, et au moment de la crise électorale en 2010, qui a empêché, par voie de conséquence, le déploiement des services publics de l'État en zone septentrionale du pays, le mandataire était le responsable des hydrocarbures dans le département de Korhogo, sous l'ordre successif des acteurs de la rébellion en 2002 et des pro-Ouattara en 2010. Directeur régional des hydrocarbures et du pétrole à ces périodes, il exerçait le pouvoir de contrôle et de gestion du secteur, afin de permettre à ce territoire en crise d'être continuellement approvisionné en gaz. Aussi est-il un acteur local important du parti politique RHDP, au pouvoir d'État depuis 2011 et descendant de l'influente grande famille Gon de Korhogo. Cette famille jouit d'un prestige historique lié au rapport de son patriarche et chef coutumier, Péléforo, avec le premier président de la Côte d'Ivoire, Feu Félix Houphouët Boigny, et à son ADN très politique⁽²²⁾. Les pouvoirs d'État successifs ont toujours été « gontisés⁽²³⁾ » en Côte d'Ivoire, ce qui permet aux membres de cette famille d'être respectés à Korhogo, dans le grand Nord et dans tout le pays. Sous ce rapport, le mandataire est une ressource symbolique dans le secteur du gaz butane de Korhogo, ce qui fait le lit de l'incontestabilité de ses décisions de contournement des règles prévues et de monopolisation du circuit de redistribution du gaz aux dépôts-colis. Dès lors, il est stratégique pour les acquéreurs d'accéder et de mobiliser cette ressource rare – vu sa position hiérarchique – dans le but de s'insérer dans le secteur du gaz butane. Les agents de la DRPEER, compte tenu des enjeux sociaux et carriéristes, s'abstiennent de critiquer et de dénoncer les pratiques du mandataire, et jouent par là même des rôles centraux dans l'émergence et le maintien des normes informelles.

Les tactiques menaçantes

Pour maintenir durablement un système de fonctionnement aux antipodes des normes officielles, les acteurs usent de tactiques dissuasives envers tous ceux qui s'emploient à la normalisation. Au rang de ces stratégies, il y a les menaces « carriéristes », les intimidations physiques, voire l'emprisonnement. Ces méthodes ont surtout pour enjeu d'adapter les nouveaux agents de la DRPEER aux pratiques à l'œuvre. En effet, il n'est pas rare que des salariés nouvellement affectés dans le département s'adonnent à des pratiques de redressement et de remise en ordre des informalités dans le secteur. Par exemple, de nouveaux agents d'en haut et d'en bas peuvent refuser les arrangements financiers en vue de couvrir les pratiques clandestines des propriétaires. Or, ces attitudes à contre-courant des manières de faire ordinaires menacent les avantages financiers et sociaux de ces derniers. Ainsi, pour protéger leurs acquis, ils n'hésitent pas à mobiliser des ressources ultimes pouvant contrer les éventuelles politiques de

⁽²²⁾ Pour plus d'informations sur la famille Gon et sa nature éminemment politique, consultez cet article du journal *Jeune Afrique* : <https://www.jeuneafrique.com/mag/507799/politique/cote-divoire-amadou-gon-coulibaly-digne-heritier-dune-familles-politique/>

⁽²³⁾ Jusqu'à sa mort le 8 juillet 2020, Gon Coulibaly était le Premier ministre.

redressement du secteur. Les propos ci-dessous de trois informateurs révèlent la nature des dissuasions et les raisons sous-jacentes :

- « Le DR même, on dit sa maison a été brûlée à deux reprises en 2012 ou 2013. Il a été attaqué tout ça là. En 2013, ils sont allés cambrioler, mais ils n'ont rien touché, parce que lui-même il n'était pas là, mais en 2014, on dirait que les gens pensaient qu'il était là, donc ils ont incendié la maison », A. M., fonction anonymisée ;
- « Le domaine d'hydrocarbures, y'a de l'argent dedans, voilà toi-même tu sais, c'est ce qui fait que même y'a des crises dans le monde, donc y'a tout ça, on les attaque, si tu viens, tu es nommé DR, que tu es dans la région, que tu veux voir plus clair ou bien y'a des choses que les gens faisaient avant que tu veux couper tout ça là, donc s'ils se sentent menacés, ils vont t'attaquer », M. S., fonction anonymisée ;
- « On risque la mort, la prison, souvent même notre carrière », I. Y., inspecteur.

De ces témoignages, il ressort que l'informalisation du secteur est durablement ancrée et acceptée par les acteurs. La perturbation du système par un ancien ou nouvel acteur entraîne une réaction d'initiation et de socialisation de ce dernier par les autres qui voient leurs intérêts menacés. Pour les préserver, ils optent pour la tactique offensive afin de conserver les habitudes sociales. C'est donc un rapport de force de maintien ou de réorganisation du milieu, à l'avantage des thuriféraires et adeptes de l'ordre social informellement constitué. Les moyens qu'ils emploient pour conserver les avantages sociaux liés au commerce déstabilisent les agents audacieux. Pour calmer l'ardeur de ceux-ci au retour à la norme officielle, les diverses menaces sont à l'analyse des méthodes efficaces. En effet, la bravoure sacrificielle n'est pas spécialement dans la nature des agents nouvellement affectés dans le département du gaz butane. Ils finissent par se soumettre à l'écart aux normes afin de sauver leur vie et carrière, car : « Tout fonctionnaire, quand il travaille, ses objectifs, c'est d'avoir des promotions, d'aller de l'avant, maintenant si peut-être tu la touches, que peut-être il t'a déjà menacé que "si tu ne fais pas attention, je risque de ruiner ta carrière", tu ne vas jamais avancer. En tant qu'un inspecteur d'hydrocarbures, il est appelé demain à être ingénieur des hydrocarbures, et puis après il est appelé aussi à être chef de service des hydrocarbures. Chef de service, après directeur départemental, c'est directeur régional, après directeur régional, tu peux être nommé en tant que ministre. Donc toute personne qui travaille veut voir sa carrière aller de l'avant, maintenant si tu as des problèmes avec un propriétaire, et puis il te dit "ta carrière là, moi je peux faire monter ça comme chuter", ce sont des menaces que les gens font. Et effectivement quand tu vérifies, il a ce pouvoir de te faire chuter. Donc c'est tout ça là aussi, donc si tu me crées beaucoup d'ennuis, il peut briser ta carrière », I. Y., inspecteur.

Les commerçants jouent sur la fibre professionnelle des agents de la DRPEER pour infléchir leur volonté d'appliquer *stricto sensu* des normes officielles. À l'instar

de l'immense majorité des salariés, les agents sont des carriéristes qui aspirent à gravir les échelons de leur corporation, ce qui représente un indicateur de réussite et de mobilité sociale. La montée en grade dans un corps de métier apporte des avantages aussi bien de salaire, de prestige social que de considération des pairs. Elle confère le sentiment du travail bien fait et de l'estime de soi. Ces enjeux sociaux liés à la carrière sont des objectifs inébranlables, d'autant que le domaine des hydrocarbures et du pétrole constitue le cœur battant en devenir (l'économie de la Côte d'Ivoire repose actuellement sur l'agriculture) de l'économie ivoirienne, et un secteur où les agents méritants et promus bénéficient de salaires et primes importants et alléchants. La menace potentielle des propriétaires sur la suite de leur carrière impose aux nouveaux agents de se soumettre au mode de fonctionnement du milieu, caractérisé par le non-paiement des impôts et des créations illicites de magasins de vente de gaz.

Discussion et conclusion

La sociologie des normes ou des écarts aux normes (Sardan, 2010) constitue un champ de réflexion aux racines durkheimiennes, avec les phénomènes de la déviance, de l'intégration sociale et de la scientificité de la sociologie (Grignon, 2015). Depuis, elle a été revisitée selon divers objets d'étude par plusieurs sociologues, à partir d'approches théorico-conceptuelles particulières. Dans ce registre, notre travail questionne les processus sociaux de production des normes pratiques de régulation du secteur du gaz butane dans le département de Korhogo par la mise en ordre des ressources sociales mobilisées et des enjeux sociaux sous-jacents. Ainsi, le texte montre-t-il que l'écart aux normes est lié à des enjeux de positionnement socio-familial, professionnel et de rentabilité commerciale. Pour ce faire, les acteurs se saisissent et usent de ressources différenciées à l'aune des types de réseaux sociaux dans lesquels ils sont inscrits. Ces ressources sont d'ordre institutionnel, politique, social et symbolique. Quoique cette thèse s'appuie sur la proposition théorique de Lin (1995), à la différence de ce dernier qui fait une double typologie des ressources sociales (liens hétérophiles et liens homophiles), ici est affinée la nature des biens, tactiques ou ressources sociales (relationnelles, politiques, économiques, carriéristes, physiques ou psychologiques) dont disposent les acteurs individuels pour atteindre leurs buts instrumentalisés. Ces buts instrumentalisés, à savoir ici les enjeux sociaux, sont les éléments moteurs à l'usage des ressources qui vont permettre de les réaccorder aux normes. Dans ce même ordre d'idées, Sardan, dans une logique socio-anthropologique du concept de « normes pratiques » émergé de ses études sur les modes de gouvernance et de délivrance des services publics au Niger et au Mali, montre comment les normes importées n'arrivent pas à s'imposer dans les contextes locaux de développement, contrairement à Henry *et al.* (2002) qui soutiennent, dans leur livre construit autour de neuf études de cas, que les pratiques de gestion modernes peuvent réussir dans des sociétés dites traditionnelles comme l'exemple du

Cameroun, de la Mauritanie et du Maroc. Le point de vue de Henry s'aligne à bien des égards sur la thèse défendue dans notre travail, puisqu'ici également les normes de gestion importées par l'État constituent une culture qui embrasse et s'accommode aux forceps aux réalités culturelles locales en termes de gestion. Bur (2015), en citant Boudon et Bourricaud (1982), définit les normes pratiques comme étant l'écart entre ce que nous sommes censés faire et ce que nous faisons. Si son analyse met plus en avant l'écart aux normes d'organisation de l'action sociale, elle ne fait pas cas des acteurs qui s'y conforment. À la différence, notre travail met sur un même plan analytique aussi bien les conformistes que les non-conformistes aux lois de gestion du secteur du gaz butane. Et ce, car des acteurs dépourvus de ressources efficaces sont contraints d'obéir aux lois officiellement établies.

La synthèse de Sardan affirme que la double structuration des normes est légitimée et révélatrice des enjeux sociaux poursuivis par les acteurs en présence. Dans la même lignée, notre travail montre que les salariés étatiques aussi bien que les vendeurs de gaz contournent les normes selon des enjeux qui leur sont spécifiques. Notre étude soulève l'idée selon laquelle les normes prescriptives et descriptives structurent en simultanéité les espaces sociaux comme le soulignent Castel et Merle (2002) sur les conditions de production et de réception des normes de pratiques médicales. D'après ces auteurs, les normes prescriptives sont des ressources pour les médecins dans l'exercice légitime de leur métier, qui ont en même temps la marge de manœuvre pour reprendre et adapter par des mises en forme locales celles qui sont imprécises et inadaptées. Ces dernières constituent des normes descriptives (Provenzano, 2016). L'étude ethnographique de Rémy (2004) sur l'abattoir en tant qu'espace de mise à mort de l'animal aboutit à des résultats semblables à la nôtre. Elle démontre que l'abattoir est une institution où se déroulent des activités sociales fondées sur la tension entre normes explicites et implicites. Concrètement, son travail dévoile une division technique entre les abatteurs, qui officiellement sont tous des tueurs d'animaux : ceux qui tuent réellement les animaux et ceux qui assistent à la mise à mort. Même s'il décrit les codes implicites dans les abattoirs, il se différencie de notre travail du fait qu'il ne développe pas les représentations ou rationalités qui sous-tendent le dosage entre codes explicites et implicites dans l'acte de tuer. Les intérêts socio-matériels tant individuels que collectifs font des lois des constructions éphémères si celles-ci ne sont pas adaptées. C'est là également le deuxième résultat de notre étude, qui s'apparente aux conclusions de Pourtau (2005). Les travaux de ce dernier portent sur l'inefficacité de la législation interdisant la musique techno à cause de sa « réputation sulfureuse liée à la consommation d'ecstasy », et ses concerts nommés *raves* basés sur une idéologie libertaire et de *free party*, au Royaume-Uni et en France dans les années 1990. Cette inefficacité liée aux marges de manœuvre des initiateurs de soirées oblige le législateur à négocier avec ces collectifs juvéniles par le recours à des *modi operandi* permettant à ces événements d'avoir lieu tout en limitant les désordres publics (Pourtau, 2005).

À partir de notre travail sur la retraduction des normes officielles de gestion du secteur du gaz butane dans le département de Korhogo, il ressort que les buts des catégories d'acteurs et les ressources dont ces derniers disposent sont les éléments moteurs du transfert de règles implicites dans le secteur du gaz butane. Ces pratiques ont des implications certaines sur le fonctionnement des institutions. De ce point de vue, notre étude peut être redirigée sur les conséquences sociales, en termes de déclin des institutions, de l'échec des luttes politiques contre l'écart aux normes qui dégrade le sens de l'honneur et de la dignité des services de l'État.

Références bibliographiques

- BUR C. (2012), « Normes et autorité, une introduction », *Hypothèses*, vol. 15, n°1, pp. 165-177.
- CASTEL P. & MERLE I. (2002), « Quand les normes de pratiques deviennent une ressource pour les médecins. Le cas de la cancérologie », *Sociologie du Travail*, 44(3), pp. 337-355.
- DADIE A. C. (2005), *Analyse des déterminants de la demande globale d'une ressource énergétique par les ménages: le cas du gaz butane en Côte d'Ivoire*, mémoire de DEA, Abidjan, Université de Cocody, 74 p.
- DE SARDAN J.-P. O. (2010), « Développement, modes de gouvernance et normes pratiques (une approche socio-anthropologique) », *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 3(1-2), pp. 5-20.
- DE SARDAN J.-P. O. (2014), « La manne, les normes et les soupçons. Les contradictions de l'aide vue d'en bas », *Revue Tiers Monde*, 219(3), pp. 197-215.
- DJEZOU W. (2009), *Analyse de la consommation d'énergie et gestion durable en Côte d'Ivoire*, étude de la cellule d'analyse de politiques économiques du CIREC, Abidjan, 35 p.
- GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties", *American journal of sociology*, n°78, pp. 1360-1380.
- GRIGNON C. (2015), « Une sociologie des normes diététiques est-elle possible ? », *La Vie des idées*, 9 p.
- Institut national de la statistique (2013), « Enquête nationale sur la situation de l'emploi et du travail des enfants (ENSETTE) », rapport d'étude, Abidjan, 114 p.
- LAHOUARI A. (2004), « Pierre Bourdieu revisité. La notion de capital social », *Revue L'anthropologie du Maghreb*, Lecture de Bourdieu, Geertz, Gellner et Berque, Paris, pp. 41-153.
- LAZEGA E. (2006), « Le capital social de l'organisation flexibilisée », *Revue Française de Gestion*, 163(4), pp. 127-137.
- LICHTENBERGER Y. (2010), « Ce qui circule entre nous, Donner, recevoir, rendre, J. T. Godbout », *Sociologie du travail*, 52(2), pp. 293-296.
- LIN N. (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, 36(4), pp. 685-704.
- LIN N. (1983), "Social resources and instrumental action", in MARSDEN P. V. & LIN N., Nan Lin (éd.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, CA, Sage, pp. 131-145.
- PHILIPPE I. et al. (2002), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, coll. Essais, Seuil, 368 p.
- POURTAU L. (2005), « Les interactions entre raves et législations censées les contrôler », *Déviance et Société*, 29(2), pp. 127-139.
- PROVENZANO F. (2016), « Norme », *Lexique Socius*, 9 p.
- RÉMY C. (2004), « L'espace de la mise à mort de l'animal. Ethnographie d'un abattoir », *Espaces et sociétés*, 118(3), pp. 223-249.
- WANLIN P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches qualitatives*, hors-série, n°3, *Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative*, pp. 243-272.
- YAPI N. R. (2019), *Estimation des taxes d'inspection et de vérification relative aux dépôts-colis de gaz butane: cas du département de Korhogo*, mémoire de « Master : Mine, Géologie et Pétrole », Abidjan, Université des Sciences et Technologies de Côte d'Ivoire, 54 p.

GÉRER & COMPRENDRE



n° 141 - Septembre 2020

Réalités méconnues

Gérer un méta-problème : le cas des débris spatiaux
Camille TOUSSAINT et Hervé DUMEZ

Participation et e-participation citoyennes
en contexte de transition démocratique en Tunisie,
les nouveaux habits de l'empereur ?
**Anissa BEN HASSINE, Kamel FARHATI
et Aida HAOUALA**

La rationalisation du travail d'ingénieur d'études dans les
organisations publiques
Lambert LANOË

L'épreuve des faits

Le rôle de la dynamique communautaire dans la mise en
œuvre d'une démarche de *lean management* :
le cas Yves Rocher
Johan GLAISNER et Olivier MASCLEF

Concevoir pour tous, mais avec qui ?
Trois cas de co-conception avec des personnes
en situation de handicap
Estelle PEYRARD et Cécile CHAMARET

Mosaïque

Un livre sur le travail qui se lit comme un roman
À propos de l'ouvrage de Damien Collard,
Le Travail au-delà de l'évaluation
Normes et résistances,
Érès, collection « Clinique du travail », 2018
Vincent MEYER

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.anales.org>

Gérer les faits religieux au travail : Le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion

Par Géraldine GALINDO

ESCP Business School

et Ewan OIRY

ESG-UQAM

Les entreprises françaises sont de plus en plus confrontées à des revendications religieuses. Pour répondre à ce sujet sensible de la gestion des ressources humaines (GRH), elles s'interrogent aujourd'hui sur les manières de concevoir des outils de gestion de ces faits religieux. Dans cet article, nous répondons à cette question en utilisant les principaux concepts de la littérature qui, en France, depuis les années 1980, ont été développés sur la conception des outils et des dispositifs de gestion. Nous analysons les données recueillies dans le cadre d'un club de réflexion. Cette méthodologie est apparue indispensable pour recueillir des données auprès d'un nombre important d'entreprises (26) sur ce sujet, les entreprises françaises hésitant encore très largement à en parler publiquement. Appliqués à ces données, ces concepts permettent d'identifier les spécificités du processus de conception des dispositifs de gestion des faits religieux dans ces entreprises. Les outils de gestion des faits religieux y sont introduits progressivement, avec précaution auprès de managers qui ont auparavant été formés, et soutenus fortement par les directions. Ces résultats développent ainsi la connaissance sur les spécificités des modes de conception des dispositifs de gestion des faits religieux dans les entreprises françaises.

Introduction

Dans le contexte du travail, les salariés peuvent choisir d'exprimer leur religiosité selon divers degrés de manifestations et de revendications (Hicks, 2003 ; King *et al.*, 2009), ou de la masquer, voire de la « détourner » (Clair *et al.*, 2005) face aux risques identifiés (Exline et Bright, 2011 ; Gebert *et al.*, 2014). Chaque salarié négocie ainsi avec ses différentes identités (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006), et peut décider de ne pas dévoiler ses croyances, de dévoiler ce qui pourrait le/la stigmatiser (Ahmad *et al.*, 2018), d'affirmer son athéisme ou, à l'autre extrémité du *continuum*, d'opter pour des comportements radicalisés (Honoré, 2016 ; De Maison Rouge, 2017). Les entreprises sont dès lors potentiellement confrontées à différents faits religieux, pouvant aller de demandes personnelles (absences, temps de prière...) à des revendications transgressives (refus de serrer la main, de recevoir des ordres...) (OFRE⁽¹⁾, 2019). Ces faits ont longtemps été cachés, considérés comme « un sujet tabou »

(Galindo et Surply, 2010), en particulier dans le contexte d'une France attachée à la laïcité, et dans des entreprises préférant ne pas interférer dans la vie privée de leurs employés. Les questions de religion au travail ont alors été reléguées à une dimension immergée de l'*iceberg* des diversités, et le plus souvent peu gérées (Cui *et al.*, 2015).

