



Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

Septembre – octobre – novembre-décembre 2021

Numéro 1

SOMMAIRE

Préface.....	5
L'application de la réglementation des contrats de fourniture de contenus et services numériques aux jeux vidéo : le cas <i>Cyberpunk 2077</i>- <i>Geoffray Brunaux</i>.....	9
GreenDeal : Quel reporting en matière de <i>local content</i> dans le domaine extractif ?- <i>Florian Favreau</i>.....	22
Questionner l'exemplarité de la politique de la diversité des ressources humaines des associations : le cas de l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire- <i>Lethielleux Laëtitia</i>.....	38
Promouvoir une pédagogie émancipatrice de l'entrepreneuriat : Des idées clés du constructivisme critique au modèle éducatif de Paulo Freire- <i>Alain Fayolle</i>.....	56
Du digital intuitif aux pratiques complexes : vers un accompagnement émancipé de l'entrepreneure- <i>Marie-Hélène Duchemin et Sarah Mokaddem</i>.....	77
Biographie des auteurs.....	94

Préface

La **Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations (RIDO)**, revue scientifique, publie des articles originaux au croisement du droit et d'autres disciplines relevant du champ des sciences sociales, sciences économiques, politiques, de la gestion, de la géopolitique et de la philosophie.

L'ambition de cette revue généraliste est de promouvoir la recherche interdisciplinaire et transdisciplinaire sur les organisations ou les entreprises en privilégiant le dialogue entre chercheurs, qu'ils soient issus du monde académique ou professionnel dans une perspective de complémentarité des travaux de recherche. En plaçant l'humain et les organisations au centre des préoccupations, l'objectif est d'appréhender, par une réflexion ouverte, la complexité des systèmes et leur interdépendance. Il s'agit de promouvoir la fertilisation croisée des disciplines portant sur des thèmes intéressant directement les activités humaines.

Il est vrai que l'on pourrait différencier inter, multi, co, pluri ou transdisciplinarité. Toutefois, l'interdisciplinarité intègre la multidisciplinarité et son dépassement. Elle permet le renforcement disciplinaire et ouvre des perspectives transdisciplinaires.

L'importance de la multidisciplinarité : la multidisciplinarité ou la pluridisciplinarité comprend une logique de mise en convergence de plusieurs disciplines. Elle permet d'examiner sous plusieurs aspects un sujet donné. Elle pourrait être jugée insuffisante parce qu'elle sous-tend l'idée de juxtaposition des disciplines ¹. En réalité, la multidisciplinarité est indispensable au développement de l'interdisciplinarité parce qu'elle permet l'analyse d'une question ou d'un sujet avec la rigueur disciplinaire nécessaire. La multidisciplinarité est encore utile parce qu'elle ouvre le champ de la confrontation des points de vue. Ainsi, l'interdisciplinarité suppose de prendre en compte les normes de chaque discipline.

Cependant, la conscience de la relativité de chaque discipline et corrélativement les conflits de méthodes propres à celles-ci exigent l'éclairage d'autres perspectives. La mise en relation avec d'autres disciplines ouvre alors la réflexion et le dialogue scientifique. Il ne s'agit pas de renoncer à une cohérence disciplinaire, mais de promouvoir des vérités nécessairement temporaires pour réinterroger les représentations.

Le dépassement multidisciplinaire : en comprenant la multidisciplinarité, l'interdisciplinarité la dépasse parce qu'elle favorise le transfert des concepts d'une discipline à une autre ². Par ailleurs, toute discipline peut faire l'objet d'un développement par l'intégration de nouveaux concepts émanant d'autres disciplines. Ainsi, l'interdisciplinarité peut être définie par un échange de concepts entre plusieurs disciplines en comprenant aussi bien des oppositions et des complémentarités. Si la méthode fait le lit de la discipline, la diversité des méthodes permet

¹ Charaudeau P. (2010), « Pour une interdisciplinarité focalisée dans les sciences humaines et sociales », *Questions de communication* 17, p. 195-222

² Piaget J. (1932), *Le jugement moral chez l'enfant*, Paris, PUF

plusieurs interprétations de la réalité. Dès lors, la recherche comprend une ouverture par la confrontation des logiques adoptées. Par exemple, comment appréhender de manière satisfaisante l'application des normes de droit au sein des organisations sans intégrer les différentes logiques émanant des disciplines comme la philosophie, la sociologie, les sciences de gestion, l'économie, la géographie, ou la géopolitique ? Comment la règle de droit peut-elle être créée ou peut-elle évoluer sans considération des approches financières ou encore celles des ressources humaines ? Réciproquement les sciences sociales comprennent des interpénétrations disciplinaires au sein desquelles les recherches en droit sont présentes : une réalité comprend nécessairement plusieurs champs disciplinaires.

Le renforcement disciplinaire : l'interdisciplinarité participe aussi à la construction d'une discipline. Il ne s'agit pas d'envisager l'interdisciplinarité seulement en aval de la discipline. Les savoirs prélevés sur le terrain ou le champ culturel constituent des savoirs communs. Ils sont axiomatisés et approfondis en fonction des cultures. Cela revient à comprendre que l'interdisciplinarité est facteur de construction et d'évolution de la discipline parce qu'elle permet de réviser les concepts et les méthodes ¹. Il existe alors une interdisciplinarité en amont de la discipline qui légitime le travail interdisciplinaire en aval ². Ainsi selon, Kant toute discipline peut être développée en ajoutant à ses concepts prétendus « domestiques », des concepts « importés » d'autres disciplines ³.

Vers la transdisciplinarité : la transdisciplinarité suppose de savoir traverser les disciplines. Néanmoins, il serait réducteur d'envisager la transdisciplinarité comme une simple traversée des disciplines. En réalité, la transdisciplinarité peut consister à mettre les savoirs à l'épreuve de l'évolution des connaissances disciplinaires et des nécessités des humains et des organisations. Elle se nourrit de l'interdisciplinarité en débordant les champs disciplinaires. Elle peut alors déboucher sur la construction de cadres nouveaux, ces derniers étant soumis de manière permanente à une relecture.

Dans cet esprit, la revue favorise le partage d'idées et d'analyses critiques entre chercheurs issus de disciplines différentes, afin de permettre une hybridation des concepts ou des méthodes.

Dans ce premier numéro, l'étude de Monsieur Geoffray Brunaux questionne l'équilibre entre l'intérêt du consommateur et celui des professionnels en matière de fourniture de service numérique. Cet article comporte une analyse de la récente réglementation européenne relative aux contrats de fourniture de contenus et services numériques. L'originalité de son article est double. L'auteur explore d'abord cette réglementation à travers le prisme des jeux vidéo permettant de comprendre les ajustements nécessaires à ce secteur particulier. Dans une démarche de prospective, cet équilibre consommateurs-professionnels est recherché à travers

¹ Foucault M. (1966), *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard.

² Resweber J.-P. (2011), « Les enjeux de l'interdisciplinarité », *Questions de communication* (en ligne).

³ Kant E. (1781-1787), *Critique de la raison pure*, Flammarion, Traduction A. Renaut (2006)

la nécessité de maintenir un service conforme aux attentes des consommateurs et les solutions préconisées pour pallier les défauts de conformité des jeux : le maintien du service conduit à l'admission de mises à jour correctives pour les utilisateurs, intégrant aussi une certaine responsabilisation de ces derniers. En prenant l'exemple du jeu *Cyberpunk 2077*, l'étude met en avant l'adéquation d'une telle réglementation pour l'avenir parce qu'elle est destinée à prendre en compte de manière réaliste les droits et obligations des fabricants de jeux vidéo comme ceux des consommateurs-utilisateurs.

L'étude de Monsieur Florian Favreau traite d'un sujet sensible concernant l'activité des entreprises du secteur extractif. Ces dernières mettent en œuvre des mesures de *local content* (formation, enseignement, emploi, infrastructures, santé) sur les territoires sur lesquelles elles opèrent au bénéfice des populations locales. Ces entreprises doivent rendre compte de ces activités. Or, l'analyse exploratoire des clauses de *local content* qui apparaissent dans les contrats extractifs publiés ces trois dernières années, montrent des difficultés à définir de manière précise la notion de population locale, ce qui conduit à des conséquences sur la matérialisation des mesures au bénéfice des populations visées.