Les entreprises ont cependant été contraintes d'agir. La dernière enquête de l'OFRE (2019) soulignait ainsi que plus de 70 % des entreprises répondantes avaient rencontré dans l'année, régulièrement ou occasionnellement, des situations d'ordre religieux à gérer, contre 44 % en 2014. Tout en restant encore sensibles (Chan-Serafin, Brief & George, 2013), plus de la moitié de ces différentes manifestations de la religiosité de certains salariés auraient nécessité une intervention managériale en 2019 (contre un quart en 2014 selon l'OFRE). Ce sujet devient ainsi « une affaire de société » et, dans le même temps, s'inscrit au cœur des champs de la GRH « sensible », où l'action et l'analyse sont délicates (Renzetti et Lee, 1993 ; Condomines et Hennequin, 2013).

⁽¹⁾ Pour la dernière version : <https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2019>

Dans cet article, nous nous demandons justement : « Comment concevoir les outils de gestion qui permettent de gérer les faits religieux en entreprise en France ? » Nous répondrons à cette question en utilisant les principaux concepts de la littérature sur les outils et dispositifs de gestion, qui a été développée en France depuis le début des années 1980. Nous utilisons cette grille de lecture pour analyser les processus des conceptions de dispositifs de gestion des faits religieux présentés dans le cadre des réunions mensuelles d'un club professionnel de réflexion, qui a regroupé pendant trois ans de grandes organisations, publiques et privées, travaillant en France. Notre rôle d'animateur, central dans ce club, nous a permis de recueillir des données dans de nombreuses entreprises (26) sur un sujet sensible que les entreprises hésitent encore très largement à évoquer publiquement (Marinos, 2018). Notre démarche correspond donc à celle d'un cas génératif (Siggelkow, 2007), qui permet de produire des connaissances à la fois sur le management des faits religieux et sur les dispositifs de gestion.

Vers la gestion des faits religieux par les entreprises en France

La littérature traduit la complexité et la diversité de la gestion des faits religieux au travail. Elle est aujourd'hui de moins en moins consacrée à l'analyse du « pourquoi (est-ce un sujet) ? » (Galindo et Surply, 2010) ou « quels en sont ses contours ? » (Vickers, 2015), et étudie davantage le « comment (appréhender ce sujet) ? » (Syed *et al.*, 2018). L'enjeu réside donc aujourd'hui, tant dans les organisations que dans les analyses, à savoir comment ces situations de gestion peuvent être gérées.

Une évolution significative dans les pratiques des entreprises comme dans la littérature qui en rend compte

L'analyse de la littérature montre qu'après une première phase d'étonnement, les réponses des entreprises se sont alors progressivement organisées. Nous avons repéré quatre phases dans cette évolution :

Phase 1 – L'étonnement

Les faits religieux au travail constituent un phénomène ancien (Galindo et Surply, 2010). Toutefois, les années 2000 marquent un tournant (Honoré, Galindo & Zannad, 2019). Les salariés souhaitent de plus en plus que soit reconnue leur identité globale, et donc leurs pratiques liées à leurs croyances religieuses (King *et al.*, 2009). L'émergence de ces demandes a d'abord laissé les entreprises déconcertées. Alors qu'elles invitent leurs salariés à dévoiler davantage qui ils sont, à travers des politiques croissantes de conciliation vie privée/vie professionnelle, elles voient émerger des attentes d'un nouveau genre, à la fois ancrées dans l'intime de chacun (*forum internum*), mais aussi visibles par le biais de certaines pratiques (*forum externum*). Ainsi, de plus en plus de salariés extériorisent leurs croyances religieuses et leur religiosité (Guillet et Brasseur, 2019), dans une logique d'équilibre ou, à l'extrême, de fusion entre leurs identités.

Rapidement, le constat est partagé par les entreprises. Leur première réaction fut souvent de contourner ou de nier ces questions. Des responsables de la diversité déclarent alors « on est démuni », « on est paralysés face à cette question » (Galindo et Surply, 2010). Kirton et Greene (2015, p. 3) soulignent eux aussi : « Bien que des politiques préventives existent en particulier dans les pays occidentaux pour éliminer la discrimination religieuse, les organisations adoptent généralement une approche moins proactive pour traiter cette question »⁽²⁾. Si la résolution par les managers au cas par cas du sujet (Banon et Chanlat, 2014) est d'abord de mise, elle laisse peu à peu place à une volonté d'homogénéiser les réponses.

Phase 2 – L'appui sur des références juridiques

Passée la phase d'étonnement, beaucoup d'entreprises (de grande taille essentiellement) se penchent sur les règles juridiques pouvant leur permettre de faire face à ces faits religieux. Le principe de laïcité ne s'appliquant pas dans le contexte des entreprises privées, trois piliers juridiques sont repérés par les entreprises. L'enjeu est de garantir à leurs salariés la liberté de croire et de ne pas croire (selon la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (1789) et l'article L. 1121-1 du code du travail). Les entreprises doivent aussi permettre à leurs salariés de manifester leurs croyances (l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme). Enfin, l'égalité de traitement (l'article 1 de la Constitution française de 1958 et la directive 78/2000/CE) doit être également assurée, et les salariés ne doivent pas être discriminés pour leurs croyances (l'article L. 1132-1 du code du travail). Cependant, cette quête de fondements normatifs à leurs actions laisse subsister des zones grises entre les repères juridiques. Comment, par exemple, s'assurer que garantir la liberté des uns ne se fera pas au détriment d'une égalité de traitement dans l'emploi ?

Phase 3 – La production de guides de « bonnes pratiques » pour appuyer les entreprises

Les contentieux juridiques qui se multiplient conduisent les entreprises à rechercher d'autres références (Pastor, 2016). Dès les années 2000 aux États-Unis, des *guidelines* sont construites pour proposer des réponses aux entreprises. Cash et Gray (2000) listent par exemple les questionnements auxquels les entreprises peuvent se rapporter pour proposer des réponses managériales les plus efficaces possibles à ces demandes religieuses. En France, la Halde (aujourd'hui Défenseur des Droits) précise, dans sa délibération du 6 avril 2009, que la liberté de religion et de conviction du salarié doit « pouvoir s'exercer dans les limites que constituent l'abus du droit d'expression, le prosélytisme ou les actes de pressions à l'égard d'autres salariés ». Il s'agit de faciliter le bon fonctionnement de l'entreprise (la revendication de la religion ne doit pas entraver les aptitudes pour le travail, l'organisation de la mission et l'intérêt commercial de l'entreprise), d'empêcher toute forme de prosélytisme, et de préserver la santé et la sécurité des salariés. Des organismes se mettent aussi à élaborer des guides pour accompagner

⁽²⁾ Traduction libre.

les entreprises dans leurs questionnements⁽³⁾. Ces repères, produits à l'extérieur des entreprises, par des tiers associatifs ou académiques, facilitent l'appréhension des faits religieux et incitent à la contextualisation des réponses apportées. Ils ne permettent cependant pas de s'assurer que tous les managers auront ces références et les postures adéquates pour répondre à leurs subordonnés ou à leurs collègues.

Phase 4 – La production de règles de contrôle par les entreprises

La diversité des questions posées et la nécessité de diffuser des « bonnes pratiques » partagées par tous en interne conduisent alors un nombre croissant d'organisations à formaliser leurs pratiques et leurs réponses en élaborant des outils de gestion (Cintas *et al.*, 2013 ; Galindo et Zannad, 2014). Dès lors, chaque organisation produit en interne ses propres repères, identifiés et hiérarchisés selon ses critères (Chan-Serafin *et al.*, 2013). L'objectif de ces nouvelles règles de contrôle est bien ici « de peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (Reynaud, 1988, p. 10). Souvent des guides dédiés au sujet sont élaborés, combinant des rappels des principes juridiques et des mises en situation concrètes qui illustrent des questions/réponses pour gérer les faits religieux (Ludlum, 2016). Les organisations déploient également une diversité d'actions, notamment des formations (Gaillard et Jolivet, 2019), pour sensibiliser le plus grand nombre à ces questions et aux réponses à y apporter.

Les entreprises ont ainsi avancé pas-à-pas face à ce sujet sensible qu'est la gestion des faits religieux au travail. Beaucoup de grandes entreprises sont ainsi passées d'une attitude passive à une posture active sur ce sujet, en allant vers la production de leurs propres règles de contrôle et la mise en place de dispositifs de gestion.

Les apports de la littérature sur les dispositifs de gestion

À partir des travaux de Girin (1981) et Berry (1983), une très riche littérature s'est développée, en particulier en France, sur les outils de gestion puis sur les dispositifs de gestion. Les concepts proposés par cette littérature sont particulièrement utiles pour proposer des solutions aux entreprises qui souhaitent concevoir des outils de gestion pour gérer les faits religieux.

Tout d'abord, cette littérature définit les outils de gestion comme une « formalisation de l'action organisée » (Moison, 1997, p.7). Elle montre qu'ils sont des « constructions sociales » (Gilbert, 1998 ; Akrich *et al.*, 2006). Ce concept est crucial, parce que, par leur dimension technique, les outils de gestion sont souvent considérés par les acteurs des organisations comme des « donnés » (Lorino, 2005). En particulier, les utilisateurs considèrent que ces outils s'imposent tels qu'ils sont, qu'ils ne pourraient être autres et qu'ils

ne peuvent pas être transformés. Pour illustrer ce point, nous pouvons citer les travaux de Bayart (1995). En faisant l'histoire du concept de « qualité » dans l'industrie, l'auteur montre que ce que l'on croit intuitivement comme un état donné, immuable et indiscutable (une production est de qualité ou elle ne l'est pas) est en réalité le résultat d'une véritable histoire, construction sociale, qui requiert du temps et le développement de nombreux outils et savoirs (parmi lesquels, en particulier, une théorie du contrôle statistique). Les recherches sur les outils de gestion ont révélé que cette vision « représentationniste » des outils de gestion, qui considère ces derniers comme le reflet fidèle d'une réalité opérationnelle, ne constitue pas une conceptualisation pertinente des outils de gestion (Lorino, 2018). Au contraire, ceux-ci sont des constructions sociales et le fruit d'interactions complexes entre des acteurs aux intérêts divergents (Chiapello et Gilbert, 2013). De ce fait, ils pourraient être très différents de ce qu'ils sont actuellement. La forme qui sera finalement retenue pour un outil de gestion fait complètement disparaître le « tourbillon » des conditions sociales de sa conception (Woolgar et Latour, 1988 ; Latour, 1992 ; Drevet, 2010).

Ce concept est crucial pour penser les outils de gestion des faits religieux, parce qu'il indique que leur conception se fait dans le cadre juridique rappelé ci-dessus, mais qu'elle est ensuite aussi structurée par des logiques d'acteurs et des contextes spécifiques à une organisation donnée. La conception des outils de gestion du fait religieux doit donc être analysée comme un véritable acte managérial, par lequel les différentes coalitions d'acteurs dans les entreprises organisent collectivement les compromis sur leur manière de gérer les faits religieux.

Ensuite, cette littérature met en évidence que les outils de gestion peuvent prendre des formes très différentes (notes de service, guides, systèmes plus ou moins formalisés de récompenses et de sanctions, etc.) (Brivot et Gendron, 2011). Ce faisant, elle souligne surtout l'importance de ne pas limiter l'analyse à un seul outil de gestion (Rabardel, 1995 ; Rabardel et Bourmaud, 2003). La prise en compte de la seule dimension technique d'un unique outil de gestion conduit l'analyse à passer à côté de ce qui fait le cœur de la dynamique d'un outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; Labatut *et al.*, 2011). Cette littérature démontre ainsi qu'il est nécessaire de s'intéresser aux dispositifs de gestion, c'est-à-dire aux agencements complexes de multiples humains et non-humains, acteurs et outils de gestion ici considérés sur un plan d'égalité (Boussard et Maugeri, 2003 ; Akrich *et al.*, 2006). Les dispositifs de gestion doivent donc être pensés comme s'inscrivant au cœur d'une interaction entre les individus, leur travail et l'organisation (Rabardel et Bourmaud 2003).

Enfin, cette littérature souligne l'importance d'analyser la dynamique d'usage et d'évolution des outils de gestion. Le concept d'appropriation joue ici un rôle central (de Vaujany, 2006). Les outils de gestion ne sont jamais appliqués tels que les concepteurs prévoient qu'ils le soient (Aggeri et Labatut, 2010). Certains

⁽³⁾ Par exemple, « Comment gérer la diversité religieuse en entreprise », guide pratique de l'association IMS-Entreprendre pour la Cité, 15 mai 2009.

usages sont conformes, mais la plupart d'entre eux ne correspondent pas à ce que les concepteurs initiaux prévoyaient (Grimand, 2012). Les usages imprévus par les concepteurs initiaux constituent ainsi le cœur de l'appropriation des outils de gestion. Ils sont si présents que, par un effet retour, ils contribuent souvent à transformer l'outil de gestion lui-même (Oiry, 2011).

En synthèse, la littérature sur les outils de gestion développée en France depuis les années 1980 propose des concepts, que nous estimons particulièrement utiles pour identifier comment concevoir les dispositifs de gestion des faits religieux en entreprise. Elle propose en particulier de considérer les outils de gestion :

- comme des dispositifs (et pas des outils de gestion isolés),
- co-construits par de multiples acteurs dans l'entreprise,
- pour répondre à des défis spécifiques à leur organisation,
- et qui s'inscrivent dans une dynamique temporelle longue de transformation.

Design de la recherche

Nous nous situons ici dans une méthodologie de cas « génératif » (Siggelkow, 2007). Ce cas nous permet à la fois d'analyser nos données grâce aux concepts proposés par la littérature sur les dispositifs de gestion, et d'enrichir cette littérature et celle consacrée aux faits religieux dans les entreprises. Malgré son actualité majeure, ce sujet reste sensible (Chan-Serafin, Brief & George, 2013), et les entreprises hésitent encore à avouer leurs difficultés, et donc à laisser les chercheurs analyser leurs pratiques. Pour contourner cette difficulté et obtenir simultanément un nombre important de cas d'entreprises, nous avons mis en place un dispositif de recherche-action (David, 2001), en animant pendant trois ans des réunions d'échanges d'un club.

Le club comme mode de recueil des données

Un club de responsables d'entreprises peut être assimilé à un réseau d'organisations, c'est-à-dire à un regroupement d'acteurs qui poursuivent et répètent



Miniature du XV^e siècle, réunion antique sur le bornage des champs.

« Un club de responsables d'entreprises peut être assimilé à un réseau d'organisations, c'est-à-dire à une collection d'acteurs qui poursuivent et répètent des relations entre eux, sans pour autant qu'il y ait une autorité organisationnelle légitime. »

des relations entre eux, sans pour autant qu'il y ait une autorité organisationnelle légitime (Podolny et Page, 1998). Plusieurs vertus sont notamment prêtées à ce type de lieu de collaborations ou d'échanges (Marinos, 2018). La connaissance tacite y est développée à travers des partages d'informations et d'expériences, ce qui rend d'ailleurs les entreprises plus enclines à adopter des solutions innovantes (Bevort, 2006 dans Marinos, 2018). Le capital social des membres du club est renforcé ; le club leur permet de densifier leurs relations et d'occuper une position à la frontière entre leurs entreprises, les autres organisations, et plus largement leur environnement. Ces membres appartiennent alors à une communauté d'intelligence (Cucchi, 1999 ; Polge, 2009), réunie autour d'« un engagement mutuel (réciprocité car on donne du temps dans l'attente d'un retour), une entreprise commune (il existe bien une structure), un répertoire partagé (comme des ressources pour communiquer) » (Marinos, 2018, p. 124).

Nos données ont été recueillies dans le contexte d'un club dédié aux partages d'informations et de pratiques sur le sujet du fait religieux. L'objectif de ce club converge avec celui d'autres clubs : « Les membres œuvrent dans des métiers différents, dans des organisations distinctes et les productions de connaissance débouchent sur des outils opérationnalisables et non sur de bonnes pratiques directement opérationnelles » (Polge, 2009, p. 229). Il réunissait, sur des périodes de trois à cinq mois, une fois par mois, des DRH, responsables de la diversité, directeurs juridiques et directeurs de la sécurité, et ce, de 2016 à 2019 (Tableau 1).

Comme le souligne ce tableau, ce club réunit principalement de grandes entreprises françaises, publiques, EPIC et privées. Chaque séance du club est rythmée par des interventions de chercheurs et du pilote scientifique du club, et des témoignages de représentants d'entreprises (appartenant ou non au club).

La posture du chercheur-animateur du club

L'enjeu pour le chercheur a été d'être à la fois apporteur de connaissances et de mises en perspectives, et animateur des échanges. Progressivement, la richesse des interactions et des documents recueillis a conduit le chercheur à vouloir mobiliser toutes ces données à des fins de recherche. Le chercheur accompagnait les interactions entre les membres du club sans intervenir pour chacune des entreprises représentées. Notre posture peut dès lors être rapprochée d'une observation participante, c'est-à-dire une méthode de recherche qui renvoie à « des situations dans lesquelles le chercheur observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre » (Platt, 1983 dans Berger-Douce, 2010, p. 135). Elle consiste à la fois à participer aux échanges et à observer, avec le prisme du chercheur, les données récoltées. Elle est privilégiée pour accéder aux données éminemment confidentielles sur le sujet tabou du fait religieux en entreprise, et aller vers un niveau de compréhension et de réflexion quasi inédit que proposent « des situations d'interactions non conçues au départ comme des occasions de recherche » (Crespo-Febvay et Loubès, 2019, p. 85). La qualité de ces données traduit en définitive la confiance octroyée par les membres du club au chercheur (identifié en tant que tel).

Les données recueillies

Nous avons bénéficié d'un positionnement privilégié en tant que pilote scientifique et animateur des différentes séances du club pour récolter une variété de données (voir Tableau 2 page suivante). Nous avons en effet mené des entretiens préalables à tous les témoignages de représentants d'entreprises (d'une durée allant de 30 minutes à 2 h 30). Des prises de notes détaillées ont été faites à chaque séance, complétées ultérieurement par les écoutes des enregistrements de certains échanges et les comptes-rendus

Années	Nombre de réunions	Membres du club	Nombre d'interventions de chercheurs	Nombre de témoignages de représentants d'entreprises
2016	5	ADP, Atlantic, Bouygues, CDC, Covea, EDF, Egide, Danone, MMA, Michelin, Orange, Pôle Emploi, RTE, SNCF, Société Générale, Veolia	9	5
2017	3	Atlantic, BPCE, CDC, Covea, Leroy Merlin, Orange, RATP, RTE, Safran, SEB, SNCF, Veolia	5	5
2017	1	Réunion ouverte (membres du club et autres entreprises)	2	-
2019	3	BPCE, Enedis, Essilor, Française des Jeux, Pôle Emploi, Leroy Merlin, Orano, RATP, RTE, Safran, Total	4	5

Tableau 1 : Réunions et membres du club.

Année	Types de données recueillies
2016	5 entretiens semi-directifs préparatoires aux séances du club Questionnaire préparatoire sur les actions mises en œuvre pour gérer les faits religieux (11 réponses) 5 comptes-rendus des séances de travail 4 guides ou chartes 3 présentations PowerPoint des démarches mises en œuvre par les entreprises Enregistrements audios des séances de débats Prises de notes systématiques lors de chaque séance
2017	5 entretiens semi-directifs préparatoires aux séances du club 5 présentations PowerPoint des démarches mises en œuvre par les entreprises 2 guides ou chartes Enregistrements audios des séances de débats 4 comptes-rendus des séances de travail Prises de notes systématiques lors de chaque séance
2019	5 entretiens semi-directifs préparatoires aux séances du club 4 présentations PowerPoint des démarches mises en œuvre par les entreprises 2 guides ou chartes 3 comptes-rendus des séances de travail Prises de notes systématiques lors de chaque séance

Tableau 2 : Les données recueillies pour la recherche.

(effectués par un tiers) de ces séances. Des documents (diapositives PowerPoint, guides, chartes...) ont été également collectés lors de ces séances.

En adoptant l'analyse thématique « pas-à-pas » décrite par Braun et Clarke (2006), nous avons d'abord cherché à nous approprier la variété des matériaux de recherche. Pour ce faire, nous avons procédé, indépendamment, à une relecture systématique de chaque type de données récoltées, afin de commencer à dégager les concepts et idées clefs.

Nous avons déterminé les thèmes principaux de notre analyse après ces lectures attentives : facteurs déclencheurs, acteurs impliqués, étapes du processus, durées, outils mis en place, freins, leviers, modifications des dispositifs. Par la suite, nous avons mené :

- des analyses thématiques verticales : où chaque type de données a été découpé en différents thèmes (principaux, secondaires et émergents) ;
- des analyses thématiques horizontales : où ont été rapprochées les données concernant chaque thème, ce qui nous a permis d'aller progressivement vers une triangulation des données.

Ce « bricolage » dans l'analyse des données, décrit par Dumez (2016), nous est apparu indispensable pour conserver la variété des données et continuer d'aller vers leur rapprochement. En aucun cas, il ne s'agissait de chercher à idéaliser les processus mis en œuvre, mais plutôt à reconnaître les biais possibles (Creswell, 2013) et à mentionner les incidents ou cas déviants (Bisel et Barge, 2011) qui viennent perturber l'homogénéité des démarches initiées par les entreprises.

Résultats

Les données issues du club soulignent à la fois la diversité des enjeux poursuivis par les entreprises et la très progressive évolution de celles-ci vers l'élaboration de dispositifs de gestion plus « systémiques ».

Des entreprises contraintes de penser des dispositifs de gestion

Confirmant ce qui a été identifié dans la littérature pendant de nombreuses années, les entreprises françaises présentes dans ce groupe ont adopté des attitudes réactives vis-à-vis des situations rencontrées en lien avec les faits religieux. Certaines participent au club dans l'attente d'agir : « Nous sommes à la recherche d'une conviction sur le sujet⁽⁴⁾ ». Toutefois, la plupart sont déjà engagées dans un processus de production de règles, qui trouve ses origines dans trois types d'événements :

- **La mise en conformité avec les dispositifs légaux** : pour certaines entreprises publiques ou à missions de service public, il est parfois nécessaire de rappeler l'application et la portée du principe de laïcité. Ainsi, la rédaction d'une clause de neutralité ouvre la porte à des réflexions plus larges sur sa mise en œuvre, et enclenche un processus d'outillage dans ce domaine.
- **L'intégration dans une démarche inclusive plus globale** : des démarches plus générales de gestion de la diversité sont aussi engagées dans nombre

⁽⁴⁾ Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas identifier précisément les répondants des entreprises (listées dans le tableau de méthodologie) ayant apporté ces témoignages.

d'entreprises. Un des volets de ces politiques est celui de la diversité religieuse. Par exemple, la politique en faveur de la diversité et l'inclusion présente cinq priorités pour une des entreprises du club, parmi lesquelles celle sur les origines, elle-même découpée en sous-thèmes, à savoir les minorités, l'interculturel et les faits religieux. Ce dernier point est dès lors introduit dans la lignée des autres dispositifs mis en place, et devient un sujet auquel sont attachés des dispositifs de gestion.

- **Une réaction à un événement** : pour certaines entreprises, le point de départ est associé à un événement marquant. Pour l'une, une salle de prière clandestine trouvée dans les locaux de la direction et une DRH qui veut « dégainer fort » ou, pour une autre, un salarié pris en photo en train de prier à côté de son camion et en tenue de travail. Les réactions des entreprises découlent aussi parfois d'un faisceau d'événements, pas forcément marquants, mais qui conduisent à l'identifier comme un sujet devant désormais être géré. Les remontées du terrain, le plus souvent sous forme de questions, sont ainsi mentionnées comme étant à l'origine de dispositifs de gestion. Il s'agit donc de sortir de l'exhortation au « bon sens », au « bien vivre ensemble » formulés par certains, pour aller vers le management de ce type de situations organisationnelles. L'enjeu est alors de « donner des clefs de compréhension aux managers » partagées par tous.

Ainsi, les dispositifs pour gérer la religion sont souvent initiés en réaction à un contexte soit propice à ce type de réflexions, soit dans l'attente de réponses rapides. Participer à ce club est aussi un moyen pour d'autres de s'initier au sujet, de commencer à penser aux dispositifs qui pourraient éventuellement être mis en œuvre si une démarche telle était initiée.

Des dispositifs qui incluent des formations et des processus organisés de diffusion

Lorsqu'elles conçoivent des dispositifs de gestion des faits religieux, ces entreprises s'appuient sur trois dimensions complémentaires.

Les outils au centre des dispositifs

La recherche de régulation conduit nombre d'entreprises à produire leurs propres repères. Elles visent alors les managers pour les aider à faire face aux situations à gérer : « pour donner la clef de compréhension aux managers ». Selon les cas, elles choisissent de produire une charte, un guide ou de mobiliser un guide existant : « On remet une pochette le jour de la formation avec le guide élaboré par le ministère du Travail ». Dans tous les cas, ces supports de gestion sont composés de rappels juridiques et de mises en situation pour les managers de proximité. Un outil formalisé apparaît ainsi nécessaire pour caractériser les politiques et pratiques initiées, et celles à adopter à l'avenir. Ces outils sont perçus comme un moyen de normaliser et d'homogénéiser les réponses, et d'engager des discussions autour de repères partagés (notamment juridiques) : « C'est un outil pour la discussion avec les collaborateurs ». Tous ces outils signalent en interne que des règles et des voies de réponses existent, dont la connaissance est attendue de la part de tous. Ils sont

au cœur de toutes les démarches initiées en ce sens. Ils sont cependant non contraignants et n'ont pas de valeur juridique : il s'agit de « produire un cahier de "bonnes pratiques pour accompagner les demandes des managers" ». Dans de rares cas, les chartes sont présentées comme plus contraignantes pour les salariés : « Ils doivent tous la signer ».

La formation perçue comme indispensable

Toutes les entreprises, sans exception, placent la formation au centre de leurs dispositifs. En présentiel, pour amener les managers à considérer le contexte (notamment légal) de ces situations professionnelles, pour organiser des mises en situation ou pour sensibiliser à des sujets sensibles (par exemple, celui de la radicalisation) : « Ça donne du sens, une grille de lecture ». Ces formations se déroulent aussi parfois en ligne, *via des serious games*, de courtes vidéos sur certains sujets (comme la laïcité). Elles amènent les acteurs de proximité à s'exprimer sur ce sujet sensible, « on entend les langues se délier au fil de la journée », à connaître et à s'approprier les outils déployés, mais aussi permettent de faire remonter certains cas méconnus par les directions de ces entreprises. Elles sont aussi le lieu d'échanges entre les managers, leur permettant de sortir de l'isolement parfois ressenti face à ces situations.

La diffusion organisée

Les outils produits sont associés à des modes de diffusion contextualisés selon les entreprises. Donnés en mains propres après une formation dans l'une : « Il faut suivre la journée de formation pour avoir le guide », diffusés sur l'intranet « après 15 clics pour le trouver » ou conservés au niveau des responsables de la diversité et des DRH « au cas où » dans une autre. Pour faciliter l'appropriation de ces outils, un jeu de questions/réponses ou des QCM est parfois mis en place. Dans la plupart des entreprises concernées, cette diffusion est graduée, comme pour cette entreprise qui a d'abord prévu une diffusion pour les managers et les RH, et ensuite (sans horizon déterminé) une diffusion « peut-être à tous et plus large ». La diffusion des outils produits est parfois aussi optionnelle : « Les guides sont donc diffusés selon le bon vouloir des managers ; ils n'y sont pas obligés ». Les membres du club semblent davantage croire à une diffusion « naturelle » plutôt qu'à « une marche forcée » : « Beaucoup de personnes parlent de la formation... ça a infusé ».

Le cas de l'entreprise A permet de voir comment ces trois dimensions peuvent être articulées concrètement (voir Encadré 1, page suivante).

Les caractéristiques des dispositifs de gestion mis en place

Ces dispositifs sont développés dans une logique que l'on peut qualifier de prudente et « inclusive » :

Une mise en place sur un temps long

Les entreprises ont pris du temps (entre 1 an et 2,5 ans selon les témoignages recueillis) entre l'initiation de la démarche et la diffusion des dispositifs de gestion. Elles se sont engagées dans un processus, souvent décrit comme une succession d'étapes clefs (par exemple,

Des précautions initiées par les directions générales

Tout au long de ce processus, certains membres du club relatent les blocages initiaux de leur direction, voire ses revirements : « On a d'abord eu un veto du président, en disant : "On ne va pas faire comme ça", puis qui nous a obligés à commencer par interroger les 100 dirigeants de l'entreprise en France et qui nous a dit : "On commence par le haut" » (responsable de la diversité). Force est de constater que même si les demandes proviennent de situations de terrain, l'initiation de la démarche est prise en main par la direction, dans une logique *top-down*, avec des visées d'homogénéisation mais aussi de préservation de la réputation de l'entreprise, car le sujet est considéré comme stratégique pour certaines : « Chez nous, c'est un moyen d'affirmer que notre entreprise doit avoir ses valeurs ». Ces précautions se traduisent par l'obligation de « devoir peser tous les mots » et d'accepter que ces démarches soient menées « pas-à-pas ». Les directions se positionnent comme les « garantes » du processus et exigent qu'elles puissent valider chacune des étapes du développement du dispositif. Le fait qu'une direction en fasse un sujet stratégique a un effet ambivalent, certaines fois cela accélère le processus de mise en œuvre : « Le sujet est porté par la direction générale pour donner du sens » ; d'autres fois, cela le ralentit, parce qu'un surplus de précisions est demandé.

La co-construction par une diversité d'acteurs

Le processus de mise en place des dispositifs de gestion associe, dans toutes les entreprises, différents types d'acteurs, ce qui permet, d'un côté, d'assurer la pluralité des points de vue sur le sujet et, d'un autre, de contribuer indéniablement à le ralentir. Certains acteurs sont considérés comme des moteurs « évidents » de ces processus. Les responsables de la diversité sont souvent en première ligne, en tant qu'initiateurs, porteurs et garants de ces dispositifs. Ils travaillent en collaboration avec d'autres fonctions de l'entreprise : « La démarche a été initiée par le DRH Groupe en association avec les responsables diversité, juridiques, éthique et sécurité ». De fait, une multiplicité d'acteurs, avec des pratiques et temporalités différentes, se retrouvent associés à ce sujet, parfois sous la forme d'un groupe-projet dédié à la production d'outils ou du moins de réponses face aux situations les plus récurrentes : « On a mis en place un groupe de travail sur "comment répondre à une femme voilée" ». Les syndicats jouent aussi des rôles différenciés : moteurs dans une entreprise « vous n'allez pas assez loin... vous auriez dû même être plus stricts », collaborateurs dans

certaines entreprises « la charte a été co-écrite avec les organisations syndicales », « les syndicats ont été à l'écoute pour trouver des solutions ensemble », suiveurs dans d'autres « les syndicats sont très discrets », mais très rarement bloquants (Encadré 3 ci-dessous).

Les précautions prises et l'implication d'une variété d'acteurs à différentes étapes conduisent à retarder le processus, parfois même à le bloquer ou à le réviser. Dans tous les cas, les entreprises avancent prudemment face à ces questions, et n'hésitent pas à ralentir le projet afin de le sécuriser au maximum. Le temps pris pour mettre en place le dispositif permet de penser la complémentarité de pratiques pouvant intégrer ces dispositifs de gestion.

Des dispositifs spécifiques à chaque pays

Ces dispositifs de gestion sont souvent présentés comme étant contextualisés au cas français. En effet, les spécificités locales sont avancées pour justifier de dispositifs restreints au contexte national : « On est extrêmement prudents par rapport à une perspective mondiale », « on n'a pas de possibilité de politique commune ; la France est un cas particulier par rapport au sujet ». Les dispositifs de gestion ne concernent donc pas et ne sont pas diffusés dans d'autres contextes, par exemple celui des États-Unis où « la religion est partout », ou certains pays où « les femmes sont voilées, et ça ne pose pas de questions ». Toutefois, beaucoup de ces entreprises soulignent aussi le rôle « exemplaire » du cas français : « La posture en France est regardée à l'international ».

Des dispositifs qui répondent aux difficultés des managers

« Avant, les managers étaient livrés à eux-mêmes. Ils ont [aujourd'hui] un outil pour la discussion » ou « [pour] gérer l'inconfort », « on apporte de l'info » et « le fait de réaffirmer une règle a un impact très important ». Ces dispositifs permettent de produire des réponses claires et cohérentes (« On a une cohérence des réponses ») et de sortir de cas conflictuels et/ou périlleux pour l'image de l'entreprise : « Ça nous a permis de "dépierger" le sujet », « on met en place des pare-feu ». L'objectif ultime est, dans ce contexte, de « vivre ensemble », de « bien travailler ensemble » ou de « vivre en paix », expressions largement mobilisées dans le club pour envisager les enjeux des questionnements en cours. Mais il est important de souligner que ce n'est pas une réponse idéale qui est ici recherchée, mais plutôt une réponse managériale respectant les principes juridiques et appuyée sur la culture de l'entreprise.

Encadré 3 : Exemple de co-construction avec les acteurs de l'entreprise C

1. État des lieux des situations à gérer : par les responsables de la diversité
2. Questionnaire auprès de tous les salariés et de la direction
3. Groupe-projet (14 personnes) : actions de sensibilisation et diffusion des résultats du questionnaire
4. Production d'un cahier de recommandations par le groupe-projet
5. Production d'un guide par le groupe-projet

Discussion

Sur la base des repères conceptuels proposés par la littérature sur les dispositifs de gestion, l'analyse des données recueillies propose plusieurs contributions théoriques et managériales.

Contributions théoriques

Alors que de très nombreux travaux soulignent la « gestionniste » ambiante, à savoir le développement permanent et rapide de nouveaux outils qui peinent à prendre sens par rapport aux pratiques des managers (Detchessahart et Journé, 2007), nos données mettent en avant que, dans le domaine des faits religieux, les entreprises font preuve d'une conception que l'on pourrait qualifier d'« exemplaire » des dispositifs de gestion. En effet, nos données montrent que les entreprises prennent leur temps, font évoluer leurs outils, construisent des dispositifs riches qui articulent différents outils, pensent la formation et les processus de diffusion. On retrouve ici toutes les caractéristiques du « management polyphonique » du changement (Pichault, 2013). Elles se plaignent alors de « résistances au changement » (Bareil, 2009) d'outils qui ne produisent pas les effets attendus et qui sont abandonnés peu de temps après leur conception (Chiapello et Gilbert, 2013). Confrontées à une GRH sensible (Renzetti et Lee, 1993 ; Condomines et Hennequin, 2013), il semble que les entreprises redécouvrent l'importance de ces dimensions du « management polyphonique » : inscrites dans une dynamique temporelle longue, elles font preuve de prudence et construisent le sens de leurs outils en impliquant le plus d'acteurs possibles. Les précautions prises par les entreprises pour construire des politiques sur des sujets RH sensibles apparaissent ici comme de bonnes pratiques qu'il conviendrait sans doute de suivre dans tous les domaines de la GRH.

Nos données soulignent également de nombreux cas de « réussite » de dispositifs de gestion incitatifs et non pas contraignants. Ces résultats mettent en évidence que les dispositifs de gestion, construits en respectant les caractéristiques identifiées ci-dessus, n'ont pas besoin de s'appuyer sur un mécanisme de récompenses et de sanctions pour être utilisés et produire des effets dans les organisations. Pour faire le parallèle avec les recherches sur les rémunérations variables (Landry *et al.*, 2017), il ressort que les dispositifs de gestion des faits religieux devraient donc être « informants » plutôt que « contrôlants ». Les modes de gestion des faits religieux tels qu'attendus par l'organisation seraient ainsi valorisés *a posteriori* plutôt qu'imposés *a priori*.

Ce faisant, notre travail propose une vision alternative, positive, qui met en valeur les « dispositifs de gestion exemplaires » mis en place par les entreprises, alors que la littérature sur la gestion des faits religieux au travail accentue quasi systématiquement les difficultés associées à ce sujet comme le soulignait récemment Miller (2020)⁽⁵⁾. Comme cet auteur, sans nier les

« forces conflictuelles » liées à ce sujet, nous démontrons ici comment les dispositifs de gestion peuvent soutenir une approche *faith-friendly* (Miller et Ewest, 2015) ou faite « d'accommodements » (Galindo et Zannad, 2014), et ainsi converger vers des lignes directrices d'actions communes, alors que le sujet de la religion est considéré comme éminemment contextualisé (Honoré *et al.*, 2019).

Cette recherche repositionne aussi les outils/dispositifs de gestion au centre des démarches pour la diversité. Elle se différencie ainsi des nombreux travaux centrés sur les politiques, et leurs enjeux, initiées par les entreprises, ou centrés sur les spécificités et expressions individuelles de la diversité (Héliot *et al.*, 2020). Elle se situe à un niveau intermédiaire, éclairant les pratiques et les processus effectivement mis en œuvre dans les organisations. Elle place ces actions dans le paradigme émergent de la gestion de la diversité, identifié par Thomas et Ely (1996) sous l'appellation *learning-and-effectiveness paradigm*. L'enjeu pour les entreprises correspond en effet ici à cette nouvelle approche, c'est-à-dire vouloir à la fois reconnaître et valoriser les différences des salariés, dans un effort commun d'apprentissage. Notre recherche se démarque ainsi des approches de gestion de la diversité traditionnellement inscrites dans les deux premiers paradigmes identifiés par ces auteurs et basés sur une vision normalisante (où tous les individus devraient être assimilés dans une norme commune), ou différenciante (où les individus seraient reconnus par leurs différences). Nos résultats qui présentent des dispositifs de gestion (et non uniquement des outils), et les précautions prises pour leur conception, apparaissent comme une possibilité de donner un contenu réel à cette approche renouvelée et inclusive de la diversité.