L'article de Madame Laëtitia Lethielleux interroge l'exemplarité de la politique et du management de la diversité des ressources humaines des associations, en particulier sur l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire. A travers l'étude de cinq structures d'insertion et de trois organisations d'accompagnement des personnes en situation de handicap, des difficultés sont relevées sur la mission même d'insertion de cette population fragile. La politique de diversité des structures d'insertion est contrainte et dépendante des critères d'évaluation des prescripteurs et de la politique de diversité des entreprises utilisatrices. Face à ces difficultés, l'absence d'autonomie liée à une certaine logique économique, conduit en réalité à un conflit de valeurs. Cette étude donne des pistes pour promouvoir un processus plus inclusif des personnes en situation de handicap : il s'agit de développer un accompagnement plus cohérent et plus synergique des trois parties prenantes : les personnes en situation de handicap, les salariés des entreprises d'accueil et les directions des entreprises.

L'article de Monsieur Alain Fayolle aborde un regard critique de l'enseignement de l'entrepreneuriat, sujet interdisciplinaire par excellence. Il est question d'un rééquilibrage dans le mouvement de transformation sociale. La pédagogie de l'entrepreneuriat est analysée selon l'approche du pédagogue brésilien Paulo Freire (juriste de formation). La conception de l'éthique de Paulo Freire donne une place cruciale au respect de la dignité humaine et au dialogue, sources notamment d'autonomisation, de conscientisation, d'action et de réflexion des apprenants. L'apprentissage par problèmes dans le champ de l'éducation entrepreneuriale est selon l'auteur porteur parce qu'il vise à prendre en compte la diversité des profils des entrepreneurs, leurs volontés, les aptitudes et leurs responsabilités. Cette approche constructiviste met en avant les insuffisances actuelles des enseignements en entrepreneuriat un peu trop orientés sur des politiques publiques néolibérales.

Enfin, l'étude de Mesdames Marie-Hélène Duchemin et Sarah Mokaddem porte sur l'entrepreneuriat féminin, celui-ci étant en progression et nécessitant des interrogations sur

l'efficacité des mesures d'accompagnement les concernant. Cet article traite plus particulièrement des entrepreneures d'opportunité. L'objectif est d'appréhender leurs profils en ciblant les dispositifs d'accompagnement qu'elles privilégient (les réseaux sociaux).

Geoffray Brunaux

Maître de conférences HDR de droit privé et sciences criminelles,
Membre du CEJESCO, Faculté de Droit et de Science politique de Reims

L'application de la réglementation des contrats de fourniture de contenus et services numériques aux jeux vidéo : le cas *Cyberpunk 2077*

Résumé

Cette étude comporte une analyse de la très récente réglementation européenne relative aux contrats de fourniture de contenus et services numériques. Celle-ci tend à établir un équilibre entre l'intérêt des consommateurs et celui des professionnels, ce qui se manifeste notamment dans le secteur des jeux vidéo. Cet équilibre est recherché à travers la nécessité de fournir et de maintenir un contenu ou un service numérique conforme aux attentes des consommateurs, appelant la mise en œuvre par les professionnels de solutions adaptées en cas de défaut de conformité. Le maintien du contenu ou du service numérique conduit corrélativement à l'admission de mises à jour correctives par les utilisateurs, intégrant ainsi une certaine responsabilisation de ces derniers.

Mots-clés : Numérique – jeu vidéo – conformité – mise à jour – consommateur

The application of the regulations on contracts for the supply of digital content and services to video games: The *Cyberpunk 2077* case

Abstract

This study includes an analysis of the very recent European regulation relating to contracts for the supply of digital contents and services. This aims to strike a balance between the interests of consumers and that of professionals, which is particularly evident in the video game industry. This balance is sought through the need to provide and maintain a service that meets consumers' expectations, requiring professionals to implement appropriate solutions in the event of a lack of conformity. Maintaining digital contents or services leads correlatively to the admission of corrective updates by users, thus integrating their accountability.

Key words: Digital – video game – conformity – update – consumer

Introduction

Cyberpunk 2077 est un jeu vidéo d'*action-RPG*¹ développé par le studio polonais *CD Projekt RED* et sorti, après plusieurs reports, le 10 décembre 2020. Le joueur y incarne V, un personnage à travers les yeux duquel il sera amené à vivre plusieurs intrigues prenant place dans la mégapole futuriste de *Night City*, dans l'État libre de Californie. Le jeu se démarque d'abord par son univers dystopique dans lequel se côtoient d'un côté une population marquée par la pauvreté, les inégalités et la dépendance aux drogues et aux nouvelles technologies, et de l'autre des méga corporations dont l'influence économique et politique est écrasante. Il se caractérise ensuite par la grande liberté laissée à ses utilisateurs. Non seulement ces derniers se déplacent librement dans un monde ouvert mais, en outre, le personnage de V est créé de toutes pièces par chacun : sexe, aspect physique, vêtements, implants cybernétiques, compétences et origines, ces dernières déterminant le point d'entrée du joueur dans le scénario.

Développé depuis le mois de mai 2012, *Cyberpunk 2077* était l'une des sorties les plus attendues de l'année 2020, entretenu par les différentes bandes-annonces diffusées au cours de son élaboration, la participation de l'acteur canadien *Keanu Reeves* et les promesses de liberté et d'immersion du joueur dans un univers à l'ambiance singulière. S'il a reçu un accueil critique positif dans sa version disponible sur ordinateur PC, ce n'est vraisemblablement pas pour cela que *Cyberpunk 2077* restera dans les mémoires du grand public. En effet, dans ses versions disponibles sur consoles *Xbox One* de *Microsoft* et *Playstation 4* de *Sony*, le jeu souffre de nombreux dysfonctionnements visuels et systèmes, le distributeur *Sony* allant même jusqu'à le retirer de sa boutique en ligne, le *Playstation Store*.

Les déboires liés au lancement du jeu *Cyberpunk 2077* ont rapidement pris une dimension juridique.

Du côté des investisseurs, un cabinet d'avocats situé à New-York a déposé un recours collectif en vue de l'indemnisation du préjudice des acheteurs des titres *CD Projekt SA*, arguant notamment de déclarations fausses et/ou trompeuses émanant de l'éditeur². Côté consommateurs, l'éditeur *CD Projekt* a d'abord proposé de rembourser les joueurs mécontents. S'en est suivie une série de malentendus et de déclarations discordantes entre l'éditeur et certains exploitants de boutiques en ligne, comme *Sony*³. Pour autant, et parce que les différents acteurs paraissent s'être accordés sur le principe d'un remboursement des joueurs qui en seraient demandeurs, aucun recours individuel ou collectif n'a pour le moment vu le jour.

¹ Le jeu d'*action-RPG*, pour *role playing game*, est un genre dans lequel le joueur incarne un ou plusieurs personnages en vue de les faire évoluer dans une quête, mais avec des phases d'action et de jeu en temps réel plus nombreuses pour en accroître le dynamisme.

²<https://www.businesswire.com/news/home/20201224005214/en/EQUITY-ALERT-Rosen-Law-Firm-Files-Securities-Class-Action-Lawsuit-Against-CD-Projekt-S.A.>, consulté le 26 août 2021.

³ <https://www.journaldugeek.com/2020/12/18/cyberpunk-2077-sony-retire-le-jeu-du-ps-store-et-rembourse-les-joueurs/>, consulté le 26 août 2021.

A s'en tenir au seul territoire de l'Union européenne, l'absence de recours visant à protéger les intérêts des consommateurs pourrait trouver une explication de fond. En effet, l'appréhension des dysfonctionnements d'un jeu vidéo révèle les limites de la réglementation applicable.