Implications managériales

Ce travail revêt un caractère pragmatique pour les entreprises qui souhaitent mettre en place ou développer des actions pour gérer la diversité religieuse au travail. Il incite à penser de manière systémique cette démarche, et à aller au-delà d'une vision souvent focalisée sur un outil (les guides) et initiée par mimétisme. Il souligne également que tous les acteurs de l'organisation doivent y être associés, la direction générale pour contribuer à donner du sens, mais aussi l'ensemble des managers et des employés pour s'assurer de leur appropriation de ces dispositifs. Alors que les démarches pour la diversité suivent souvent une logique *top-down* (Thomas et Ely, 1996), ce travail remet en lumière les rôles de démarches *bottom-up* afin d'appréhender les attentes des managers et plus largement des salariés, et recueillir leurs *feedbacks* sur les dispositifs initiés. Il confirme enfin que la prudence doit guider tous les processus, quitte à les ralentir si le dispositif ne semble pas répondre aux enjeux diversifiés des uns et des autres. Enfin, notre recherche souligne l'intérêt du club de réflexion pour ces entreprises, source d'améliorations croisées, formelles et informelles, et d'incitations à agir entre les membres, au-delà des informations *a priori* recherchées.

⁽⁵⁾ Miller (2020) met en évidence que la religion au travail divise, conduit à du harcèlement, du prosélytisme ou des *quid pro quo*, et que les accommodements perturbent les environnements de travail.

Perspectives futures de recherche

Comme toutes les recherches, cette analyse connaît des limites qui constituent autant de pistes d'étude. En particulier, ce travail repose sur des données recueillies à l'occasion de réunions d'un club, lors d'échanges entre les membres d'organisations ayant déjà mis en œuvre ces dispositifs, ou commençant ces démarches. Ces organisations bénéficient ainsi d'un *benchmark* et d'un apprentissage croisé, qui les a conduites à adopter la vision systémique et prudente décrite précédemment. Il sera intéressant à l'avenir d'étudier les dispositifs de gestion mis en œuvre par d'autres entreprises, n'appartenant pas à ce club et ayant des caractéristiques très différentes, par exemple les PME et les ETI. Auront-elles le même type de démarche face à ce sujet sensible ? Cette même question pourrait être posée à des entreprises évoluant dans un autre contexte national, notamment anglo-saxon, marqué par des différences historiques, juridiques et culturelles déterminantes pour envisager la gestion des faits religieux au travail (Honoré *et al.*, 2019).

Il serait aussi opportun d'étudier la diffusion de ces méthodes à d'autres thématiques de la diversité. Des politiques et des pratiques ont en effet été mises en place pour les dimensions émergées de la diversité (le genre, l'âge, le handicap), et ont ensuite souvent été mobilisées pour d'autres « dimensions immergées de la diversité » (Cui *et al.*, 2015). Est-ce que la gestion de la diversité religieuse pourrait initier un processus inverse, en apportant une vision renouvelée des démarches déjà mises en œuvre – ou qui pourraient l'être – pour d'autres types de diversité ?

Enfin, l'avenir de ces processus est à interroger. Les entreprises de notre échantillon sont allées au-delà de « l'apprentissage émergent » mis en évidence par Galindo et Surply (2013). Avec ces dispositifs de gestion, elles sont entrées dans une phase d'intégration, qui leur a permis d'aller vers une compréhension partagée du sujet en interne et vers une coordination par ajustement mutuel. Il sera intéressant de voir comment elles pourraient passer à l'étape ultime de cet apprentissage : l'institutionnalisation (Crossan *et al.*, 1999), ou la mise en place de routines et de répétitions des actions. Reste à savoir, cependant, si les entreprises ont pour ambition d'aller vers la systématisation des réponses sur ce sujet aussi sensible et imprévu qu'est la religion au travail...

Bibliographie

AGGERI F. & LABATUT J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments : Une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13(3), pp. 5-38.

AHMAD A., SABAT I. & KING E. (2018), "The upsides of disclosing your religion, sexual orientation, or parental status at work", *Harvard Business Review*, 12, March, pp. 2-12.

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines de Paris.

BANON P. & CHANLAT J. (2014), « La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines », in PERRET V., NOGATCHEWSKY G. (dir.), *L'état des entreprises*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, pp. 31-44.

BAREIL C. (2009), « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, 34(4), pp. 32-38.

BAYART D. (1995), « Des objets qui solidifient une théorie : l'histoire du contrôle statistique de fabrication », in CHARUE-DUBOC F., *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 1995, pp. 139-173. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263204>

BERGER-DOUCE S. (2010), « La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement : l'expérience d'un club de dirigeants des TIC », *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), pp. 123-154.

BERRY M. (1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Paris, Éditions de l'École polytechnique, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141>

BOUSSARD V. & MAUGERI S. (2003), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.

BRIVOT M. & GENDRON Y. (2011), "Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting", *Accounting Organizations and Society*, 36(3), pp. 135-155.

CASH K. C. & GRAY G. R. (2000), "A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace", *Academy of Management Perspectives*, 14(3), pp. 124-133.

CHAN-SERAFIN S., BRIEF A. & GEORGE J. (2013), "How does religion matter and why? Religion and the organizational sciences", *Organization Science*, 24(5), pp.1585-1600.

CHIAPELLO E. & GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.

CINTAS C., GOSSE B. & VATTEVILLE E. (2013), "Religious identity: a new dimension of HRM? A French view", *Employee Relations*, 35(6), pp. 576-592.

CLAIR J. A., BEATTY J. E. & MACLEAN T. L. (2005), "Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace", *Academy of Management Review*, 30(1), pp. 78-95.

CONDOMINES B. & HENNEQUIN E. (2013), « Étudier des sujets sensibles : les apports de l'approche mixte », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 5(1), pp. 12-27.

CRESPO-FEBVAY A. & LOUBÈS A. (2019), « Le dialogue interentreprises comme levier d'innovation responsable », *Innovations*, 59(2), pp. 75-102.

CROSSAN M. M., LANE H. W. & WHITE R. E. (1999), "An organizational learning framework: from intuition to institution", *Academy of management review*, 24(3), pp. 522-537.

CUI J., JO H., NA H. & VELASQUEZ M. G. (2015), "Workforce diversity and religiosity", *Journal of Business Ethics*, 128(4), pp. 743-767.

DAVID A. (2001), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées », in DAVID A., HATCHUEL A. & LAUFER R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.

DETCHESAHART M. & JOURNÉ B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, 174, pp. 77-92.

DREVETON B. & ROCHER S. (2010), « "Lost in translation", étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(1), pp. 83-100.

EXLINE J. & BRIGHT D. S. (2011), "Spiritual and religious struggles in the workplace", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8(2), pp. 123-142.

GAILLARD H. & JOLIVET T. (2019), « L'entreprise émancipatrice : Dépasser la "régulation" du fait religieux au travail par le disputatio », *Revue des Sciences de Gestion*, 3, pp. 89-101.

GALINDO G. & SURPLY J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue internationale de Psychosociologie*, novembre, pp. 29-55.

GALINDO G. & SURPLY J. (2013), « Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? », *Management International*, 17, pp. 37-49.

- GALINDO G. & ZANNAD H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion. Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », *RIMHE*, 13, pp. 40-53.
- GEBERT D., BOERNER S., KEARNEY E., KING J. E., ZHANG K. & SONG L. J. (2014), "Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension", *Human Relations*, 67(5), pp. 543-563.
- GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.
- GIRIN J. (1981), *Les machines de gestion*, Paris, Éditions de l'École polytechnique.
- GRIMAND A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Revue Management Avenir*, 4, pp. 237-257.
- GUILLET O. & BRASSEUR M. (2019), « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié », *Revue des Sciences de Gestion*, n°297/298, pp. 11-17.
- HATCHUEL A. & WEIL B. (1992), *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, Economica.
- HÉLIOT Y., GLEIBS I. H., COYLE A., ROUSSEAU D. & ROJON C. (2020), "Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications", *Human Resource Management*, 59(2), pp. 153-173.
- HICKS D. A. (2003), *Religion and the workplace: pluralism, spirituality, leadership*, Cambridge, Cambridge University Press.
- KING J. E., BELL M. P. & LAWRENCE E. (2009), "Religion as an aspect of workplace diversity: an examination of the US context and a call for international research", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 6(1), pp. 43-57.
- KIRTON G. & GREENE A.-M. (2015), *The dynamics of managing diversity: A critical approach*, Fourth edition, New-York, Routledge.
- KREINER G. E., HOLLENSBE E. C. & SHEEP M. L. (2006), "On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities", *Human Relations*, 59, pp. 1315-1341.
- LABATUT J., AGGERI F. & GIRARD N. (2012), "Discipline and change: how technologies and organizational routines interact in new practice creation", *Organization Studies*, 33(1), pp. 39-69.
- LANDRY A. T., GAGNÉ M., FOREST J., GUERRERO S., SEGUIN M. & PAPACHRISTOPOULOS K. (2017), "The relation between financial incentives, motivation, and performance", *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), pp. 61-76.
- LATOUR B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- LORINO P. (2018), *Pragmatism and organization studies*, Oxford, Oxford University Press.
- LORINO P. (2005), « Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », in TEULIER R. & LORINO P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise au défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 54-71.
- MARINOS C. (2018), « Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation », *Innovations*, 55, pp. 119-141.
- MILLER D. W. (2020), "Faith and work: brave new world?", in AKRAM T., RASHID S. (éd.) *Faith, Finance, and Economy*, Cham., Palgrave Macmillan.
- MILLER D. W. & EWEST T. (2015), "A new framework for analyzing organizational workplace religion and spirituality", *Journal of Management, Religion, and Spirituality*, 12(4), pp. 305-328.
- MOISDON J. C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- OIRY E. (2011), « Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences », *Management international*, 15(2), pp. 11-22.
- PASTOR E. R. (2016), "Towards substantive equality for religious believers in the workplace? Two supranational European courts, two different approaches", *Oxford Journal of Law and Religion*, 5, pp. 255-279.
- PICHAULT F. (2013), *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, Bruxelles, De Boeck.
- PODOLNY J. & PAGE K. (1998), « Network form of Organizations », *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 57-76.
- POLGE M. (2009), « La recherche "actée" en TPE : l'exemple d'un club de dirigeants », *Management & Avenir*, 30(10), pp. 227-241.
- RABARDEL P. & BOURMAUD G. (2003), "From computer to instrument system: a developmental perspective", *Interacting with computers*, 15(5), pp. 665-691.
- RABARDEL P. (1995), *Les hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- RENZETTI C. M. & LEE R. M. (1993), *Researching sensitive topics*, London, Sage Focus Edition.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29(1), pp. 5-18.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of management journal*, 50(1), pp. 20-24.
- SYED J., KLARSFELD A., NGUNJIRI F. W. & HÄRTEL C. (2018), "Introduction", in SYED J., KLARSFELD A., NGUNJIRI F. W. & HÄRTEL C., *Religious diversity in the workplace*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-37.
- THOMAS D. & ELY D. (1996), "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, 74(5), pp. 79-90.
- VAUJANY F. X. de (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management & Avenir*, 9, pp. 159-179.
- VICKERS L. (2016), *Religious Freedom, Religious Discrimination and the Workplace*, Oxford and Portland (Oregon), Hart Publishing.
- WOOLGAR S. & LATOUR B. (1988), *La Vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

La production de théorie comme opération de hiérarchisation de concepts

Principes et applications aux sciences de gestion⁽¹⁾

Par Matthieu MANDARD

Université Rennes 1, Centre de recherche en économie et management (CREM - UMR CNRS 6211)

Que signifie produire de la théorie ? Si les diverses méthodes de recherche ont reçu une attention considérable dans la littérature scientifique, la nature même de la production théorique qui en résulte est assez largement passée sous silence. L'objectif de cet article est donc d'éclaircir ce sujet en montrant, à partir de travaux issus des sciences de gestion, que la production de théorie est une opération de hiérarchisation de concepts, dans la mesure où les différentes modalités de raisonnement scientifique conduisent à différentes opérations de hiérarchisation de concepts.

L'objectif clef du travail scientifique est de produire de la théorie, c'est-à-dire d'établir des relations entre des concepts (Corley et Gioia, 2011). Afin de s'assurer de la qualité de cette production, les diverses méthodes de recherche ont reçu une attention considérable, et notamment en sciences de gestion, où de très nombreux articles ont été écrits sur le sujet : comment identifier un *gap* dans la littérature, comment élaborer et mettre en œuvre un protocole d'investigation, ou comment évaluer la qualité de la contribution proposée (Shepherd et Suddaby, 2017).

Malgré cette abondante littérature, une question reste en suspens : qu'en est-il de la production théorique obtenue ? Ou, pour être plus précis, quelles sont les mises en relation de concepts qui résultent du travail scientifique ? Chacun sait bien entendu que l'on attend d'une contribution théorique qu'elle soit originale, utile, ou plus complète que les explications existantes. Mais cela ne nous renseigne pas tellement sur la nature même des théories scientifiques, qui est toujours en débat (Shepherd et Suddaby, 2017 ; Suddaby, 2014).

Le problème est que, en raison de cette relative incompréhension, la portée des différentes méthodes de recherche est régulièrement débattue, notamment entre tenants des travaux hypothético-déductifs et partisans des études de terrain, chacun vantant les mérites respectifs de son approche et rejetant – sinon méprisant – les productions de l'autre camp.

Quelle est la nature de la production théorique obtenue lorsque l'on teste des hypothèses sur un échantillon représentatif ? Quelle est celle qui résulte d'une enquête qualitative ? En quoi se distinguent-elles ? Quelles sont les autres modalités de production de théorie ? Et pour quels résultats ?

L'objectif de cet article est d'éclaircir ce sujet en montrant, à partir de travaux issus des sciences de gestion, que la production de théorie est une opération de hiérarchisation de concepts, dans la mesure où les différentes modalités de raisonnement scientifique conduisent à différentes opérations de hiérarchisation de concepts. Plus précisément, dans cet article, nous présentons tout d'abord les quatre principaux types d'opérations de hiérarchisation de concepts (particularisation, généralisation, partition et totalisation). Nous montrons ensuite que ces opérations s'avèrent être le produit des quatre principales manières de raisonner (déduction, induction, abduction et invention – la dernière étant régulièrement oubliée). Nous discutons finalement les implications de cette analyse, en montrant que ces opérations de hiérarchisation de concepts se complètent en un processus récursif.

Ce faisant, cet article peut constituer une analyse utile à tous ceux qui, chercheurs ou praticiens, souhaitent affiner leur compréhension du travail scientifique. Il permet également de mettre en évidence le fait que les différentes modalités de raisonnement scientifique sont complémentaires et non pas substituables, et de rappeler que les oppositions récurrentes qui existent entre elles n'ont en réalité pas lieu d'être.

⁽¹⁾ Nous tenons à remercier Philippe Robert-Demontrond pour les commentaires apportés suite à la relecture d'une version préliminaire de l'article.



Photo © Giordano Poloni / IKON IMAGES - AKG-IMAGE

Giordano Poloni, château de cartes reflété par un miroir

« La production de théorie est une opération de hiérarchisation de concepts, dans la mesure où les différentes modalités de raisonnement scientifique conduisent à différentes opérations de hiérarchisation de concepts. »

Les opérations de hiérarchisation de concepts

En linguistique, l'étude des relations sémantiques s'attache à identifier la nature des liens que des termes entretiennent. Ces relations entre concepts peuvent être hiérarchiques ou d'équivalence, selon que les termes sont ou non de même rang (Lehmann et Martin-Berthet, 2013). Dans le premier cas, les termes entretiennent un rapport d'inclusion – ainsi, OISEAU⁽²⁾ est un terme général qui englobe celui d'HIRONDELLE. Dans le second, les termes entretiennent un rapport de synonymie ou d'antonymie – JEUNE est l'opposé de VIEUX.

C'est aux opérations de regroupement de concepts réalisées au travers de l'établissement de relations hiérarchiques que nous nous intéressons ici, dans la mesure où elles permettent d'organiser les termes en sous-systèmes, contrairement aux relations d'équivalence, qui ont pour seul but d'identifier la similarité ou la dissimilarité des termes d'un même rang. Ces regroupements de termes en sous-systèmes se divisent à leur tour en deux catégories : les relations général-particulier et les relations partie-tout (Tableau 1).

Le général et le particulier

Les relations général-particulier – également appelées relations genre-espèce – organisent les liens entre des termes désignant les cas généraux, appelés hyperonymes, et des termes désignant les cas particuliers, appelés hyponymes (Lehmann et Martin-Berthet, 2013). Il s'agit de relations « logiques », car l'appartenance d'un cas particulier à un cas général s'établit mécaniquement à partir de leurs définitions respectives. Une VACHE ou un COCHON (hyponymes) sont ainsi des cas particuliers du genre MAMMIFÈRE (hyperonyme) en raison de leurs propriétés respectives.

Pour prendre des concepts usuels en sciences de gestion, ORGANISATION est un terme général qui englobe les termes ENTREPRISE ou ASSOCIATION, chacun de ces termes désignant des cas particuliers d'organisations. De la même manière, RÉMUNÉRATION est un terme général qui regroupe les termes SALAIRE ou TRAITEMENT, chacun d'eux désignant également un type de rémunération particulier.

⁽²⁾ Par souci de clarté, et comme cela est parfois d'usage en linguistique, les concepts analysés seront rédigés en lettres majuscules.

Il convient de noter que ce type de mise en relation de concepts est à la fois multiple et évolutif (Lehmann et Martin-Berthet, 2013). Multiple, car un même terme peut avoir plusieurs hyperonymes en fonction du contexte. Le BREVET peut ainsi être classifié comme MÉCANISME DE PROTECTION DES INNOVATIONS, de même que le SECRET INDUSTRIEL, mais il peut également être répertorié comme VECTEUR DE RÉPUTATION au même titre qu'une PUBLICITÉ, dans la mesure où il permet de renseigner les parties prenantes d'une organisation quant au savoir-faire de celle-ci. Évolutif, car ces classifications ne sont pas figées. Ainsi, le brevet était historiquement envisagé à l'aune de son rôle de protection des innovations ; ce n'est qu'avec l'apparition d'une économie de l'innovation que son usage en tant que vecteur de réputation s'est développé et qu'il a alors également été classifié en tant que tel (Mandard, 2018).

Le tout et les parties

Les relations partie-tout organisent les liens entre des termes désignant les totalités, appelés holonymes, et des termes désignant les parties, qui sont appelés méronymes (Lehmann et Martin-Berthet, 2013). Il s'agit ici de relations « ontologiques », car le recensement des parties renseigne sur la nature même du tout. Une TASSE (holonyme) est ainsi composée d'un RÉCIPIENT et d'une ANSE (méronymes).

En sciences de gestion, une ENTREPRISE se subdivise ainsi en diverses fonctions : LOGISTIQUE, PRODUCTION, COMMERCIALISATION, etc. De la même manière, une RÉMUNÉRATION peut se décomposer en une PART FIXE et en une PART VARIABLE.

Les relations partie-tout sont généralement considérées comme étant de six principaux types (Winston, Chaffin & Herrmann, 1987)⁽³⁾ : composant-assemblage (e.g., boulon et machine), membre-ensemble (e.g., joueur et équipe), portion-masse (e.g., part et tarte), substance-objet (e.g., ciment et mur), phase-activité (e.g., développement et innovation), lieu-zone (e.g., Bretagne et France).

⁽³⁾ D'autres classifications existent, mais il s'agit là de la plus populaire.

		Type de relation sémantique hiérarchique	
		Relation général-particulier	Relation partie-tout
Rang hiérarchique envisagé	Rang supérieur	Généralisation	Totalisation
	Rang inférieur	Particularisation	Partition

Tableau 1 – Les opérations de hiérarchisation de concepts.