En droit de la consommation, il existe bien la garantie de conformité, prévue à l'article L. 217-4, alinéa 1^{er}, du code de la consommation, et imposant au vendeur de livrer « *un bien conforme au contrat* » et de répondre « *des défauts de conformité existant lors de la délivrance* ». Or, son champ d'application est limité aux seuls « *contrats de vente de biens meubles corporels* », selon l'article L. 217-1, alinéa 1^{er}, du code précité, ce dont ne relèvent pas les jeux vidéo par nature immatériels.

En droit commun, deux pistes sont envisageables. En premier lieu, chaque fois que le contenu ou service numérique cause des dégâts au matériel de son utilisateur, la responsabilité du fait des produits défectueux, des articles 1245-1 et suivants du code civil, trouve à s'appliquer. Cependant, des doutes subsistent quant à son applicabilité lorsque le bien défectueux est dématérialisé (Garin, 2013). En second lieu, et en définitive, seules l'obligation de délivrance conforme, si le produit ne correspond pas à la description qui en a été donnée, et la garantie des vices cachés, qui impose au vendeur de répondre « *des défauts cachés de la chose vendue qui la rendent impropre à l'usage auquel on la destine, ou qui diminuent tellement cet usage que l'acheteur ne l'aurait pas acquise, ou n'en aurait donné qu'un moindre prix, s'il les avait connus* », selon l'article 1641 du code civil, semblent être des fondements viables. Toutefois, la jurisprudence n'est pas pléthorique quant à leur application à des biens dématérialisés (Brunaux, 2019), sans compter que la qualification de contrat de vente pourrait être contestée au profit de celle de l'octroi d'une licence d'utilisation sur une création protégée par le droit d'auteur.

Conscient de ces lacunes, le législateur européen les a palliées par la création de la directive 2019/770 du 20 mai 2019 relative à certains aspects concernant les contrats de fourniture de contenus numériques et de services numériques (*JOUE* n° L136 du 22 mai 2019 ; Huet, 2020), auxquels les jeux vidéo appartiennent selon son considérant 19, qu'ils soient fournis sur un support physique ou de façon dématérialisée par téléchargement. Pour ce faire, la directive prévoit des règles harmonisées en vue d'encadrer le défaut de fourniture ou les défauts de conformité de contenus et de services numériques, afin que le caractère dématérialisé de la prestation ne soit plus un obstacle aux recours et à la protection des consommateurs. Cette directive devant être transposée par les États membres au plus tard le 1^{er} juillet 2021 pour une application aux contenus et services numériques fournis à compter du 1^{er} janvier 2022 (Bernheim-Desvaux, 2019), les dysfonctionnements rencontrés lors de la sortie du jeu *Cyberpunk 2077* n'entrent pas dans le champ de la directive pour des raisons liées à l'application du droit dans le temps. Pour autant, d'un point de vue substantiel, la confrontation de ce jeu aux nouvelles règles issues de la directive 2019/770 n'est pas dépourvue d'intérêt. Avant même la sortie de *Cyberpunk 2077*, d'autres jeux, comme *Batman Arkham Knight* (Warner Bros, 2015), avaient déjà présenté des dysfonctionnements comparables. De plus, la complexité technique croissante des productions vidéoludiques laisse présager que de telles situations pourraient se rencontrer de nouveau et de façon récurrente. Dans l'intérêt des consommateurs, mais aussi des professionnels du secteur, la prise en considération des mesures mises en place par la directive 2019/770 est primordiale. Certes, celle-ci fait peser sur les

professionnels fournissant des contenus ou des services numériques une lourde obligation de conformité adaptée aux caractéristiques particulières de ces prestations (1.). Mais, en adoptant par ailleurs un régime juridique contraignant portant sur les mises à jour, elle offre par la même occasion une piste de solution (2.).

1. Les critères de la conformité appliqués au jeu vidéo

La directive 2019/770 innove en ce qu'elle met en place un régime juridique de conformité propre aux contenus et aux services numériques. Outre l'adaptation des règles de fond de droit commun pour répondre aux spécificités de ces prestations, elle en propose une structure innovante en distinguant des critères de conformité subjectifs en son article 7, puis objectifs en son article 8. *Mutatis mutandis*, ces deux familles de critères de conformité répondent à deux types d'attentes des consommateurs. Le jeu vidéo doit correspondre aux attentes résultant de la présentation qui en est faite par l'éditeur (1.1) mais aussi à celles, minimales, attachées à sa nature propre en tant que contenu ou service numérique (1.2).

1.1. Les attentes subjectives des joueurs

Notion de critères subjectifs de conformité. La directive 2019/770 ne définit pas expressément la notion de critères subjectifs de conformité. Pour autant, elle énonce dans son article 7 différentes caractéristiques que le contenu ou service numérique doit réunir pour répondre à cette exigence de conformité. Celles-ci présentent un dénominateur commun : elles doivent correspondre à ce qui a été « *prévu au contrat* ».

Classifications et orientations artistiques des jeux vidéo. Plusieurs caractéristiques d'un jeu vidéo semblent devoir relever naturellement de cette catégorie des critères subjectifs de conformité.

En premier lieu, il en va ainsi des caractéristiques utilisées pour procéder à la classification normalisée d'un jeu. Tel est le cas de la classification PEGI qui, au sein de l'Union européenne, prend en considération différents critères, sous forme de descripteurs de contenus, pour orienter les choix des joueurs et/ou de leurs parents si ces derniers sont mineurs (Miot, 2010 ; Apostola, 2010). Ces descripteurs, faisant notamment référence à l'existence dans le jeu de propos discriminatoires ou orduriers, d'achats intégrés, ou de violence, sont autant d'éléments qui, du point de vue des développeurs, ont fait l'objet de choix qui leur sont inhérents pour donner une teinte particulière à leur création vidéoludique et qui, du point de vue des utilisateurs, ont pu justifier leur achat et donc emporter leur consentement. Cette analyse est par ailleurs extensible à tout autre descripteur que l'éditeur aurait décidé d'utiliser pour présenter certaines caractéristiques de sa production et faisant l'objet d'un choix créatif propre, comme le nombre de joueurs en simultané, la possibilité de jouer ou non en ligne, ou encore le type de manettes ou contrôleurs compatibles.

En second lieu, les orientations artistiques des développeurs paraissent elles-aussi devoir relever de la catégorie des critères subjectifs de conformité. En effet, lorsqu'un jeu propose une

aventure dans une époque ou un univers particulier, le non-respect de cet engagement devrait être constitutif d'une non-conformité. Un soin particulier doit donc porter sur la retranscription dans l'univers du jeu de la période ou du contexte dans lequel il prend part. C'est pourquoi les studios de développement recourent à des experts, comme ce fut le cas avec le jeu vidéo *Far Cry Primal* qui prend place au début du Mésolithique et pour lequel un archéologue préhistorique a été consulté pour éviter toute méprise quant aux méthodes de chasse alors utilisées¹. Dans ce contexte, l'application des critères subjectifs de conformité devra faire l'objet d'une application mesurée par les juges. En effet, de menus erreurs ou anachronismes ne devraient pas pouvoir faire l'objet de voies de droit sur le fondement des critères subjectifs de conformité. De la même façon, lorsqu'il s'agit de la retranscription d'un univers particulier, tel le genre cyberpunk pour le jeu *Cyberpunk 2077*, la perception que chaque joueur a de celui-ci relève largement de son for intérieur et de la diégèse des œuvres tierces qui s'y rapportent, ce que le droit serait bien en peine de saisir. Si jamais le juge était amené à trancher un contentieux sur ce fondement, il lui reviendrait de déterminer, par voie d'induction, quels sont les traits typiques de l'univers dans lequel le jeu prend place pour vérifier ensuite s'ils s'y retrouvent ou, à tout le moins, s'ils n'y sont pas malmenés. De la sorte, si un tel différend devait naître pour *Cyberpunk 2077*, ce qui semble très peu probable, il incomberait au juge de vérifier si le monde qu'il propose prend place dans un univers de science-fiction notamment dystopique et technologiquement avancé, codes du mouvement cyberpunk nés avec le roman *Neuromancien* (1984) de l'écrivain américain William Gibson.