Opérations de hiérarchisation de concepts et modalités de raisonnement associées

Comment les opérations de hiérarchisation de concepts sont-elles réalisées ? C'est tout l'objet du travail scientifique, qui vise à assurer cette hiérarchisation au moyen de diverses modalités de raisonnement. Nous montrons ici que les quatre principaux types d'opérations de hiérarchisation de concepts s'avèrent en effet liés aux quatre principales modalités de raisonnement existantes que sont la déduction, l'induction, l'abduction et l'invention – ces éléments sont résumés dans le Tableau 2 ci-après.

Il convient de noter que, l'objectif de cette section étant uniquement de montrer le lien qui existe entre modes de raisonnement et opérations de hiérarchisation de concepts, nous nous limiterons à une brève présentation de chacun de ces modes de raisonnement et renvoyons le lecteur aux références indiquées pour plus de détails quant à leur portée et quant à leurs limites.

La particularisation comme produit du raisonnement déductif

La particularisation est une opération de hiérarchisation de concepts qui consiste à attribuer à un cas particulier – l'hyponyme – les propriétés dont est doté un cas général. Ceci correspond typiquement au raisonnement déductif, qui part (1) d'une règle générale et (2) d'une explication pour en inférer une conclusion portant sur (3) un cas particulier (Peirce, 1878). À titre d'exemple, si (1) l'on part de la règle générale selon laquelle « les organisations sont dotées de la propriété A », et que (2) l'on dispose de l'explication « les associations sont des organisations », alors (3) on peut en déduire que « les associations sont dotées de la propriété A ». En d'autres termes, on attribue au cas particulier des associations la propriété A qui est celle des organisations en général.

Ce mode de raisonnement permet d'aboutir à une mise en relation de concepts prouvée – c'est-à-dire établie de manière irréfutable – dès lors que les prémisses sont valides (Mantere et Ketokivi, 2013). C'est le mode

de raisonnement que l'on retrouve à titre principal dans tous les travaux qui procèdent par hypothèse – *i.e.*, selon une démarche hypothético-déductive⁽⁴⁾.

S'agissant là du mode de raisonnement scientifique dominant, les exemples abondent. Dans un article consacré aux décisions d'achat, partant de (1) la règle générale selon laquelle « les décisions d'achat sont reportées en cas de manque d'informations » et de (2) l'explication « les décisions d'achat des produits de luxe sont des décisions d'achat », Ladwein et Sánchez (2018) testent empiriquement l'hypothèse selon laquelle (3) « les décisions d'achat de produits de luxe sont reportées en cas de manque d'informations ». En vérifiant cette hypothèse, ils valident le transfert au cas particulier de la DÉCISION D'ACHAT DES PRODUITS DE LUXE d'une propriété dont est dotée la DÉCISION D'ACHAT en général. De la même manière, dans un article consacré aux conflits de rôle, partant de (1) la règle générale selon laquelle « les conflits de rôle chez les individus engendrent du stress » et de (2) l'explication « les conflits de rôle chez les cadres de santé sont des conflits de rôle chez les individus », Rivière (2019) vérifie empiriquement l'hypothèse selon laquelle (3) « le conflit de rôle chez les cadres de santé engendre du stress ». Ici, elle valide le transfert au cas particulier du CONFLIT DE RÔLE CHEZ LES CADRES DE SANTÉ d'une propriété dont est doté le CONFLIT DE RÔLE CHEZ LES INDIVIDUS en général.

⁽⁴⁾ La mise en œuvre de ce mode de raisonnement n'est cependant pas sans poser deux principales difficultés (Mantere et Ketokivi, 2013). La première tient à la formulation du raisonnement. Un raisonnement déductif est bien souvent – et notamment en sciences de gestion – énoncé en langage naturel, ordinaire (par opposition au langage formel). Or, le langage ordinaire n'est pas exempt d'ambiguïtés, de connotations, qui en amoindrissent la cohérence logique. La seconde difficulté tient à la confrontation du raisonnement à l'expérience. D'un point de vue épistémologique, un énoncé théorique ne peut jamais être véritablement confirmé ou réfuté par une expérience empirique singulière. Lorsqu'une expérience contredit une théorie, il est en effet toujours possible de considérer que le résultat obtenu correspond à un cas qui échappe à la théorie, et d'amender cette dernière par des hypothèses *ad hoc*.

Opération de hiérarchisation	Particularisation	Généralisation	Partition	Totalisation
Principe de l'opération	Caractériser le cas particulier	Préciser le cas général	Inventorier les parties	Désigner le tout
Concept à l'étude	Hyponyme	Hyperonyme	Méronyme	Holonyme
Modalité de raisonnement associée	Déduction	Induction	Abduction	Invention
Validité de la relation établie	Prouvée	Probable	Plausible	Postulée

Tableau 2 – Opérations de hiérarchisation de concepts et modalités de raisonnement associées.

Quel que soit l'exemple choisi, le principe est toujours le même : il s'agit de mettre en évidence la manifestation particulière d'une règle générale. C'est le mode de raisonnement scientifique qui constitue la norme en sciences de gestion comme dans la plupart des autres champs scientifiques, même s'il nous faut souligner que notre discipline est plutôt ouverte à une pluralité de modes de raisonnement – et s'ouvre d'ailleurs de plus en plus –, et même si l'on peut également noter que nous bénéficions en Europe d'une ouverture épistémologique plus grande qu'en Amérique du Nord (Thiétart, 2014).

La généralisation comme produit du raisonnement inductif

La généralisation est une opération qui consiste à attribuer à un cas général – l'hyperonyme – les propriétés dont est doté un cas particulier. Il s'agit ici d'un raisonnement de type inductif, qui part quant à lui (3) d'un cas particulier et (2) d'une explication pour en inférer une conclusion portant sur (1) une règle générale (Peirce, 1878). En l'occurrence, si (3) l'on part du cas particulier « les associations sont dotées de la propriété A », et que (2) l'on dispose de l'explication « les associations sont des organisations », alors (1) on peut en induire que « les organisations sont dotées de la propriété A ». En d'autres termes, on attribue au cas général des organisations la propriété A qui est celle des associations en particulier.

Contrairement au raisonnement déductif, ce mode de raisonnement permet seulement d'aboutir à une conclusion probable (Mantere et Ketokivi, 2013). L'observation de cas particuliers permet seulement de réaliser des extrapolations quant à la règle, qui ne peut être valide de manière absolue. C'est le mode de raisonnement employé dans les travaux qui procèdent par étude de cas pour en inférer des conclusions d'ordre général⁽⁵⁾.

Il s'agit là aussi d'un mode de raisonnement très répandu en sciences de gestion. À titre d'exemple, dans un célèbre ouvrage consacré aux cultures nationales, partant de (3) l'observation particulière selon laquelle « les cultures d'entreprise française, néerlandaise et états-unienne sont respectivement marquées par une logique de l'honneur, du consensus et du contrat » et de (2) l'explication « la culture des entreprises est la culture des nations », d'Iribarne (1989) en induit (1)

⁽⁵⁾ De la même manière que pour la déduction, la mise en œuvre du raisonnement inductif comporte deux types de difficultés essentielles, constitutives du fameux problème de l'induction (Ketokivi et Mantere, 2010). D'une part, puisque toute observation n'est jamais qu'observation du passé, on ne peut jamais être véritablement certain de la capacité prédictive de la règle générale proposée : ce qui a toujours été ne sera pas forcément demain. Ceci est d'autant plus vrai en sciences sociales, où les acteurs sont susceptibles de modifier leur comportement lorsqu'ils prennent connaissance des lois qui le régissent. D'autre part, puisque toute observation n'est jamais qu'observation d'événements particuliers auxquels l'observateur confère une signification particulière, la généralisation proposée peut toujours être remise en question. Un même ensemble de données peut en effet toujours donner lieu à des généralisations alternatives – c'est la thèse de la sous-détermination de la théorie par l'expérience.

la règle générale selon laquelle « les cultures des nations française, néerlandaise et états-unienne sont respectivement marquées par une logique de l'honneur, du consensus et du contrat ». De la sorte, il transfère au cas général de la CULTURE DES NATIONS des propriétés qui sont celles de la CULTURE DES ENTREPRISES en particulier. De manière similaire, dans un article consacré aux *fab labs*, partant de (3) l'observation particulière selon laquelle « le *fab lab* de Renault favorise l'ambidextrie organisationnelle » et de (2) l'explication « le *fab lab* de Renault est le *fab lab* d'une organisation », Lô (2017) en induit (1) la règle générale selon laquelle « les *fab labs* des organisations favorisent l'ambidextrie organisationnelle ». Ici, il transfère au cas général des *FAB LABS DES ORGANISATIONS* une propriété qui est celle du *FAB LAB DE RENAULT* en particulier.

Ce mode de raisonnement gagne en popularité depuis quelques décennies dans notre discipline en raison de l'essor des réflexions méthodologiques qui permettent sa mise en œuvre. Parmi les principales contributions sur le sujet figure bien entendu la *grounded theory*, élaborée par Barney Glaser et Anselm Strauss à partir des années 1960 (Glaser et Strauss, 1967), mais aussi la démarche formulée par Kathleen Eisenhardt dans son article "*Building theories from case study research*" publié à la fin des années 1980 (Eisenhardt, 1989), ou encore, plus récemment, la méthodologie proposée par Dennis Gioia (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

La partition comme produit du raisonnement abductif

La partition est une opération de hiérarchisation de concepts qui consiste à identifier les parties – les méronymes – d'un tout. Cette opération est typiquement la résultante d'un raisonnement abductif, qui vise à proposer (2) une explication qui met en relation (1) une règle générale et (3) un cas particulier (Peirce, 1878). Pour reprendre notre exemple association / organisation, ce mode de raisonnement vise à proposer (2) l'explication « les associations sont des organisations » qui met en relation (1) la règle générale selon laquelle « les organisations sont dotées des propriétés A, B et C » et (3) le cas particulier selon lequel « les associations sont dotées des propriétés A, B et C ». Ici, on établit donc que les associations sont dotées des mêmes propriétés A, B et C que les organisations⁽⁶⁾.

Ni prouvée, ni probable, la conclusion est ici de l'ordre du plausible pour autant que le raisonnement proposé soit vraisemblable – c'est-à-dire pour autant que les concepts à l'étude semblent bien disposer de certaines propriétés communes (Mantere et Ketokivi, 2013).

⁽⁶⁾ Pour être tout à fait précis, l'explication « les associations sont des organisations » est une analogie qui conduit à doter les associations des mêmes propriétés que les organisations, c'est-à-dire à procéder à une abduction. Ce que formule Umberto Eco en ces termes (1993, 182) : « En anglais, *abduction* signifie "rapt", "enlèvement" [...]. Si j'ai un résultat curieux dans un champ de phénomènes non encore étudié [...], je dois aller "enlever" ou "emprunter" une loi ailleurs. Si vous voulez, je dois raisonner par analogie. »

C'est le mode de raisonnement qui est employé lorsque l'on souhaite éclairer des concepts dont les propriétés sont mal comprises⁽⁷⁾.

Moins répandu que les deux précédents car plus délicat à mettre en œuvre, ce mode de raisonnement est à l'origine de nombreuses contributions théoriques majeures. Ouchi a par exemple proposé l'explication selon laquelle « les organisations sont des clans », pour mettre en évidence le fait que les ORGANISATIONS et les CLANS peuvent avoir en commun de fonctionner selon des principes de SOLIDARITÉ, de TRADITIONS, de CROYANCES et de VALEURS COMMUNES (Ouchi, 1980). Rousseau a élaboré sa théorie du contrat psychologique à partir de l'explication selon laquelle « les attentes d'un individu envers une organisation sont un contrat ». Elle met de la sorte en évidence le fait que les ATTENTES D'UN INDIVIDU ENVERS UNE ORGANISATION comme les CONTRATS peuvent représenter un SYSTÈME D'OBLIGATIONS MUTUELLES (Rousseau, 1989). Et il en est ainsi de tous nos grands cadres théoriques (Ketokivi, Mantere & Cornelissen, 2017) : la théorie des coûts de transaction établit que les ORGANISATIONS sont des STRUCTURES DE GOUVERNANCE, la théorie de l'agence dit que les ORGANISATIONS sont des NŒUDS DE CONTRATS, la théorie de la citoyenneté organisationnelle énonce que les EMPLOYÉS sont des CITOYENS, etc. Il s'agit à chaque fois d'établir le fait que les concepts cibles disposent de propriétés similaires aux propriétés des concepts sources avec lesquels ils sont mis en rapport.

Il s'agit d'un mode de raisonnement qui conduit ultérieurement à mener des programmes de recherche, dans la mesure où la relation conceptuelle nouvellement établie est ensuite amenée à être vérifiée et amendée au travers de raisonnements déductifs ou inductifs. Le domaine de validité de cette relation conceptuelle se trouve ainsi précisé et les concepts à l'étude finalement mieux compris.

La totalisation comme produit du raisonnement inventif

Dernière opération de hiérarchisation de concepts, la totalisation consiste à rassembler une somme de parties en un tout – en un holonyme. Il s'agit d'un acte d'invention qui met en relation des propriétés afin de proposer un concept nouveau.

La totalisation est une opération de hiérarchisation de concepts couramment pratiquée, de manière intuitive, lorsque nous vivons une expérience nouvelle. Par exemple, lorsque nous sommes affectés par une maladie que nous ne parvenons pas à identifier, nous disons souvent que nous avons QUELQUE CHOSE, ce qui nous permet de rassembler différents symptômes tels qu'une CÉPHALÉE, de la TEMPÉRATURE ou des MAUX DE VENTRE. Lorsque nous voyons un objet qui nous est inconnu, nous le qualifions de TRUC, ce qui nous permet par exemple de désigner un objet GRIS, CARRÉ, avec des

⁽⁷⁾ Toute la difficulté du raisonnement abductif consiste à identifier l'existence d'une similarité – d'une analogie – entre des concepts cibles mal compris et des concepts sources bien connus, pour ensuite attribuer aux premiers les propriétés des seconds – pour ensuite procéder à l'abduction.

BOUTONS. Au niveau sociétal, de la même manière, des néologismes apparaissent régulièrement pour décrire de nouveaux phénomènes sociaux. Il en est ainsi du néologisme INFOX récemment institué, qui désigne une INFORMATION qui est FAUSSE, ou du néologisme SELFIE, qui désigne un AUTO PORTRAIT PHOTOGRAPHIQUE.

C'est aussi ce qui est fait dans le champ scientifique, lorsque l'on souhaite identifier un phénomène jusqu'alors ignoré (Nersessian, 2010). Il s'agit même d'une opération sans laquelle aucune abduction, induction ou déduction ne serait possible. La mise en œuvre de ces raisonnements nécessite en effet de disposer au préalable d'une règle générale telle que « les organisations sont dotées des propriétés A, B, et C », susceptible d'être mise en rapport avec des cas particuliers. Cette démarche inventive est de l'ordre du postulat. Il s'agit d'une proposition de définition qui devra ensuite être mise à l'épreuve des modes de raisonnement précédemment présentés, afin d'en tester la validité et éventuellement de la corriger.

Régulièrement oublié, ce type de raisonnement fait donc partie intégrante du travail scientifique (Nersessian, 2010). De nombreux termes sont ainsi apparus au cours de l'histoire des sciences, tels que ATOME, ÉLECTRON, GÈNE ou NEURONE (Thagard et Shelley, 1997). En biologie par exemple, le concept de SÉLECTION NATURELLE est proposé par Charles Darwin en 1859 afin de désigner la VARIATION, l'ADAPTATION et l'HÉRÉDITÉ des caractéristiques biologiques des membres d'une espèce. De manière similaire, le concept de SYSTÈME SOLAIRE prend son essor au XVI^e siècle avec les travaux de Nicolas Copernic afin de désigner un système planétaire composé du SOLEIL et de divers objets célestes qui gravitent autour : TERRE, LUNE, SATURNE, etc.

En sciences de gestion, de nouveaux concepts apparaissent également de manière régulière, et ce notamment en raison du fait qu'il s'agit d'une discipline encore récente et en plein développement⁽⁸⁾. Le concept de FORCE CONCURRENTIELLE a par exemple été proposé dans les années 1970 par Michael Porter afin d'identifier les acteurs susceptibles d'altérer la capacité des organisations à faire du profit, tels que les CLIENTS, les SUBSTITUTS ou les FOURNISSEURS (Porter, 1979). De la même manière, le terme de CAPACITÉS DYNAMIQUES a été élaboré à partir des années 1990 afin de désigner l'aptitude des organisations à ADAPTER, INTÉGRER puis RECONFIGURER leurs compétences dans un environnement économique sans cesse changeant (Teece et Pisano, 1994)⁽⁹⁾. Et les autres exemples en la matière abondent : HYPERCOMPÉTITION, SOCIO-MATÉRIALITÉ, AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE, STUPIDITÉ FONCTIONNELLE, etc.

⁽⁸⁾ Il faut cependant prendre garde à la prolifération conceptuelle à laquelle on assiste dans notre discipline, car l'introduction de nouveaux concepts semble parfois non pas tant viser à désigner de nouveaux phénomènes qu'à procurer une rente de situation à leurs auteurs (Mehrpooya et Willmott, 2018).

⁽⁹⁾ Cette définition fut ultérieurement revue par Teece, qui proposa par la suite de désigner par CAPACITÉS DYNAMIQUES l'aptitude des organisations à IDENTIFIER et à évaluer les opportunités et les menaces, puis à se TRANSFORMER en conséquence (Teece, 2007).

Quelles sont les conditions d'apparition d'un nouveau concept ? Trois principaux critères doivent être remplis (Gerring, 1999)⁽¹⁰⁾. Il faut tout d'abord que ce concept englobe une combinaison nouvelle de propriétés – de méronymes – : il ne doit pas déjà exister de concepts équivalents. Il faut également que ce concept rassemble une combinaison de propriétés stable dans le temps : ce concept doit saisir des régularités empiriques. Il faut enfin que le concept proposé soit utile à l'approfondissement de notre compréhension du monde : il doit combler un manque conceptuel. C'est précisément ce que font Teece et Pisano dans leur article consacré à l'introduction du concept de CAPACITÉS DYNAMIQUES (1994) : ils s'attachent à défendre l'idée selon laquelle ce concept décrit une réalité ignorée des appareillages conceptuels antérieurs ; ils montrent que ADAPTER, INTÉGRER puis RECONFIGURER ses compétences sont les problématiques que rencontre toute organisation dans un environnement toujours en mutation ; ils défendent enfin la nécessité du recours à ce concept pour comprendre le fonctionnement des organisations.

Discussion : les opérations de hiérarchisation de concepts, un processus récursif

Si les différentes manières de raisonner et les opérations de hiérarchisation de concepts auxquels elles conduisent ont été présentées de manière séparée, il s'avère qu'elles se complètent en un processus

récursif, dans la mesure où chaque opération de hiérarchisation de concepts prend appui sur les autres opérations (voir Figure 1).

D'un point de vue synchronique, les différentes opérations de hiérarchisation de concepts apparaissent en effet complémentaires. Un SALAIRE est ainsi un type de RÉMUNÉRATION (hyperonyme) en même temps qu'il est composé de différents éléments tels qu'une PART FIXE (méronyme). De la même manière, la LOGISTIQUE est à la fois un type de FONCTION et une partie d'une ENTREPRISE. En conséquence de quoi, loin de se substituer, raisonnements inductif, déductif, abductif et inventif se complètent afin d'assurer la mise en relation de concepts, chacun possédant un gradient de validité qui lui est propre.