Campagnes promotionnelles et visuels de présentation. La mise en œuvre des critères subjectifs de conformité pourrait poser des difficultés particulières concernant son articulation avec la publicité et les campagnes promotionnelles.

En matière de jeux vidéo, lorsqu'un jeu majeur, dit « AAA » ou « triple A », est en cours de développement, les éditeurs entretiennent l'intérêt des joueurs en diffusant, à l'occasion de conférences ou salons, de nouvelles images de leur création en cours. Il s'avère parfois que, lors de sa sortie, la déception du public est grande pour des raisons diverses : certaines fonctionnalités ne sont pas présentes ; la qualité graphique est en-deçà des présentations qui en ont été faites au préalable ; l'intrigue ennue (Luban, 2020). Dans de telles circonstances, des éditeurs ont déjà consenti à des remboursements de joueurs mécontents, comme ce fut le cas pour le jeu vidéo d'exploration spatiale *No Man's Sky* du studio *Hello Games* (Brunaux, 2021). Pour autant, le droit ne semblait pas imposer une telle obligation, une présentation d'un produit sous son meilleur jour, ou *dolus bonus*, n'étant pas illicite, chassant par la même occasion les éventuelles velléités d'une action pour pratique commerciale trompeuse. De même, la conformité subjective de la directive 2019/770 n'apporterait aucune aide à ce stade, faute de conclusion d'un contrat ayant pour objet la fourniture du jeu.

Les débats ne sont pas clos pour autant en raison de l'une des spécificités du secteur vidéoludique consistant en la possibilité de procéder à des précommandes. Si l'éditeur a décidé de recourir à cette méthode, qui peut constituer par ailleurs un bon moyen de lever des fonds

¹ « Le jeu vidéo, nouveau medium pour la transmission du savoir ? », <http://www.gamelove.com/news-actu/le-jeu-video-nouveau-medium-pour-la-transmission-du-savoir-145339>, consulté le 26 août 2021.

pour achever le développement d'un jeu coûteux, l'analyse diffère. En effet, au jour de la conclusion du contrat, le consentement du joueur est emporté par les présentations qui sont faites du jeu avant même sa sortie. Faisant alors l'objet du consentement, ces présentations événementielles pourraient être considérées comme relevant du champ contractuel et, partant, comme introduisant autant de caractéristiques relevant des critères subjectifs de conformité. Dès lors, toute caractéristique ou qualité moindre du jeu vidéo final par rapport à sa présentation serait potentiellement constitutive d'un défaut de conformité subjective.

Dans le cas du jeu *Cyberpunk 2077*, plusieurs critiques ont été formulées en raison de la grande différence de qualité graphique entre les visuels de présentation et les versions du jeu sur consoles *Xbox One* de *Microsoft* et *Playstation 4* de *Sony*¹, quelques voix émettant l'idée selon laquelle ces visuels auraient eu pour support des ordinateurs surpuissants. Vouloir présenter ses produits sous leur meilleur jour n'est en soi pas répréhensible juridiquement, rappelant ainsi la mise en œuvre du principe du *dolus bonus* évoqué plus tôt. Mais c'est à la condition cependant que les visuels de *gameplay* diffusés soient issus de versions du jeu elles-mêmes commercialisées. Si le jeu *Cyberpunk 2077* a été présenté dans sa version PC, le constat que ses qualités graphiques sont moindres dans ses versions console ne devrait pas constituer un défaut de conformité pourvu que le jeu de démonstration soit réellement commercialisé et que les présentations qui en ont été faites n'ont pas été associées à ses portages sur console. Il en irait différemment si les visuels de présentation étaient annoncés comme issus d'une version commercialisée du jeu alors que tel n'est pas le cas.

1.2. Les attentes objectives des joueurs

Notion de critères objectifs de conformité. Comme pour les critères subjectifs de conformité, la disposition consacrée aux critères objectifs de conformité, en l'occurrence l'article 8 de la directive 2019/770, n'en contient aucune définition expresse. Pour autant, c'est en recherchant dans ses considérants que des éclaircissements sont apportés. Il est en effet indiqué dans le considérant 53 que ces critères objectifs s'entendent « *des caractéristiques que présentent normalement des contenus numériques ou des services numériques de même type et auxquelles le consommateur peut raisonnablement s'attendre* ». Par recoupement avec la disposition précitée, qui fait notamment référence, au titre de ces critères, à la fonctionnalité, compatibilité, sécurité de la prestation, à sa fourniture avec ses accessoires ou à sa mise à jour, on comprend que les critères objectifs s'entendent des caractéristiques qui découlent de la nature même de contenu ou de service numérique de la prestation et auxquelles le consommateur peut légitimement s'attendre étant donné cette nature.

Identification des critères objectifs de conformité d'un jeu vidéo. Avant même la création de la directive 2019/770, le jeu vidéo a déjà été le théâtre de dysfonctionnements qui, rétrospectivement, relèveraient désormais des critères objectifs de conformité. C'est ainsi que le jeu *The Division* d'*Ubisoft* a fait l'objet d'une mise à jour défectueuse qui, pour ses joueurs

¹ <https://www.journaldugeek.com/2020/12/10/cyberpunk-2077-versions-ps4-xbox-one-affreuses/>, consulté le 26 août 2021.

sur la console *Xbox One* de *Microsoft*, a entraîné la perte de leur avatar, de façon temporaire, mais également de toutes les données de progression, et ce de façon définitive, à compter de la date de la mise à jour défectueuse jusqu'à la mise à jour de correction. Dans la même veine, l'une des mises à jour du jeu *Street Fighter V* de *Capcom* comportait une brèche de sécurité laissant une porte d'entrée, ou *backdoor*, ouverte dans l'ordinateur de l'utilisateur et exploitable par des cybercriminels (Brunaux, 2019).

Le jeu *Cyberpunk 2077* a lui aussi fait l'objet de vives critiques de cette nature. En effet, plusieurs défauts, ou *bugs*, ont été relevés par les joueurs. On pourrait les résumer à deux catégories. Les premiers sont des défauts d'affichage graphique, l'un des plus récurrents étant l'apparition des parties intimes masculines du héros incarné par le joueur, alors même que ce dernier aurait pourtant choisi d'incarner un personnage de sexe féminin. Les seconds sont plutôt fonctionnels, certains fichiers de sauvegarde étant corrompus dès que leur taille dépasse les 8mo, sans aucune possibilité de récupérer la sauvegarde antérieure.

Ces défauts entrent bien dans la catégorie des critères objectifs de conformité liés aux qualités et caractéristiques de performance du contenu numérique de l'article 8, 1°, b, de la directive précitée, en ce qu'elles concernent précisément ses fonctionnalité et sécurité. En la matière, les apports de la directive 2019/770 sont donc considérables. En effet, un fondement légal spécifique existe désormais pour les défauts dont sont affectés spécifiquement les contenus et services numériques, ce qui évite de s'interroger sur l'applicabilité des fondements plus traditionnels précités à ce type de situations. En outre, un dispositif adapté de sanctions est également mis en place.

L'importance de l'appréciation de la gravité du défaut de conformité. La directive 2019/770 prévoit plusieurs sanctions en cas de défaut de conformité du contenu ou du service numérique, que ce défaut porte d'ailleurs sur ses critères objectifs ou subjectifs. Ainsi, « *le consommateur a droit à la mise en conformité du contenu numérique ou du service numérique, à une réduction proportionnelle du prix, ou à la résolution du contrat aux conditions énoncées au présent article* » (article 14, 1° de la directive). La priorité est ainsi donnée à la mise en conformité du contenu ou du service numérique, comme le confirme par ailleurs son 2°. Ce n'est que si cela s'avère impossible ou impose des frais disproportionnés à la charge du professionnel que la diminution du prix, voire la résolution du contrat, devront être envisagées (Zolynski, 2019).