Par ailleurs, d'un point de vue diachronique, en raison de la récursivité du processus, la redéfinition de concepts ou l'inclusion de nouveaux concepts vient nécessairement questionner ceux existants (Thagard, 1990). Ainsi, le concept de SYSTÈME SOLAIRE (holonyme) s'est élargi au gré des nouvelles observations pour intégrer des objets célestes tels que SATURNE, URANUS ou NEPTUNE (méronymes), évolutions qui ont amené à reconsidérer les comportements des astres appartenant à ce système. De la même manière, depuis le début des années 1960, en sciences de gestion, le champ de la STRATÉGIE a ainsi progressivement évolué pour intégrer dans son périmètre les concepts de RESSOURCES, de COMPÉTITION ou de PARTIES PRENANTES. Ces évolutions ont conduit à l'apparition de nouveaux sujets de recherche en même temps qu'elles ont conduit à reconsidérer les concepts initialement identifiés comme étant au cœur de la stratégie, tels que ceux d'ACTION ou d'ENVIRONNEMENT (Ronda-Pupo et Guerras-Martin, 2012).

⁽¹⁰⁾ D'autres critères existent, notamment en ce qui concerne le caractère esthétique du concept proposé, mais nous ne présenterons ici que les critères qui nous semblent les plus décisifs (pour approfondir cette question, voir Gerring, 1999).

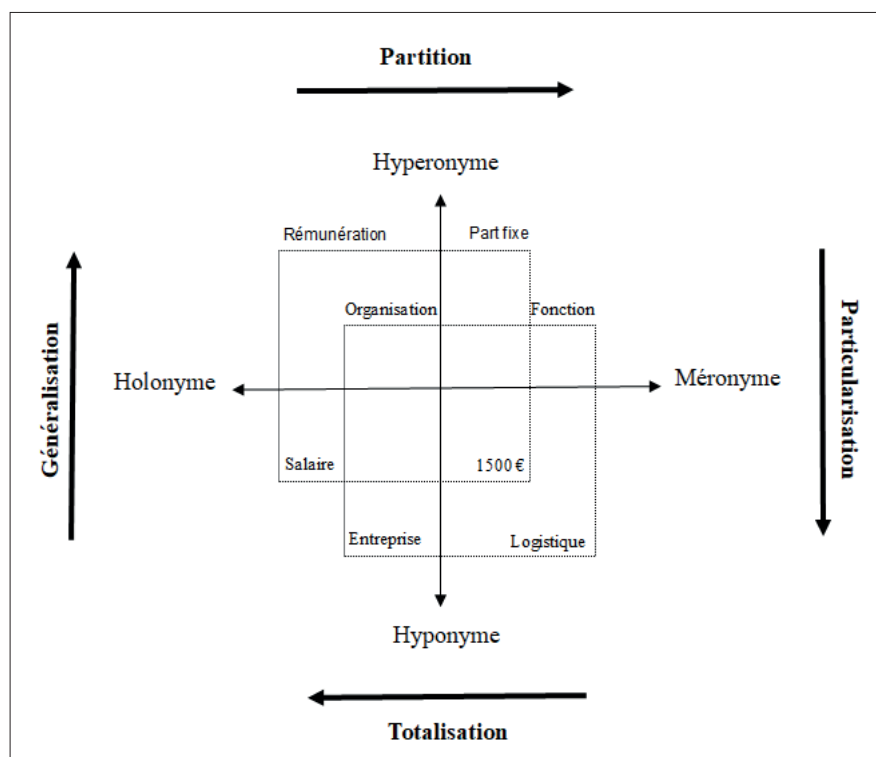


Figure 1 – Les opérations de hiérarchisation de concepts, un processus récursif.

Conclusion : de la nécessité d'un pluralisme en matière de raisonnement scientifique

En montrant que les quatre principales modalités de raisonnement scientifique conduisent respectivement à quatre types d'opérations de hiérarchisation de concepts différents, et en soulignant le fait que ces opérations se complètent en un processus récursif, cet article propose une clarification de la nature des productions théoriques. Ce faisant, il nous semble qu'il offre une analyse utile à tous ceux qui, chercheurs ou praticiens, souhaitent affiner leur compréhension du travail scientifique.

Dans le même temps, ce travail constitue également un plaidoyer pour un pluralisme en matière de raisonnement scientifique. En raison de la complémentarité des diverses opérations de hiérarchisation de concepts, les oppositions qui existent entre modalités de raisonnement n'ont en réalité pas lieu d'être ; nous profitons donc de cet article pour rappeler qu'il serait néfaste de restreindre le travail scientifique à l'une ou l'autre modalité. Il convient en particulier de prendre garde au tropisme déductiviste maintes fois dénoncé. Au risque de cantonner la recherche scientifique à des opérations de particularisation – à des opérations de détermination des espèces en lesquelles se décline un terme. Au risque donc d'empêcher le renouvellement des connaissances produites, au travers de l'identification des cas généraux dans lesquels s'inscrivent des termes (opération de généralisation) comme au travers de la mise en évidence de nouvelles relations parties-tout (opérations de partition et de totalisation).

Bibliographie

- CORLEY K. & GIOIA D. (2011), "Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 12-32.
- ECO U. (1993), *De superman au surhomme*, Grasset.
- EISENHARDT K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- GERRING J. (1999), "What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences", *Polity*, 31(3), pp. 357-393.
- GIOIA D., CORLEY K. & HAMILTON A. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.
- GLASER B. & STRAUSS A. (1967), *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Hawthorne, NY, Aldine de Gruyter.
- IRIBARNE P. d' (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil.
- KETOKIVI M. & MANTERE S. (2010), "Two strategies for inductive reasoning in organizational research", *Academy of Management Review*, 35(2), pp. 315-333.
- KETOKIVI M., MANTERE S. & CORNELISSEN J. (2017), "Reasoning by analogy and the progress of theory", *Academy of Management Review*, 42(4), pp. 637-658.
- LADWEIN R. & SÁNCHEZ A. (2018), « L'ambivalence dans la décision d'acheter des produits de luxe : le cas des millennials », *Management & Avenir*, n°106, pp. 155-178.
- LEHMANN A. & MARTIN-BERTHET F. (2013), *Lexicologie : Sémantique, morphologie et lexicographie*, Armand Colin.
- LÔ A. (2017), « Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés - Étude de cas chez Renault », *Revue Française de Gestion*, 43(264), pp. 81-99.
- MANDARD M. (2018), « Les usages du brevet: vers une définition du brevet comme mécanisme de gouvernance des activités d'innovation des organisations », *Innovations*, 3(57), pp. 165-187.
- MANTERE S. & KETOKIVI M. (2013), "Reasoning in organization science", *Academy of Management Review*, 38(1), pp. 70-89.
- MEHRPOUYA A. & WILLMOTT H. (2018), "Making a niche: The marketization of management research and the rise of 'Knowledge Branding'", *Journal of Management Studies*, 55(4), pp. 728-734.
- NERSESSIAN N. (2010), *Creating scientific concepts*, MIT press.
- OUCHI W. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 129-141.
- PEIRCE C. (1878), "Deduction, induction, and hypothesis", *Popular Science Monthly*, vol. 13, p. 470-482.
- PORTER M. E. (1979), "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, 86, mars-avril, pp. 137-145.
- RIVIÈRE A. (2019), « Tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé à l'hôpital public - L'effet modérateur des stratégies d'ajustement », *Revue Française de Gestion*, 45(282), pp. 11-35.
- RONDA-PUPO G. & GUERRAS-MARTIN L. (2012), "Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis", *Strategic Management Journal*, 33(2), pp. 162-188.
- ROUSSEAU D. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp. 121-139.
- SHEPHERD D. & SUDDABY R. (2017), Theory building: A review and integration", *Journal of Management*, 43(1), pp. 59-86.
- SUDDABY R. (2014), "Editor's comments: Why theory?", *Academy of Management Review*, 39(4), pp. 407-411.
- TEECE D. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- TEECE D. & PISANO G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537-556.
- THAGARD P. (1990), "Concepts and conceptual change", *Synthese*, 82(2), pp. 255-274.
- THAGARD P. & SHELLEY C. (1997), "Abductive reasoning: Logic, visual thinking, and coherence", *Logic and Scientific Methods*, 259, Springer, pp. 413-427.
- THIÉTART R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^e édition, Dunod.
- WINSTON M., CHAFFIN R. & HERRMANN D. (1987), "A taxonomy of part-whole relations", *Cognitive Science*, 11(4), pp. 417-444.

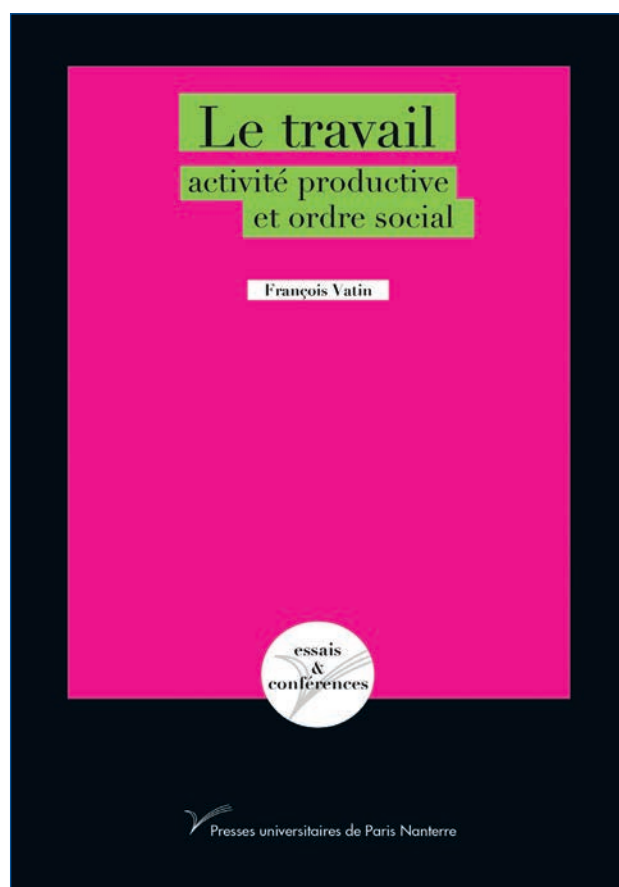
Mosaïque

Voyage au cœur du travail

À propos de l'ouvrage de François Vatin,
*Le travail : activité productive
et ordre social*,
Presses universitaires de Paris Ouest,
coll. « Essais & conférences », 2014,
mise en ligne en avril 2020
(OpenEdition Books).

Par Rebecca DICKASON

Maître de conférences
IRG, Université Gustave Eiffel,
Université Paris Est Créteil



© Presses universitaires de Paris Ouest

Le travail fait partie de ces sujets d'actualité permanente qui n'ont de cesse d'être revisités. La récente crise sanitaire a ainsi posé à nouveau, s'il en était besoin, l'épineuse question de sa place dans nos sociétés contemporaines. Travail « essentiel » et « non essentiel », travail « en première ligne », « télé- »travail, travail « invisible » ou « oublié »... autant d'appellations qui soulignent en fait un travail pluriel, dont l'essence est délicate à saisir. Somme toute, le travail est un

terme « richement polysémique » qui « semble résister à l'analyse », pour citer les propos introductifs de François Vatin.

Dans cet opusculé ambitieux, le sociologue nous livre le fruit de ses réflexions personnelles sur le travail, à travers une synthèse dense et originale qui envisage tour à tour l'évolution (ou plutôt les évolutions) de la notion de travail, de l'activité productive et de ses transformations, et de l'encadrement social du travail avant de conclure sur des interrogations sur ce qu'il qualifie de « crise paradoxale » du salariat. Précisons d'emblée que le fil rouge du propos tient en une définition du travail comme « activité à vocation productive », un parti pris inédit de l'auteur qui permet, en fait, de dérouler une analyse fine et complexe, conjuguant regards pluridisciplinaires, éclairages historiques et ancrages sociaux.

« Il était une fois... le travail », c'est ainsi que nous pourrions résumer la première partie de l'ouvrage de François Vatin, qui aborde l'étymologie du concept, une réflexion sur l'organisation sociale associée à l'activité de travail, l'apport des sciences de la nature, puis celui de l'économie et de la sociologie.

La première sous-partie s'ouvre, certes, sur le rappel de la sémantique de la souffrance et de l'effort inhérente à la notion de travail – mot hérité du latin *tripalium*, désignant un instrument de torture mais signifiant aussi, et l'auteur fait bien de le rappeler, « trépied » –, cependant la réflexion sur l'étymologie va bien au-delà et le lecteur est guidé dans un kaléidoscope tissé à travers les siècles et les langues. Dimension sacrificielle d'héritage judéo-chrétien, ambivalences de notion, pénibilité de l'ouvrage, valeur sociale du travail, sont envisagées avant de présenter le travail comme une « activité à vocation productive », une définition qui ouvre la réflexion à la nature de la « production », issue de l'évolution de la « prédation », sous l'impulsion du contrôle accru de la reproduction des ressources par l'Homme, un contrôle indissociable des transformations de l'organisation sociale.

Si la sous-partie consacrée aux contraintes productive et salariale fait écho à des thématiques classiquement abordées (en économie, en sociologie et en philosophie, notamment) – telles celle de l'« activité forcée » (Wallon, Jevons), de l'arbitrage entre les plaisirs et les peines (Bentham), du travail « par nécessité » (Arendt) ou de l'opposition entre contrainte productive et contrainte salariale (Marx) –, la sous-partie consacrée à la physique et à l'ergonomie aborde des dimensions d'ordinaire plus discrètement mentionnées par les sciences humaines et sociales. Cette sous-partie est l'occasion d'évoquer le lien entre le travail et la puissance, les conversions énergétiques et chimiques possibles à partir d'un travail mécanique et, *de facto*, la place de la machine. Considérer conjointement la question de la mesure physique du travail humain et les premières études d'ergonomie (Amontons, puis Coulomb) ainsi que le contexte de la « révolution industrielle », de la « mécanique industrielle », permet de poser les jalons d'un cadre théorique intégrateur pour l'étude du travail, reconsidérant la dualité entre la

dépense (la fatigue) et le produit (l'effet) du travail, la discussion sur la valeur « travail », le glissement de la physiologie du travail à la psychophysiologie du travail.

La première partie se clôt par une réflexion plus poussée sur la valeur « travail » et la marchandisation du travail, mobilisant à cet égard les travaux de Smith, de Ricardo et de Marx sur la division du travail et les contours du « marché du travail », puis ceux de Keynes, de Walras, de Granovetter et de Becker sur le niveau de salaire.

Le deuxième volet du triptyque de François Vatin explore l'activité productive, à travers l'angle de la technique, celui de la division et de l'organisation du travail puis de l'automatisation, avant un détour bienvenu par les arts, ou plus précisément la manière dont le travail y est esquissé.

Consacrée à la technique et au travail, une première sous-partie dialogique met en regard chaque notion, en partant de la définition de Mauss de la technique et de la conception philosophique marxiste du travail, puis en discutant des hypothèses sous-jacentes à chacune et en mettant en lumière tous les symbolismes et significations convoqués. Là encore, avec force finesse et habileté, François Vatin nous emmène dans une déambulation historico-disciplinaire prolifique, où sont subtilement mêlées l'homologie entre les stades de développement technique et l'évolution générale de la société (Leroi-Gourhan), la théorie darwinienne de l'adaptation, la conception élargie de la machine et la mécanologie (Lafitte), les artefacts techniques comme liants entre les individus (Latour et Callon), la « solidarité technique » (Dodier), les façonnements de l'organisation productive et le « machinisme » (Michelet)... S'ensuit une réflexion, tout en nuances, sur la critique du machinisme (Friedmann), dans laquelle les apports du convoyeur mécanique de Ford comme moyen d'alléger le travail physique (suppression du travail de manœuvre), caractéristique de l'époque « pré-taylorienne », sont discutés.

François Vatin, dans sa volonté de dévoiler le « processus complexe et ambivalent de transformations des exigences productives », se penche ensuite sur la division et l'organisation du travail. Cette thématique fait, elle aussi, l'objet d'un travail fouillé et minutieux, partant des réflexions fondatrices des philosophes grecs (Platon et Xenophon) avant d'aborder les fertilisations croisées entre Smith, Weber, Durkheim, Marx, Babbage, Lemontey, Proudhon, Comte, Hughes, Naville, Fayol, Reynaud, Ricardo ou encore Williamson, grâce à une analyse transversale, particulièrement réussie, articulant plusieurs courants de pensée.

Prolongement logique des développements précédents, le propos se poursuit avec l'automatisation, dans une sous-partie dans laquelle sont développés la conception des « animaux machines » (Descartes), l'attrait pour les automates (les jacquemarts, dès le XIV^e siècle, par exemple), le développement des manufactures et du raffinage pétrolier (héritage de la « chimisation de l'industrie », Naville), l'industrialisation du travail administratif, les limites à l'automatisation dans

le travail tertiaire ainsi que, fort à propos, une discussion de l'évolution des enjeux de l'automatisation dans le temps.

Dans la dernière sous-partie, les « images du travail » défilent sous les yeux du lecteur, qui ne peut que se délecter devant cette aquarelle textuelle dans laquelle s'animent des images picturales (depuis l'ancienne Égypte jusqu'aux peintres du XIX^e puis du XX^e siècle, tels Millet, Monet, Degas), de grands classiques de la littérature (*Au bonheur des dames* de Zola, *La chronique des Pasquier* de Duhamel, les *Hommes de bonne volonté* de Romain...) et des narrations « de l'intérieur » (*L'Établi* de Linhart, *La Clé à molettes* de Levi...), des images du travail projetées sur grand écran (*La Grève*, *Les Temps Modernes*, *La Garçonnière*...), le tout soutenu par une réflexion diserte sur les thématiques abordées et les questionnements profonds soulevés, en termes de rapport social, de désincarnation de la production ou de représentation des conditions de travail.

La troisième toile du tableau brossé par François Vatin porte sur le travail et l'ordre social. L'histoire y est conviée, cette fois pour traiter les statuts sociaux du travail et leur évolution ainsi que l'avènement du salariat. S'ensuit une réflexion sur l'assimilation du travail à l'emploi (bien souvent salarié), sur l'évolution de l'activité et du chômage.

« Travail informel », « travaux masculins » ou « féminins », hiérarchisation symbolique, justice « commutative » et « distributive », esclavage, servage et « surtravail », développement des « communautés professionnelles » ou « corporations » sont autant d'aspects détaillés dans la première sous-partie, avant d'aborder l'invention du salariat et le droit du travail dans la deuxième sous-partie, comme prolongement de l'évolution des statuts sociaux du travail, à travers le prisme des théories contractuelles de la firme (Coase et Williamson) ou de la « féodalité industrielle » (Fourier), notamment, puis de la construction d'une définition du salariat.

Enfin, la troisième sous-partie est davantage ancrée dans l'économie – elle appréhende l'essor du salariat à travers le développement du taux d'emploi et de l'activité, la part des formes particulières d'emploi (CDD, intérim, apprentissage) –, une tendance poursuivie dans la dernière sous-partie consacrée au chômage et qui, outre des rappels historiques et de définitions, nous plonge efficacement dans ses paradoxes et son traitement analytique (quantitatif ou qualitatif).

Pour prolonger l'expérience réflexive prodiguée par François Vatin, le lecteur consultera avec plaisir les références signalées dans la bibliographie commentée – « guide raisonné », qui suit la même structuration que l'ouvrage –, ces références, véritables « madeines de Proust » pour le lecteur averti, sont une invitation à goûter (ou à redécouvrir) avec gourmandise certains ouvrages incontournables, allant de l'économie à la sociologie, en passant par la philosophie.

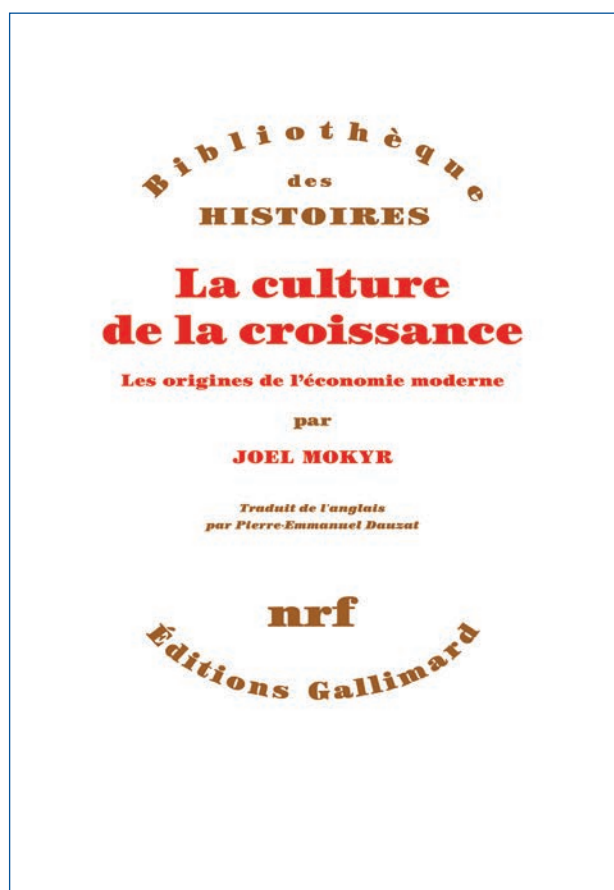
L'originalité de l'ouvrage de François Vatin réside dans l'élaboration d'une synthèse approfondie et inaccoutumée sur le travail, conjuguant efficacement plusieurs

cadres interprétatifs, qui permet de sortir de l'assimilation de travail à salariat, de souligner l'existence d'autres formes sociales que le salariat et de ne pas réduire le travail à sa contrainte juridico-économique. De nouvelles catégories perceptives s'ouvrent alors pour le lecteur qui est amené à se poser des questions sur les mutations de la société salariale ainsi que sur la nécessité d'inventer de nouveaux cadres sociaux de reconnaissance du travail face à une crise « paradoxale » du salariat (due à son expansion et à une perte de sens de la notion) qui, victime de son succès, serait un facteur explicatif de l'explosion et du maintien du chômage depuis les années 1970 (une réflexion *sui generis* proposée par Vatin). Dans un format court, mais dans lequel l'excellence scientifique n'est jamais compromise, le sociologue nous livre ici un véritable travail d'orfèvre, alternant précision ciselée dans le maillage argumentatif et réflexions prospectives, et réussit le tour de force de poser un regard neuf et éclairé sur un sujet qui « parle » à chacun, mais qui s'avère particulièrement complexe à encapsuler.

Dans l'antichambre du progrès : comment expliquer le « miracle européen » ?

À propos de l'ouvrage de Joel Mokyr, *La culture de la croissance*, Gallimard (traduction française 2020), 576 p.

Par Frédéric GARCIA
IAE Lille



Comment expliquer que l'exceptionnelle période de croissance économique ouverte par la révolution industrielle plonge ses racines en Europe, et pas ailleurs ? Comment rendre compte de l'« exceptionnalisme » européen, et de la « Grande divergence » (Pommeranz, 2000) qui s'est opérée entre l'Occident et le reste du monde à l'ère moderne, sans eurocentrisme ni « destinée manifeste » ? Même Lévi-Strauss, peu suspect d'eurocentrisme, admettait cet exceptionnalisme dans *Race et Histoire* : « Sous le rapport des inventions techniques [...], la civilisation occidentale s'est montrée plus cumulative que les autres ; [...] après une stagnation qui, en gros, s'étale sur 2 000 ou

2 500 ans (du 1^{er} millénaire avant l'ère chrétienne jusqu'au XVIII^e siècle environ), elle s'est soudainement révélée comme le foyer d'une révolution industrielle dont, par son ampleur, son universalité et l'importance de ses conséquences, la révolution néolithique seule avait offert jadis un équivalent » (1952). Cette révolution, poursuit Lévi-Strauss, fut explosive, exponentielle, auto-entretenu, à « l'image d'une réaction en chaîne, déclenchée par des corps catalyseurs ». Mais si les mécanismes de la réaction en chaîne sont bien connus, peut-on remonter à l'étincelle ? C'est le projet de l'ouvrage de l'économiste américano-israélien Joel Mokyr, professeur à la Northwestern University, qui propose dans *A Culture of Growth: The Origins of the Modern Economy* (2016, traduit en 2020) une synthèse de ses recherches sur les origines de la révolution industrielle et des Lumières. Ces dernières ne sont pas selon lui un commencement, mais l'aboutissement d'une métamorphose culturelle étalée sur deux siècles. Il se concentre donc sur la période 1500-1700.

Comme l'indique le titre de son ouvrage, l'ambition de l'auteur est de réhabiliter les déterminants culturels dans la genèse de la « croissance schumpétérienne » (*i.e.*, fondée sur l'innovation technique) dans laquelle l'Europe s'est engagée au XVIII^e siècle. Mokyr s'inscrit dans le sillage d'historiens de l'économie faisant de la culture un facteur essentiel de l'expansion économique, à l'image de Deirdre McCloskey, théoricienne du rôle décisif qu'y ont joué les « valeurs bourgeoises ». Mais en s'aventurant vers cet « au-delà » (ou cet « en-deçà ? ») de l'économie que constitue la culture, l'économiste ne risque-t-il pas de « finir dans le feu d'une sociologie d'amateurs », comme l'avertit Robert Solow, cité dès le premier chapitre ? Que l'on se rassure ! Mokyr semble avoir pris cette mise en garde au sérieux, et consacre sa première partie (chapitres 1 à 5) à ramener le fait culturel dans les filets des axiomes de la science économique, en proposant une théorie, non de la culture comme un ensemble statique de normes, mais de l'« évolution culturelle » comme un processus « fondé sur le choix » des individus. Ce choix est lui-même soumis à un certain nombre de « biais » d'origine collective. Les amateurs de débats sur le rôle respectif des « structures » et de l'« agence » dans les mécanismes du changement trouveront ici une réflexion dense, bien référencée. Mais on craint alors qu'à trop la modéliser, on finisse par noyer la culture dans les eaux glacées de la théorie. C'est à ce moment-là que Mokyr choisit de faire intervenir son *deus ex machina* de l'évolution culturelle : l'« entrepreneur culturel ». Figure centrale (et très schumpétérienne) de son dispositif théorique, l'entrepreneur culturel est celui qui prend l'initiative de bousculer le savoir et les normes de son temps, de transformer le *statu quo*. Sans lui, la culture serait condamnée à une stase sans fin. Mokyr en donne de nombreux exemples (chapitre 6), mais s'arrête plus longuement sur deux d'entre eux (chapitres 7 et 8). Isaac Newton, inévitablement, mais aussi, plus inattendu, Francis Bacon, l'empiriste anglais, prophète de la méthode expérimentale, qui s'avérera le véritable héros du livre.

L'Europe serait-elle, intrinsèquement, une région plus richement dotée que la normale en « entrepreneurs culturels » ? Mokyr réfute cet argument : toutes les cultures en ont, de tous temps, généré en grand nombre. Chaque culture est ainsi le théâtre d'un combat entre ces tenants de la nouveauté et les gardiens de l'ordre établi voués à étouffer les progrès culturels menaçant les pouvoirs en place. La spécificité européenne est d'avoir rendu possible une victoire inédite et définitive des premiers sur les seconds. En l'espèce, l'« ordre culturel », dans l'Europe post-médiévale, prenait le visage de cette « synthèse thomiste » des savoirs antiques (notamment le corpus aristotélécien) et de l'orthodoxie catholique, synthèse que nous avons retenue comme « scolastique ». C'est à cette citadelle et à ses défenseurs (l'Inquisition, mais surtout la Compagnie de Jésus, régulièrement mentionnée) que s'en prennent, à partir de 1500, tous les « entrepreneurs culturels » européens, les Galilée, Copernic, Kepler, Leibniz, Descartes, Spinoza, Pascal, Locke, Bacon, Newton... Pourquoi vont-ils réussir là où, partout ailleurs et de tous temps, leurs semblables ont échoué à briser la malédiction de l'éternelle victoire du *statu quo* ?

Pour Mokyr, la clé de l'énigme réside sans doute dans la configuration singulière dans laquelle se trouve l'Europe au sortir du Moyen Âge (chapitres 8 à 12) : elle forme alors un mélange, unique en son genre, de fragmentation politique et d'unité culturelle⁽¹⁾. D'un côté, l'espace européen, débarrassé tant de la féodalité que de l'ambition de restaurer un Empire hégémonique, s'organise en un « système d'États » en rivalité permanente. De l'autre, le continent est uni par un fonds culturel commun, tant linguistique (langues proches, latin universel) que religieux (christianisme en partage⁽²⁾). Dès lors, comme Mokyr l'exprime dans sa langue d'économiste, « la fragmentation politique alla de pair avec une unité intellectuelle et culturelle, un marché intégré des idées, qui permit à l'Europe de bénéficier d'importantes économies d'échelle associées à l'activité intellectuelle » (p. 266). Cette configuration inédite, en grande partie contingente⁽³⁾, a donc donné naissance à un « marché des idées », d'une efficacité totalement inconnue auparavant. Ce marché porte un nom : la République des Lettres. Mokyr en fait une description passionnante (chapitre 12), en montrant combien son développement s'est nourri de la fragmentation politique : en fournissant des « portes de sortie » à des entrepreneurs culturels persécutés chez eux, cette fragmentation a considérablement amoindri le risque associé à l'innovation intellectuelle. Il montre aussi que ce « collège invisible », cette institution non-instituée,

⁽¹⁾ Mokyr se rapproche ici du déterminisme géographique de la théorie de la « thalassographie articulée », défendue par David Cosandey dans *Le secret de l'Occident*, dont Mokyr semble ignorer les travaux.

⁽²⁾ Nul anti-christianisme de principe chez Mokyr, qui montre que la religion a joué aussi bien en faveur du progrès que de la réaction.

⁽³⁾ Mokyr prend bien soin de se démarquer de toute vision téléologique : à plusieurs reprises, il rappelle à quel point cette configuration européenne était fragile, et aurait pu être bouleversée par exemple à l'occasion de victoires militaires espagnoles.

était soudée par de profondes valeurs communes qui abaissaient le coût associé à la diffusion des idées. C'est au sein de ce microcosme d'élite qu'en deux siècles s'est inventée la science moderne qui allait abattre le vieux canon scolastique, rendant possible une compréhension inédite des lois de la nature qui serait bientôt mise au service de l'invention de techniques améliorant la condition humaine.

Mokyr consacre la dernière partie du livre (chapitres 13 à 16) à répondre par anticipation aux objections auxquelles l'expose sa thèse : si la République des Lettres fut une institution paneuropéenne, comment expliquer, à son tour, l'exceptionnalisme britannique dans les débuts de la révolution industrielle ? Cela doit-il nous amener à rehausser nos lunettes wébériennes et invoquer le puritanisme ? Et pourquoi accorder tant d'importance au savoir scientifique, quand la révolution industrielle fut aussi une affaire d'artisans bricoleurs de génie ? Répondre à ces questions donne un prétexte à Mokyr pour marteler sa thèse, au prix de quelques longueurs. Ses derniers regards se tournent vers la Chine et la fameuse « question à cent francs » de Joseph Needham : « Pourquoi la Chine, avec sa considérable avance sur l'Europe jusqu'à la Renaissance, n'a-t-elle pas été le théâtre de cette révolution ? » Si Mokyr ne semble pas totalement écarter l'hypothèse religieuse (et l'absence, dans la pensée chinoise, d'un monde créé par un Dieu rationnel et dont les lois seraient connaissables par l'Homme), il invoque, sans surprise, l'inexistence d'un « pluralisme politique compétitif » qui aurait pu permettre aux nombreux entrepreneurs culturels chinois de constituer un « marché des idées » susceptible de renverser l'autorité du canon confucéen et le respect immémorial dû aux Anciens.

L'ouvrage se termine ainsi de façon abrupte, au moment où le lecteur se pose la version « 2020 » de la question de Needham : la Chine peut-elle, compte tenu de ses caractéristiques politico-culturelles, être le *leader* mondial de l'innovation techno-scientifique qu'elle prétend devenir ? Mokyr ne se risque à aucun pronostic, n'effleure même pas le sujet. Pas plus qu'il n'évoque l'état de l'idée de progrès et de la « culture de la croissance » en ce début de troisième millénaire.

Le livre, prudemment, ne parle que des temps révolus. On aimerait savoir, pourtant, ce que ses thèses ont à nous dire sur notre époque, en particulier sur la remise en cause de la croissance matérielle par la prise de conscience des limites écologiques. Cette prise de conscience ne joue-t-elle pas, en effet, le même rôle qu'ont joué, à la fin du Moyen Âge, et comme l'illustre très brillamment Mokyr, les grandes découvertes dans l'ébranlement de la confiance placée dans le savoir antique ? Certains des passages les plus passionnants du livre racontent comment, à mesure que les Européens exploraient le monde, leur scepticisme quant à leur héritage culturel n'a cessé de croître : Aristote n'avait-il pas écrit que les régions équatoriales étaient inhabitables ? Mokyr affirme ainsi : « À mesure que données et faits nouveaux firent surface, en partie du fait de l'expansion des horizons géographiques et en partie grâce à des observations plus soigneuses et à de meilleurs instruments, les Européens commencèrent à voir les lacunes des œuvres canoniques de l'Antiquité » (p. 254). À l'heure où nous découvrons, par les moyens de la science, les dégâts provoqués par la croissance économique, notre foi en celle-ci, forgée dans un tout autre monde que le nôtre, n'est-elle pas condamnée à s'émousser ? Les Anciens d'aujourd'hui ne sont-ils pas les Modernes d'hier ? Au terme de cet ouvrage passionnant, on regrette simplement que son auteur laisse le lecteur seul face à ses interrogations.

Références

- COSANDEY D. (2007), *Le secret de l'Occident*, Champs-Flammarion.
- LÉVI-STRAUSS C. (1987), *Race et histoire* (édition originale, 1952), Paris, Denoël (Folio essais 58).
- MCCLOSKEY D. N. (2010), *Bourgeois dignity: Why economics can't explain the modern world*, University of Chicago Press.
- MOKYR J. (2020), *La culture de la croissance. Les origines de l'économie moderne*, Gallimard, traduit de l'anglais *A Culture of Growth : The Origins of the Modern Economy* par Pierre-Emmanuel Dauzat.
- POMERANZ K. (2000), *The great divergence: China, Europe, and the making of the modern world economy*, Princeton University Press.

Un retour à l'État entrepreneur ?

À propos de l'ouvrage de Mariana Mazzucato, *L'État entrepreneur. Pour en finir avec l'opposition public-privé*, Paris, Fayard (traduit de l'anglais en 2020), 384 p.

Par Hervé DUMEZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



La thèse de ce livre est simple : nous nous sommes trompés sur les mécanismes de l'innovation en attribuant le rôle moteur aux firmes privées et aux institutions privées de financement, notamment les sociétés de capital-risque. Le rôle moteur est toujours revenu, en matière de grandes innovations, à l'État. Mais le mécanisme s'est sans doute grippé progressivement au fil du temps. D'une part, l'accent a été mis sur les échecs des programmes étatiques, qui ont masqué les réussites. D'autre part, des enchaînements pervers se sont mis en place qui font que l'État finance l'investissement énorme nécessaire à l'innovation, mais que ce sont les firmes qui en engrangent les bénéfices. Il convient donc de remettre la théorie sur ses pieds en montrant le rôle réel de l'État dans la dynamique de l'économie, de relancer des politiques publiques

d'innovation ambitieuses, mais en changeant les règles de répartition des bénéfices entraînés par ces politiques. Il convient de réhabiliter : « [un] modèle d'État déterminé, proactif, *entrepreneurial*, capable de prendre des risques et de créer un réseau dense d'acteurs qui exploite le meilleur du secteur privé dans l'intérêt national, sur un horizon à moyen-long terme » (p. 66).

Il faut donc, selon l'auteur Mariana Mazzucato, revoir l'histoire de l'innovation.

Apple est pour elle, par exemple, le modèle de l'histoire mal écrite. Premier point, Apple n'a pu se développer que grâce au programme public SBIR (*Small Business Innovation Research*). Sans cet appui de l'État, la firme n'existerait pas aujourd'hui. Deuxième point, Apple a certes développé une capacité de combiner des technologies remarquables et su concevoir des *designs* innovants, mais toutes les technologies qui ont été combinées par la firme pour constituer ses produits (Internet, les réseaux sans fil, le GPS, les écrans tactiles, l'assistant SIRI à commande vocale) sont sorties des laboratoires publics. Apple n'a pas réellement inventé de technologie nouvelle. C'est bien l'État qui est à la base des grandes innovations de recherche qui lui ont été nécessaires. Au fil de sa croissance, d'ailleurs, son ratio R&D sur son chiffre d'affaires n'a cessé de diminuer. Par ailleurs, Apple, comme toutes les grandes entreprises, joue sur l'optimisation fiscale et déclare l'essentiel de ses revenus en dehors des États-Unis, qui ont financé sa croissance. Autrement dit, l'analyse selon laquelle l'État récupérerait ses dépenses d'investissement en recherche et en soutien de l'innovation indirectement, *via* l'impôt sur les sociétés, se révèle fautive.

La situation actuelle risque donc de conduire à un blocage de l'innovation et de la dynamique économique du fait d'un effet de ciseau : d'une part, l'État voit ses capacités d'investissement dans la recherche de plus en plus restreintes ; de l'autre, les firmes privées investissent de moins en moins dans la R&D, comptant sur l'État pour le faire. Le secteur pharmaceutique est illustratif d'une telle situation.

En 2011, par exemple, à côté des dividendes versés pour un montant de 6,2 milliards de dollars, Pfizer a racheté des actions pour 9 milliards de dollars, équivalant à 99 % de ses dépenses de R&D. Et il est avéré que, entre 2003 et 2012, Pfizer a dépensé l'équivalent de 71 % et 75 % de ses profits respectivement en rachat d'actions et en distribution de dividendes (p. 73).

À l'heure de la financiarisation, les entreprises investissent une part minime de leurs bénéfices dans la R&D. Lazonick (2014) a calculé qu'en une dizaine d'années les entreprises ont consacré 4 000 milliards de dollars à racheter leurs propres actions plutôt que d'investir dans l'avenir.

On peut alors se demander si le fameux modèle de l'« innovation ouverte » n'est pas devenu profondément dysfonctionnel.