Concernant un jeu vidéo, la gravité du défaut sera un indicateur à prendre en considération, surtout lorsqu'un critère subjectif n'a pas été respecté. En effet, chaque fois que les présentations et visuels d'un jeu sont en totale discordance avec le produit finalement commercialisé, il semble légitime de considérer que le manquement répond aux conditions de l'article 14, 4°, en l'occurrence qu'il « *est si grave qu'il justifie une réduction immédiate du prix ou la résolution immédiate du contrat* ». Pour cause, il est peu probable que le studio de développement soit en mesure d'y apporter la moindre correction, d'autant plus si ces défauts de conformité dépendent de limitations techniques du support de jeu ou de choix artistiques relevant de l'essence même de la production vidéoludique.

A l'inverse, lorsque le défaut de conformité porte sur un critère objectif, très souvent de nature technique, la gravité du manquement dans la détermination de la sanction joue un rôle moindre puisque des correctifs, relevant de l'ordre de la seule programmation, sont à même de résoudre

ce type de difficultés. Hormis l'hypothèse d'un professionnel qui demeurerait passif, la réduction du prix voire la résolution du contrat ne seraient envisageables que dans deux situations. Dans un premier cas, les défauts sont tels qu'ils nuisent de façon irrémédiable à l'expérience de jeu dès sa sortie. C'est alors la gravité des dysfonctionnements qui commanderait de ne pas avoir à attendre des correctifs et justifierait alors le recours à de telles sanctions. Dans un second cas, les défauts n'empêchent pas le bon déroulement de l'expérience de jeu, même s'ils nuisent grandement à sa qualité générale, et se révèlent insolubles malgré les tentatives raisonnables du professionnel d'y remédier. C'est ici l'impossibilité de corriger les défauts qui justifierait le prononcé des sanctions les plus lourdes.

Dans le cas du jeu *Cyberpunk 2077*, autant les défauts graphiques ne devraient pas être considérés comme suffisamment graves pour justifier de quelconques sanctions, autant il en va différemment des fichiers de sauvegarde corrompus qui constituent un obstacle dirimant pour progresser dans la quête proposée. Quoi qu'il en soit, le jeu a d'ores et déjà fait l'objet d'importantes mises à jour dont l'objet est justement de corriger ces différents défauts. En cela, cette dernière campagne, menée par le studio *CD Projekt RED*, est à notre sens typique de l'un des traits désormais caractéristiques de l'industrie vidéoludique et plus largement du secteur des contenus et services numériques : les mises à jour sont devenues un outil incontournable de l'entretien et de la correction des prestations fournies et, corrélativement, de la satisfaction finale des consommateurs.

2. La solution aux défauts de conformité : les mises à jour du jeu vidéo

Le rôle majeur des mises à jour. S'attachant à créer un régime juridique prenant en considération les spécificités des contenus et services numériques, la directive 2019/770 apporte une nouveauté majeure en ce qu'elle crée des règles relatives à leur mise à jour. Ces règles sont d'autant plus importantes que, dans son projet d'ordonnance de transposition, le législateur national y a consacré un paragraphe spécifique. La marge de manœuvre laissée par la directive a même été utilisée à ce titre¹ puisqu'une disposition nationale de l'avant-projet d'ordonnance de transposition (Legrand, 2021) en propose une définition : « *Les mises à jour, y compris les mises à jour de sécurité, s'entendent des mises à jour ou des modifications visant à maintenir, adapter ou faire évoluer les fonctionnalités du contenu numérique ou du service numérique* »². La lecture des textes applicables, notamment de l'article 8, 2°, de la directive 2019/770, ne laisse aucun doute quant à l'intérêt des mises à jour. En effet, elles permettent notamment de maintenir la conformité du contenu ou du service numérique. Dans le secteur vidéoludique, ces mises à jour correctives peuvent intervenir à deux moments différents et dont

¹ Sur l'utilisation de la marge de manœuvre par le législateur national dans le projet d'ordonnance de transposition de la directive 2019/770, Les « Rencontres » de la Chaire Droit de la consommation, « Rencontre n° 3 : projet d'ordonnance relatif au contrat de contenu et service numériques », 7 avr. 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=liwQoKr1VZo&t=1s>, consulté le 26 août 2021.

² Avant-projet d'ord. de transposition des directives 2019/770 et 2019/771: <https://www.economie.gouv.fr/consultation-publique-reforme-garantie-legale-conformite>, consulté le 26 août 2021.

les implications juridiques sont propres à chacun : après l'acquisition du jeu ou *a posteriori* (2.1.), ou avant l'acquisition du jeu ou *a priori* (2.2.).

2.1. La mise à jour corrective *a posteriori*

Pluralité des types de mises à jour à raison de leur contenu. Dans le silence de la directive 2019/770, le législateur national a proposé une définition des mises à jour qui laisse entrevoir leur grande variété. En énonçant qu'elles visent « à maintenir, adapter ou faire évoluer les fonctionnalités d'un contenu ou d'un service numérique », on comprend que la mise à jour se définit plus par son procédé technique plutôt que par son contenu, variable d'un cas à l'autre. C'est d'ailleurs en raison de cette souplesse que la mise à jour est identifiée comme l'outil adéquat pour assurer ou maintenir la conformité du contenu ou du service numérique fourni. Dans le secteur vidéoludique, la détermination de la nature de la mise à jour est donc essentielle tant son régime juridique peut varier.

Chaque fois qu'il s'agit de proposer de nouveaux contenus venant se greffer sur un jeu vidéo d'ores et déjà acquis par son utilisateur, rien n'interdit au fournisseur du contenu ou du service numérique de solliciter un paiement pour l'obtention de ces nouveaux contenus, qu'il s'agisse d'ajouts de personnages, quêtes ou objets. Il s'agit dans cette hypothèse de *downloadable content*, ou *DLC*, proposés soit à titre gratuit dans le but d'entretenir l'intérêt de la communauté de joueurs, soit à titre onéreux.

A l'inverse, si la mise à jour a pour objet de corriger des défauts du contenu ou du service numérique, celle-ci correspond à la mise en œuvre de la garantie de conformité de ces prestations au titre de de l'article 8, 2° de la directive 2019/770. En la matière, la pratique parle plutôt de *patches*. Cette méthode a été utilisée par le studio *CD Projekt RED* pour corriger nombre de défauts dont son jeu *Cyberpunk 2077* souffrait lors de sa sortie, ce dans des délais d'ailleurs très raisonnables puisque les premiers correctifs sont intervenus dans le trimestre suivant sa sortie.

Responsabilisation des utilisateurs. Alors même que la directive 2019/770 fait peser sur le professionnel une lourde garantie de conformité, le consommateur n'est pas exempt de toute responsabilité dans sa mise en œuvre, notamment lorsque la mise en conformité s'effectue grâce à une mise à jour. Deux points méritent une attention particulière.

Le premier est lié à l'identité du fournisseur de la mise à jour, d'autant plus en matière vidéoludique. En effet, de nombreux joueurs disposent de compétences informatiques suffisantes pour proposer des contenus téléchargeables dont l'objet est d'ajouter des contenus à des jeux préexistants ou de les modifier de façon plus ou moins substantielle, ce que l'on appelle des *mods*. Le jeu *Cyberpunk 2077* n'y a pas fait exception. Peu de temps après sa sortie, de nombreux contenus téléchargeables ont foisonné sur l'internet dans le but de proposer des correctifs au jeu commercialisé, sans l'autorisation des titulaires des droits. Certains poursuivent un objectif louable, mais ils constituent malgré tout une modification du jeu entrant en violation des prérogatives des ayants droit. D'autres, au contraire, abritent des contenus illicites voire dangereux. Ainsi, l'un des contenus téléchargeables permettait d'entretenir une

relation sexuelle avec le personnage incarné par l'acteur Keanu Reeves ¹, alors que d'autres semblent présenter des risques de sécurité pour le matériel et les données des joueurs en raison de la présence de failles de sécurité ². Quand bien même le *mod* consisterait en des correctifs destinés à pallier les défauts d'un jeu, ce dernier n'émane pas du titulaire des droits du contenu numérique modifié ni de son fournisseur, de sorte que son installation sera effectuée aux risques et périls de son utilisateur. La directive 2019/770 conforte cette analyse puisque son article 2, 5°, et son considérant 18 identifient expressément comme débiteur de la garantie de conformité, partant des mises à jour correctives, le professionnel qui, à l'occasion de son activité, fournit le contenu ou le service numérique (Pellier, 2019). De la sorte, les correctifs fournis par tout autre fournisseur tiers ne relèvent pas du régime protecteur ici mis en place.