En réalité, l'innovation réelle, celle qui assure la croissance de l'économie, repose sur des technologies qui ont affecté de grands secteurs. Ce sont des *General*

Purpose Technology (GPT), qui possèdent trois caractéristiques (p. 122) :

- Elles sont omniprésentes à la suite de leur diffusion dans un grand nombre de secteurs.
- Elles s'améliorent avec le temps, et leur coût devrait continuer à baisser pour leurs utilisateurs.
- Elles facilitent la dissémination de l'innovation dans l'invention et la production de nouveaux produits et processus.

L'histoire montre que c'est l'État, souvent avec la défense, qui est à l'origine de ces technologies. Internet est né du fait que les militaires cherchaient à développer une technologie de communication qui soit capable de continuer à fonctionner après une attaque nucléaire, ce qui n'était pas le cas des réseaux téléphoniques classiques. Des études montrent que, malgré le bruit que font les firmes pharmaceutiques concernant leurs dépenses en R&D, 75 % des médicaments les plus innovants sont issus de la recherche publique.

Le modèle de l'impulsion étatique en innovation est donné par la DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), une agence étatique américaine spécialisée dans les programmes d'innovation avancée dans le domaine militaire. Elle présente quatre caractéristiques fondamentales (p. 143) :

- Une série de cellules d'assez petite taille, qui emploient souvent des scientifiques et des ingénieurs reconnus et qui disposent d'une autonomie budgétaire considérable, afin de pouvoir encourager des idées prometteuses. Ces cellules sont proactives, plutôt que réactives, et travaillent à proposer un programme aux chercheurs du domaine. Le but est de créer une communauté scientifique présente dans les universités, le secteur public et les entreprises, qui se concentre sur la résolution de défis technologiques spécifiques.
- Les fonds sont alloués à un ensemble de parties associant des chercheurs académiques, des *start-up*, des entreprises confirmées et des regroupements d'acteurs du secteur. Il n'y a pas de division marquée entre « recherche fondamentale » et « recherche appliquée », car les deux sont étroitement imbriquées. En outre, les agents de la DARPA sont encouragés à couper les financements des groupes qui ne progressent pas et à réallouer les fonds à d'autres groupes plus prometteurs.
- Puisque l'objectif est de produire des avancées technologiques applicables, le mandat de l'agence lui permet d'accompagner les entreprises jusqu'au stade de la viabilité commerciale des produits. L'agence est en mesure d'apporter aux entreprises une assistance qui va bien au-delà du financement de la recherche.
- Une partie de la tâche de l'agence consiste à user de son rôle de supervision pour relier de façon constructive les idées, les ressources et les personnes à travers les différents sites de recherche et développement.

S'inspirant de ce modèle, l'État fédéral américain a créé en 2007 (c'était avant la présidence de Donald Trump) l'ARPA-E (à savoir Advanced Research Projects

Agency-Energy) pour impulser la recherche en matière de révolution énergétique. Cette agence a pour mission d'investir dans des technologies nouvelles à haut risque qui sont encore trop émergentes pour attirer les investissements du secteur privé.

Peut-on alors dresser le portrait de l'État entrepreneur tel qu'il a fonctionné dans le passé et devrait recommencer à fonctionner aujourd'hui, c'est-à-dire « engagé » dans l'innovation et « patient » (selon les mots de l'auteur) ? Il convient d'abord de sortir de l'idée que l'État doit être modeste et se contenter de fournir au marché les conditions de son bon fonctionnement : « Les investissements publics à visée transformatrice furent souvent le fruit de politiques guidées par la vision d'une "mission" et la volonté de voir grand : aller sur la Lune ou lutter contre le changement climatique » (p. 34).

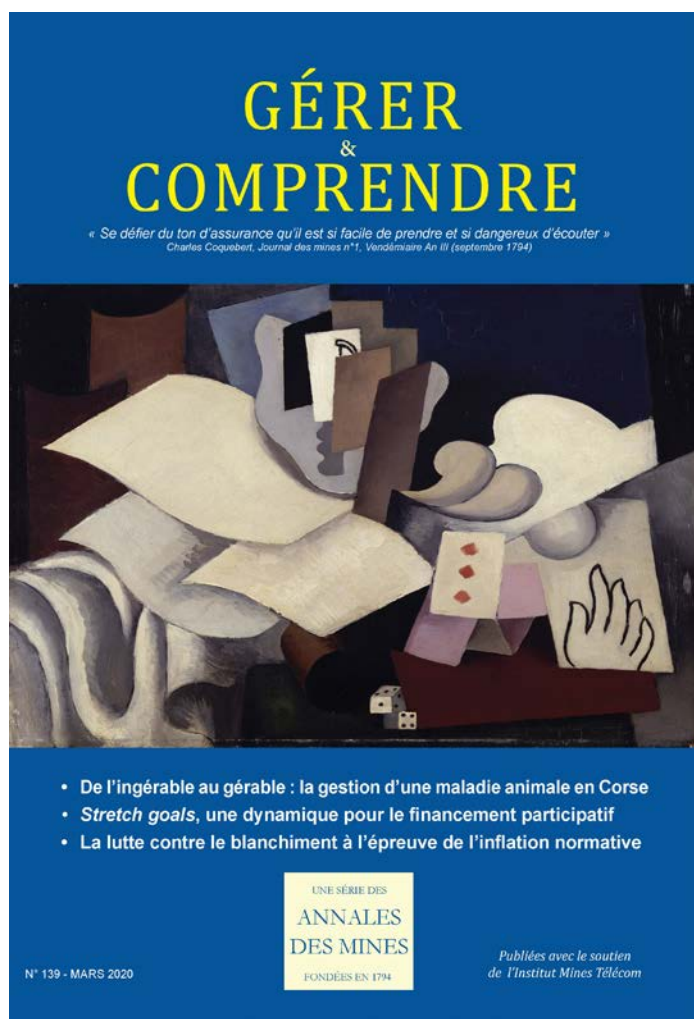
Le passé montre la voie, celle d'un État qui, au contraire de l'État actuel réduit à un simple facilitateur du marché, ose l'incertain, crée une nouvelle opportunité technologique ; assure les vastes investissements initiaux qui se révèlent nécessaires, permet à un réseau décentralisé d'acteurs de se lancer dans une recherche risquée, favorise enfin le déclenchement dynamique du processus de développement et de commercialisation. Cela signifie que le partage, recherche fondamentale à l'État et recherche appliquée et développement à l'entreprise, n'est pas le bon. L'État doit descendre bien plus loin que la seule recherche fondamentale pour aller vers une réelle création de nouveaux marchés.

En résumé, que faut-il faire ?

En premier lieu, il s'agit de permettre aux gouvernements de se doter d'une vision quant à l'orientation à donner au changement technologique, et d'investir selon cette orientation. Créer des marchés, et non s'en tenir à les corriger seulement. En deuxième lieu, il convient de se défaire de l'habitude d'évaluer la dépense publique à trop court terme. L'investissement public devrait être mesuré à l'aune du courage avec lequel il entraîne les marchés dans de nouvelles directions, plutôt que selon le constat habituel de l'existence d'un marché auquel les acteurs publics et privés se pressent d'accéder en jouant des coudes (pour s'en « évincer » mutuellement). Troisièmement, les organisations publiques doivent être autorisées à expérimenter, apprendre, et même échouer ! Quatrièmement, précisément parce que l'échec fait partie du processus de tâtonnement pour pousser les marchés dans de nouvelles directions, il soulève l'enjeu suivant : imaginer comment les gouvernements et les contribuables pourront être récompensés par le haut, et non pas se contenter de réduire les risques à l'entrée (pp. 34-35).

Ce livre attire l'attention sur un certain nombre de phénomènes fondamentaux aux enjeux essentiels : à une époque où l'innovation est un thème omniprésent, le rôle de l'État dans le processus doit être pensé correctement. Quant à la répartition des bénéfices entre public et privé – le privé ayant aujourd'hui tendance à vivre aux crochets du public, l'« innovation ouverte » étant sans doute la formulation élégante de ce parasitisme –, elle mérite sans doute d'être repensée.

GÉRER & COMPRENDRE



n° 139 - Mars 2020

Réalités méconnues

Le marketing en acte des non-spécialistes : le cas des particuliers vendeurs en ligne de produits d'occasion
Sarah BENMOYAL BOUZAGLO, Aline BOISSINOT et Corina PARASCHIV

Stretch Goals : définition, contours et enjeux pour la dynamique d'une campagne de financement participatif
Sophie RENAULT

L'épreuve des faits

Rendre l'ingérable gérable par la transformation collective de la situation de gestion : étude du cas de la gestion d'une maladie animale en Corse
François CHARRIER, Mourad HANNACHI et Marc BARBIER

Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale
Nicolas DUFOUR

En quête de théorie

Quand la fiction permet de penser de nouvelles pratiques managériales. Le management organique de la Garde de Nuit dans la série *Game of Thrones*
Marine AGOQUÉ et Cyrille SARDAIS

Mosaïque

La qualité : un levier d'action pour préserver la santé au travail

À propos de l'ouvrage de Jean-Yves BONNEFOND, *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Érès, collection « Clinique du travail », 2019.

Damien COLLARD

La sociologie clinique de A à Z

À propos du *Dictionnaire de sociologie clinique*, publié sous la direction d'Agnès VANDEVELDE-ROUGALE et de Pascal FUGIER, avec la collaboration de Vincent DE GAULEJAC, Érès, 2019.

Jean VANDEWATTYNE

Chroniques d'une révolution au long cours

À propos de *La Logistisation du monde*, sous la direction de Nathalie FABBE-COSTES et Aurélien ROUQUET, Presses Universitaires de Provence, coll. « Travail et Gouvernance », 2019.

Julie BASTIANUTTI

Penser le dialogue sur le travail (et sa mise en pratique) dans les organisations

À propos du livre de Mathieu DETCHESSAHAR (coord.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Éditions Nouvelle Cité, Collection G.R.A.C.E, 2019.

Xavier LÉON

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.anales.org>

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

[Dynamics of territorial participative fundraising: towards a new financing perspective?](#)

Erwan BOUTIGNY,
ULHN (Université Le Havre Normandie),
Nimec Le Havre and

Marie-Josèphe LEROUX-SOSTÈNES,
University of Rouen Normandy, Cetaps

Crowdfunding (participative fundraising system) consists in collecting funds from a crowd of contributors in order to partially or totally finance projects proposed by individuals or organizations. This new form of open funding is now raising interest among local authorities, which consider it as an alternative to finance their projects whilst involving citizens in the development of their local policy.

The concept of crowdfunding has now been clearly defined, but very little research has been conducted on civic crowdfunding. Through the study of a dedicated platform, the objective of this article is to analyze the mechanisms of civic crowdfunding and identify its characteristics. This survey has helped determine the motivations for local authorities to resort to crowdfunding and demonstrate that this new tool is both a means of communication and of greater proximity with citizens.

TRIAL BY FACT

[When love and money must rhyme daily... A research agenda on financial management within the couple](#)

Sarah BENMOYAL BOUZAGLO,
LIRAES, Université de Paris
and **Corina PARASCHIV**,
Université de Paris & Institut Universitaire de France

Consumer behavior research often adopts an individual approach, neglecting the dynamics of the decision-making process regarding financial management within the couple. This aspect is central in explaining family consumption decisions. To date, only a few studies have examined this issue, especially in the French context. In this article, a literature review in consumer behavior integrating a multidisciplinary perspective allows to identify the different facets of the subject and to better understand the current state of knowledge on financial management within the couple. Our analytical work brings to light promising research perspectives and highlights the contributions of future work on this topic, to better support couples during the different stages of their life cycle.

[Social resources and set of standards in the butane gas sector in the department of Korhogo \(Ivory Coast\)](#)

Yao Adoman Francis KOUADIO,
Ph.D. student in sociology, University Felix Houphouët
Boigny in Abidjan, Côte d'Ivoire

This paper questions in terms of social issues the double normative regulation of the butane gas sector in the department of Korhogo, in Côte d'Ivoire, through the mobilization by actors of differentiated social resources. It draws on the sociology of social resources developed by Lin and maintains that these against a background of instrumental interests are participating in the dosage of implicit and explicit codes administered in the space of butane gas. From the testing of theoretical presuppositions by semi-structured interviews, we note that the clandestine installation of gas depots, the non-payment of taxes and fixed taxes proceed from rationalities, socio-economic issues and career positioning of the categories of actors who, to do this, instrumentalize their networks of contacts and use various tactics.

[Managing religious facts at work: The role of a think tank to share and deploy management tools](#)

Géraldine GALINDO,
ESCP Europe
and **Ewan OIRY**,
ESG-UQAM

French companies face with increasing religious demands. To answer this sensitive subject of Human Resources Management, they are questioning how to design tools for managing these religious demands. This article answers this question by using the main concepts of the literature, which, in France, since the 1980s, have been developed on the design of management tools. This article analyzes data collected through a think tank. This methodology appeared essential to collect data from a large number of companies (26), on this subject of which French companies are still very much reluctant to speak publicly. Applied to these data, these concepts allow identifying the specificities of the process of designing religious fact management tools in these companies. They are introduced gradually and carefully, managers have been trained previously and they are strongly supported by Top Management. These results develop knowledge on the specificities of the design of tools to manage religious demands in French companies.

IN QUEST OF A THEORY

Theory-making as a ranking of concepts: Principles and applications in the managerial sciences

Matthieu Mandard,

Rennes 1 University (CREM-UMR CNRS 6211)

What does theory-making mean? While the scientific literature has paid considerable attention to research methods, it has had very little to say about the making of the theories drawn from these methods. Studies in the managerial sciences are used to shed light on this topic and show that the production of a theory is an operation of ranking concepts insofar as the various forms of reasoning involve various operations for ranking concepts.

MOSAICS

Rebecca Dickason: “Journey to the center of labor: On François VATIN’s *Le travail: Activité productive et ordre social*” (Paris: Presses Universitaires de Paris Ouest), 2014, uploaded to OpenEdition Books in April 2020.

Hervé Dumez: “A return to the state as an entrepreneur? On Mariana Mazzucato’s *L’État entrepreneur. Pour en finir avec l’opposition public-privé*” (Paris: Fayard), 2020/2015.

Frédéric Garcias: “The antechamber of progress: How to explain the ‘European miracle’? On Joel Mokyr’s, *La culture de la croissance: Les origines de l’économie moderne*” (Paris: Gallimard) 2020, translation in French of *A Culture of Growth: The Origins of the Modern Economy*.

Ont contribué à ce numéro



**Sarah
BENMOYAL-BOUZAGLO**

est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Paris, spécialisé en *marketing*. Ses travaux portent particulièrement autour de quatre axes : le comportement du consommateur, les différences

de comportements des consommateurs selon les cultures et les générations (études interculturelles et intergénérationnelles), le *marketing* digital et la distribution. En 2018, elle a publié un ouvrage intitulé *Marketing Digital* chez Dunod (labellisé par la FNEGE en 2019), structuré selon les grandes étapes du parcours d'achat des consommateurs.



Erwan BOUTIGNY

est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Le Havre Normandie depuis 2009. Membre du NIMEC, laboratoire en sciences de gestion de Normandie qui regroupe ses activités sur les trois campus de Caen, du Havre et de Rouen, ses recherches

portent sur le *crowdsourcing* et, plus particulièrement, sur les modalités de finance participative. Que ce soit à des fins entrepreneuriales ou de développement territorial, ses travaux analysent la dynamique de l'action collective.



Géraldine GALINDO

est professeur associée HDR de management des ressources humaines à l'ESCP Europe. Ses recherches explorent les intersections de la GRH avec des enjeux sociétaux pour les entreprises. Elle anime un club d'entreprises à l'ANVIE sur le sujet de la diversité

religieuse en entreprise, publie des articles et chapitres sur ce sujet dans des revues académiques et grand public, et donne des conférences sur cette thématique. Elle conduit également depuis de nombreuses années des recherches sur les liens entre innovation et GRH. Elle publie aussi régulièrement sur ce sujet des articles dans des revues nationales et internationales. Elle est directrice d'une chaire « Une Usine pour le Futur » à l'ESCP Europe (avec Safran et Michelin).



**Yao Adoman Francis
KOUADIO**

est doctorant en sociologie à l'Université Felix Houphouët Boigny d'Abidjan en Côte d'Ivoire. Il est membre du laboratoire de sociologie économique et d'anthropologie des appartenances symboliques (LAASSE), où il

travaille sur la thématique de la gouvernance politique. Aussi s'intéresse-t-il aux réalités contemporaines telles que la démocratie électorale, la société civile, le rapport aux normes, les organisations syndicales et le commerce. Plus particulièrement, il s'intéresse à des objets d'études inhabituels en sociologie et généralement perçus comme relevant d'autres sciences.

Il est également manager des projets scientifiques au sein de l'association universitaire de sociologie et sciences du politique (AUSPO) et membre du CODESRIA.



**Marie-Josèphe
LEROUX-SOSTÈNES**

est maître de conférences à l'UFR STAPS de Rouen, en management du sport. Ses travaux de recherche sont centrés sur le concept de communauté, et s'orientent dans trois directions : le *crowdfunding* (communauté permettant de financer des projets), le *marketing*

territorial (communauté liée à une dimension géographique) et le *marketing* d'influence (communauté de centres d'intérêt, créée par un influenceur).

En ce qui concerne le concept de *crowdfunding* (financement participatif), ses travaux portent spécifiquement sur le domaine sportif, à travers différentes approches. Tout d'abord, dans l'optique de l'athlète, la chercheuse analyse ainsi les prolongements financiers et médiatiques de projets de *crowdfunding* portés par des athlètes peu médiatisés. La seconde approche est focalisée sur les entreprises *sponsors*, au travers d'abord d'un rapprochement entre les concepts de *crowdfunding* et de *sponsoring*, puis au travers du *crowdfunding* comme une continuité des stratégies de *sponsoring*. De plus, cette autrice a étudié le *crowdfunding* dans le cadre de l'événementiel sportif, plus précisément lors du dossier de candidature de Paris aux Jeux Olympiques 2024.

Matthieu MANDARD

est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Rennes 1, et membre du Centre de recherche en économie et management (CREM – UMR CNRS 6211). Ses travaux portent sur l'étude des réseaux sociaux dans un contexte organisationnel, la protection des innovations, l'historiographie du management, et l'épistémologie. Il a récemment publié *La protection des innovations* dans la collection Les essentiels de la gestion des Éditions Management & Société.



Corina PARASCHIV

est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université de Paris. Membre de l'Institut universitaire de France sur la période 2013-2018 avec un programme de recherche sur le « Comportement du consommateur », elle a développé de nombreuses

recherches sur l'intelligence artificielle, les enjeux éthiques des algorithmes, la perception des prix, le bien-être du consommateur et la décision des couples. Elle est auteur de plus d'une cinquantaine de publications et communications. Ses articles sont parus dans des revues internationales telles que *Management Science*, *Social Choice and Welfare*, *Electronic Commerce Research* et *Theory and Decision*.



Ewan OIRY

est professeur des universités et professeur permanent en gestion des ressources humaines à l'ESG-UQAM. Ses recherches sont centrées sur le management des compétences. Il s'intéresse en particulier aux liens entre les dispositifs de gestion et le travail des employés, le

travail des managers, la dynamique des équipes et la stratégie des organisations. Il a publié de nombreux articles et livres sur ces thèmes. Il travaille actuellement sur les effets de l'intelligence artificielle sur les compétences, les emplois et les organisations. Il est co-responsable du groupe de recherche thématique de l'AGRH « Management des compétences – Didier Retour ». Il est également co-rédacteur en chef de la revue *Communication & Management* (classée FNEGE et en Sciences de l'information et de la communication).