Le second concerne l'exécution de la mise à jour par l'utilisateur. L'article 8, 3°, de la directive sus-énoncée précise que, si le consommateur a été informé de l'existence de la mise à jour et a reçu les instructions d'installation suffisantes de la part du professionnel, ce dernier n'est pas responsable des défauts de conformité qui résulteraient de la non-installation de celle-ci. Il s'ensuit que, si un joueur refuse d'installer la mise à jour corrective alors même que le professionnel la lui a fournie dans les conditions précitées, aucun recours sur le fondement de ces non-conformités ne peut être intenté, le débiteur de la garantie de conformité ayant accompli les démarches légalement attendues pour les résoudre. Il n'en demeure pas moins que rien ne permet de s'assurer de la bonne compréhension par le consommateur de l'importance de la mise à jour ou encore de sa bonne exécution par ce dernier. C'est pourquoi l'on constate que de nombreuses mises à jour s'effectuent, voire sont imposées, *a priori*.

2.2. La mise à jour corrective *a priori*

La mise à jour corrective a priori, une obligation légale. Traiter de mise à jour corrective *a priori*, autrement dit avant même la première utilisation du contenu ou du service numérique, semble paradoxal. Pour autant, il s'agit d'une pratique largement répandue qui prend désormais la forme d'une obligation légale. En effet, l'article 8 de la directive 2019/770 dispose, en son 6°, que « *sauf convention contraire entre les parties, la version du contenu numérique ou du service numérique fournie est la version la plus récente qui est disponible au moment de la conclusion du contrat* », rappelant par la même occasion son considérant 51. L'expression « *version la plus récente* » amène une nouvelle fois à distinguer selon le type de mise à jour effectuée. S'il s'agit de contenus additionnels à la prestation initiale, ce que nous avons visé préalablement sous la dénomination de *DLC*, ces contenus n'ont pas à être fournis systématiquement avec le contenu ou le service numérique sur lesquels ils se greffent dans la mesure où ils constituent à eux-seuls une prestation à part entière, qui plus est non nécessaire au fonctionnement de la prestation numérique principale. A l'inverse, lorsque les mises à jour sont correctives, celles-ci s'insèrent dans le contenu ou le service numérique en tant que partie

¹ <https://fr.ign.com/cyberpunk-2077-ps4/52388/news/cyberpunk-2077-le-mode-qui-permet-des-relations-sexuelles-avec-keanu-reeves-retire>, consulté le 26 août 2021.

² <https://www.begeek.fr/cyberpunk-2077-apres-larrivee-doutils-officiels-pour-les-mods-cd-projekt-deconseille-den-installer-352607>, consulté le 26 août 2021.

intégrante et nécessaire au bon accomplissement par le professionnel de sa garantie légale de conformité. Ces dernières entrant dans le champ de l'article 8, 6°, précité, cela implique que tout contenu ou service numérique en ayant fait l'objet devra être fourni avec l'ensemble de ses mises à jour correctives sorti jusqu'alors.

La mise en œuvre de cette nouvelle obligation ne pose que peu de difficultés lorsque le contenu ou service numérique est fourni en version dématérialisée. En effet, il suffit que le téléchargement de la prestation initiale soit accompagné de ses mises à jour correctives pour que l'utilisateur ait accès à sa version la plus récente, expurgée des défauts d'ores et déjà corrigés. Cet état de fait pourrait être un atout majeur en faveur du jeu *Cyberpunk 2077*. Suite aux déconvenues lors de sa sortie, le jeu a été retiré de plusieurs boutiques de téléchargement en ligne, en l'occurrence le *Playstation Network* de *Sony*, puis réintégré. Les discussions commerciales de ce retour dans les circuits de distribution mises à part, la version qui sera proposée au téléchargement devra donc respecter impérativement l'obligation légale précitée, ce qui permettra aux joueurs de bénéficier immédiatement du jeu dans sa version corrigée au mieux de ses défauts.

Les spécificités de la vente physique. L'obligation de fourniture du contenu ou du service numérique dans sa version la plus récente s'applique aussi bien quand la prestation est fournie de façon dématérialisée que si elle est stockée sur un support physique. Dans ce dernier cas, en matière de jeux vidéo, le premier lancement du jeu s'accompagnera alors d'un temps de téléchargement et mise à jour avant d'accéder à son contenu, ce que le secteur qualifie généralement de « mise à jour *day one* ». La fourniture de la prestation numérique sur un support physique présente néanmoins des implications juridiques qui lui sont propres.

Le professionnel est obligé d'indiquer les informations essentielles de la prestation (article L. 111-1, 5° du code de la consommation). Au titre de l'information portant sur les restrictions d'installation d'un contenu numérique, des indications relatives à l'espace minimal devant être disponible sur le terminal de stockage s'imposent. Par exemple, *Cyberpunk 2077*, dans sa version initiale, occupe environ 60 Go sur une console *Xbox One* de *Microsoft*, ce qui doit être indiqué soit sur la page de téléchargement du jeu, soit sur son emballage en cas de vente physique. Pour autant, les mises à jour, même correctives, peuvent elles-aussi occuper un espace important sur le volume de stockage, parfois plusieurs dizaines de gigas. Lorsque le jeu est accessible en version dématérialisée, il reste relativement aisé pour le fournisseur de modifier la page de son site internet pour intégrer, parmi les informations précontractuelles, la taille des mises à jour fournies corrélativement aux côtés de celle du jeu concerné. De la sorte, le consommateur a connaissance, avant la conclusion du contrat, de l'espace minimal global dont son matériel doit disposer, jeu principal et mises à jour comprises. A l'inverse, tel n'est pas le cas chaque fois que le jeu est fourni en version physique puisque l'information est portée sur l'emballage et ne peut pas être modifiée une fois le processus de distribution entamé. Un acquéreur pourrait donc se retrouver dans l'embarrassante situation dans laquelle son terminal peut supporter le jeu dans sa version initiale sans pour autant disposer ensuite d'un espace suffisant pour accueillir ses mises à jour correctives, sauf à supprimer des données pour libérer de l'espace ou à augmenter le volume de stockage de son matériel par l'acquisition de supports tiers dédiés.

Dans de telles circonstances, imposer au professionnel une actualisation régulière de ses emballages chaque fois que des correctifs sont apportés est non seulement démesuré mais, qui plus est, inefficace car les jeux vendus sous les emballages portant les anciennes mentions ne seront pas pour autant retirés des circuits de distribution. C'est par ailleurs sans compter sur les mises à jour à venir tout au long de la durée d'exploitation du jeu, rendant ainsi la gestion des packagings physiques particulièrement complexe. Dès lors, l'apposition d'une mention sur les emballages physiques, énonçant que le contenu numérique fourni est susceptible de mises à jour impératives nécessitant un espace de stockage suffisant pour leur fonctionnement, pourrait constituer une piste de réflexion pour que le professionnel s'acquitte de son obligation légale précontractuelle d'information tout en ménageant les intérêts de chacune des parties prenantes.

Conclusion

La confrontation des déconvenues du jeu *Cyberpunk 2077* avec la nouvelle réglementation applicable à la fourniture de contenus et services numériques, prochainement en vigueur, révèle un état du droit à venir qui devrait parvenir à conjuguer les intérêts tant des professionnels que des joueurs.

D'un côté, il est difficilement acceptable qu'un jeu vidéo soit commercialisé alors même qu'il présente de graves dysfonctionnements ou discordances avec les annonces diffusées au préalable. De l'autre, le professionnel ne peut garantir de satisfaire les attentes subjectives des joueurs, ni atteindre la perfection technique de sa création de par sa complexité structurelle. C'est en cela que la directive 2019/770 présente un équilibre satisfaisant. Même si des sanctions sont prévues, leur gradation les proportionne à la nature des manquements et aux efforts fournis par le fournisseur pour les corriger. L'encadrement juridique des mises à jour prend par ailleurs en considération une situation pratique déjà existante, mais en lui octroyant un cadre légal incitant le professionnel à fournir la prestation sous sa meilleure forme lors de la conclusion du contrat. En somme, le jeu *Cyberpunk 2077* et les initiatives prises par son studio *CD Projekt RED* nous auront convaincu, avant l'heure, de l'opportunité, voire de l'efficacité, d'une réglementation qui s'imposera prochainement.

Bibliographie

APOSTOLA O. (2010), « La régulation du jeu vidéo : approche comparative », in CERDIC (dir.), *Le jeu vidéo et le droit*, PUAM, coll. Droit de l'information et de la communication, p. 251-268.

BERNHEIM-DESVAUX S. (2019), « De nouvelles règles contractuelles en matière de conformité seront applicables à compter du 1^{er} janvier 2022 ! », *Contrats, conc. consom.*, commentaire 130.

BRUNAUX G. (2019), *Le jeu vidéo, un objet juridique identifié*, Mare & Martin, coll. Droit privé et sciences criminelles, Paris.

BRUNAUX G. (2021), « *No Man's Sky*, chronique juridique d'une exploration spatiale (presque) avortée », *Revue du droit insolite*, n° 1, p. 81-86.

GARIN C. (2013), « L'application des règles relatives à la responsabilité du fait des produits défectueux et à la sécurité générale des produits aux biens immatériels », *Journal des sociétés*, n° 106, p. 16-20.

HUET J. (2020), « Directives de 2019 : d'une part, sur les biens de consommation, d'autre part sur les contenus et services numériques », *Revue des Contrats*, p. 46-48.

LEGRAND V. (2021), « Que devient la garantie de conformité à l'ère du numérique ? », *Les Petites Affiches*, n° 1, p. 16-26.

LUBAN P. (2020), « Cyberpunk 2077, Les jeux vidéo sont-ils devenus des produits comme les autres ? », https://www.afiv.com/news/10445_cyberpunk-2077-les-jeux-video-des-produits-comme-les-autres.htm, 28 décembre.

MIOT L. (2010), « Des mineurs sous influence, un droit débordé », in CERDIC (dir.), *Le jeu vidéo et le droit*, PUAM, coll. Droit de l'information et de la communication, p. 121-150.

PELLIER J.-D. (2019), « Le droit de la consommation à l'ère du numérique », *Revue des Contrats*, p. 86-92.

ZOLYNSKI C. (2019), « Contrats de fourniture de contenus et de services numériques. A propos de la directive (UE) 2019/770/UE du 20 mai 2019 », *JCP G*- 1181- p. 2062-2065.

Florian Favreau,

Docteur en sciences de gestion, EM Normandie Business School, Métis Lab.
Fondation Maison des Sciences de l'Homme, Paris

GreenDeal : Quel reporting en matière de *local content* dans le domaine extractif ?

Résumé

Les entreprises du secteur extractif mettent en œuvre des mesures de *local content*, sur les territoires sur lesquelles elles opèrent. Ces mesures – formation, enseignement, emploi, infrastructures, santé – doivent bénéficier aux populations locales. Les entreprises rendent compte de ces activités en publiant les informations prévues dans la *Non financial reporting directive* (NFRD). La littérature et l'analyse exploratoire des clauses de *local content* qui apparaissent dans les contrats extractifs publiés ces trois dernières années (2018-2020) par l'*Extractive industry transparency initiative*, montrent que la réforme de la NFRD devrait prévoir une définition précise de la notion de population locale et une mesure de sa satisfaction, par exemple au travers de l'utilisation de la notion de consentement (CLPE).

Mots-clés : GreenDeal ; secteur extractif ; transition énergétique ; employabilité ; populations locales ; reporting ; Non-Financial reporting directive (NFRD)

GreenDeal: What is the reporting on local content in the extractive sector?

Abstract

Companies in the extractive sector implement local content measures in the areas in which they operate. These measures - training, education, employment, infrastructure, health - must benefit local populations. Companies report on these activities by publishing the information required by the Non-Financial Reporting Directive (NFRD).

The literature and the exploratory analysis of local content clauses appearing in extractive contracts published over the last three years (2018-2020) by the Extractive industry transparency initiative, show that the reform of the NFRD should provide for a precise definition of the notion of local population and a precise measurement of its satisfaction, for example through the use of the notion of consent (FPIC).

Keywords: GreenDeal; extractive sector; energy transition; employability; local populations; reporting; Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

Introduction

La mise en œuvre du Pacte vert (*Communication from the Commission on the European Green Deal, COM(2019)640 final*) de l'Union européenne (UE) nécessite une reconversion rapide du tissu industriel vers une économie bas-carbone et la publication d'une information (*reporting*) permettant le contrôle de cette reconversion (directive 2014/95/EU de 2014). Le plan de relance actuel est l'occasion de favoriser une telle conversion (*Adjusted Commission Work Programme 2020 COM(2020) 440 final*). Cette reconversion concerne à la fois les territoires de l'UE et l'action des entreprises européennes sur les territoires des partenaires commerciaux de l'UE (Cf. notamment la Résolution du Parlement européen du 10 mars 2021 contenant des recommandations à la Commission sur le devoir de vigilance et la responsabilité des entreprises).

Dans ce cadre, le secteur extractif (pétrole, gaz, mines) devra faire l'objet de désinvestissements dans les domaines du pétrole, du gaz et du charbon (Biol, 2020). Effectivement, l'essentiel des émissions de gaz à effet de serre sont le fait d'un nombre restreint d'entreprises, et notamment des entreprises des secteurs pétrolier et gazier, mais aussi d'une partie du secteur minier (Griffin, 2017). L'atteinte des objectifs du *Green Deal*, tant en matière de protection du climat qu'en matière de développement économique futur dépend donc de la reconversion des territoires qui accueillent les activités extractives.

Cette évolution doit donc être anticipée, à la fois sur les territoires de l'UE et sur les territoires de ses partenaires commerciaux, afin de permettre aux populations locales concernées par les activités de ces entreprises de se former et de développer des capacités économiques, dans le cadre de cette transition énergétique. L'employabilité de ces populations locales peut être favorisée par des politiques de formation et d'emploi adaptées. Le financement de ces politiques de formation et d'emploi dépend de l'utilisation des rentes extractives. Ainsi, la rente extractive est d'ores et déjà partiellement utilisée pour financer et organiser la formation des populations locales des territoires concernés, en vue de développer son employabilité (Lhuillier, 2015).

Depuis une décennie, l'organisation concrète de ces politiques de formation et d'emploi fait l'objet de clauses spécifiques, dans les accords liant les Etats hôtes et les investisseurs étrangers : les contrats extractifs. Ces derniers prévoient des clauses de *local content*. Le *local content* désigne la valeur qu'un projet d'extraction apporte à l'économie locale, régionale ou nationale au-delà des revenus directs tirés des ressources naturelles (Heum, 2008). Les clauses de *local content* contiennent notamment les accords concernant l'organisation, par l'entreprise et les pouvoirs publics, de la formation des populations locales et des politiques d'emploi en leur faveur. Ces clauses font aussi apparaître des éléments tels que l'organisation de systèmes de santé ou de transport. Ces éléments sont effectivement complémentaires des précédents. Cet ensemble de mesures vise le développement de l'employabilité des populations locales. Ces dispositions sont complétées par des accords communautaires de développement et d'autres accords appartenant au groupe de contrats extractifs. Le pilotage de la transition vers une économie bas-carbone et en faveur de l'employabilité des populations locales est donc organisé au travers des dispositions apparaissant dans les groupes de contrats extractifs.

Pour rendre compte de ces actions de formation et de ces politiques d'emploi, les entreprises rendent publiques un ensemble d'informations. Ces informations doivent permettre aux

investisseurs, incluant les gestionnaires d'actifs¹ de comprendre l'impact de ces politiques sur les performances de l'entreprise. La réforme actuelle du droit comptable de l'UE prévoit toutefois que, désormais, les informations rendues publiques par les entreprises – sur ce sujet comme sur toutes les actions entrant dans le cadre de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise – devront permettre aux organisations non-gouvernementales, aux syndicats et aux autres parties prenantes de connaître l'impact environnemental et sociétal de ces actions de l'entreprise. Ainsi, dans le cadre de la révision actuelle de la directive « *Accounting* » (Directive 2013/34/EU)² et de la directive « *Non-Financial Reporting Directive* » (NFRD) (Directive 2014/95/EU), le Parlement européen et la Commission souhaitent faire évoluer le cadre légal encadrant la production de l'information extra-financière en appliquant un principe de double matérialité. La double matérialité désigne la nécessité de produire un *reporting* utile aux utilisateurs identifiés ci-dessus.

L'objectif de cet article est de décrire l'information actuellement disponible pour comprendre l'impact des actions des entreprises extractives en matière de *local content* (notamment en termes de formation et d'emploi) afin de proposer des amendements possibles au texte de l'actuel projet de révision de la directive NFRD de 2014. L'évolution de la réglementation devra effectivement prendre en compte le principe selon lequel l'information doit désormais servir les rédacteurs de contrat (personnes missionnées par les entreprises extractives) et les préparateurs des documents de *reporting* (comptables des entreprises extractives) – ainsi que les apporteurs de capitaux – mais aussi les autres parties prenantes (notamment ONG, syndicats et populations locales).

Dans un premier temps, nous proposons de rappeler, d'une part, ce que sont les principales politiques de formation et d'emploi et les autres politiques de contenu local (*local content*) dans le domaine extractif. Cette revue de littérature permet de décrire les dispositifs concernés, mais surtout de porter un regard critique sur la cohérence et l'impact de ces programmes en matière d'employabilité. Pour cela, nous croisons la littérature relative aux engagements en matière de *local content* du secteur extractif et la littérature développée dans le cadre des colloques de la Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement et de recherche de Gestion d'Expression Française (Cidegef), sous l'égide de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF), autour de la notion d'employabilité. Dans un deuxième temps, nous proposons de compléter notre enquête théorique par la mise en avant de résultats exploratoires concernant les engagements récents des entreprises extractives, en matière de *local content*. Nous analysons les clauses de *local content* des 180 contrats d'Etats rendus publics de 2018 à 2020, par les entreprises, dans la banque de données de l'*Extractive Industries Transparency Initiative* (ITIE). Ces différentes données permettent de montrer quelle est l'information

¹ Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council amending Directive 2013/34/EU; Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards sustainability disclosures by certain undertakings

² Directive « *Accounting* » (Directive 2013/34/EU) of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings

disponible et l'information indisponible, en matière de *local content* (formation, emploi), dans ces territoires concernés par l'activité extractive. En conclusion, nous pourrions alors formuler des propositions d'évolution de la directive NFRD de 2014. Ce travail permet d'enrichir le débat en cours au Parlement européen, mais aussi les futurs débats que l'UE organisera autour de la définition des *EU sustainability Reporting Standards* en 2022 et 2023.

1. Les principales politiques de formation et d'emploi (*local content*) dans le domaine extractif

Les principales politiques de formation et d'emploi, et, plus largement, de *local content* dans le domaine extractif prennent sens dans le cadre de politiques industrielles. Ces politiques, mises en œuvre par l'entreprise, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, s'inscrivent elles-mêmes dans le cadre d'une stratégie en faveur de l'employabilité. C'est à partir de ces éléments que la question du *reporting* peut être abordée, puisque le *reporting*, comme, de façon plus large, le contrôle, ne prend sens que dans le cadre d'une stratégie (Berland, 2020). Cette stratégie, jusqu'ici essentiellement financière, offre désormais une place plus importante pour les parties prenantes.

1.1. Local content et politiques industrielles

Les politiques de *local content* (*Local content policies*, LCP) peuvent être présentées à partir d'une définition générale du *local content* et des différentes mesures prises en sa faveur. Toutefois, la littérature montre que la cohérence des LCP ne peut être appréhendée qu'en référence aux politiques de développement productif (*Productive Development Policies*, PDP) – ou politiques industrielles – mises en œuvre au travers d'une collaboration entre entreprises transnationales, organisations internationales, organisations de la société civile et Etats.

1.1.1. Définition du local content, principales mesures et facteurs-clés de succès

Le *local content* du secteur extractif désigne les avantages supplémentaires que l'extraction apporte au territoire sur lequel elle se développe, au-delà de la contribution directe de sa valeur ajoutée. Ces avantages supplémentaires se manifestent par l'apparition de liens entre le secteur extractif et d'autres secteurs économiques (Tordo *et al.*, 2013). Ces liens s'accompagnent de la mise en œuvre d'une politique de formation des populations locales. L'ensemble doit permettre de développer durablement le tissu économique de la région et l'employabilité des populations locales.

Ce sont les Etats concernés et les Organisations internationales telles que la Banque mondiale qui mettent en avant cette notion, notamment depuis les années 1970, sous l'impulsion de la Norvège et du Royaume-Uni. Dans cette première approche, les entreprises transnationales ne mettent généralement en avant ces politiques que dans le cadre de la négociation des contrats extractifs avec les Etats ou à la suite d'affaires telles que l'affaire Yadana (Total) ou l'affaire Chevron c/ Ecuador (Bastiège *et al.*, 2019), c'est-à-dire pour garantir l'acceptabilité sociale des actions de l'industrie (*Social licence to operate*).

Dans cette optique, l'exemple du Nigeria permet d'illustrer l'importance des LCP et leurs limites jusqu'aux années 2010. En effet, il a été constaté qu'en dépit des fortes sommes dépensées pour le service de l'industrie, seule une faible partie des bénéfices accumulés est disponible pour les entreprises de service pétrolier indigènes ou est dépensée pour développer la base industrielle du Nigeria. En réalité, la majorité des montants est attribuée à des entreprises étrangères pour des services tels que la fabrication, l'ingénierie, l'approvisionnement et la construction, l'ingénierie de base, les études conceptuelles et les études sismiques. On relève alors une fuite des capitaux puisque les bénéfices des contrats sont rapatriés à l'étranger, où la plupart des équipements sont fabriqués. Cette situation conduit à offrir des emplois aux citoyens dans la plupart des cas, de pays développés (Ihua, 2010 ; Tordo *et al.*, 2013). Dans ce cas particulier, les « *obstacles à l'accès à l'industrie pour les entreprises locales [sont] liés à trois capacités majeures : le capital, la compétence et les possibilités de livraison. [Ces] obstacles peuvent être résolus par la reconnaissance des interdépendances entre les acteurs associés à ces capacités. Ces acteurs comprennent, outre les entreprises étrangères et les entreprises locales, les établissements d'enseignement, le système juridique, les établissements d'enseignement et de recherche et développement, les institutions financières, les régulateurs industriels et les fournisseurs d'infrastructures* » (Vaaland *et al.*, 2012, p.1). Ces analyses et préconisations, mises en avant dans le cas nigérian, sont représentatives de la littérature portant sur le *local content* dans le domaine extractif. Il s'agit de souligner l'importance d'une redistribution de la rente en faveur des populations locales. Cette importance peut être liée à l'éventuelle capacité de sabotage des projets industriels par ces populations (Mitchell, 2017). Pour que la rente bénéficie réellement à la population locale, l'action ne peut prendre la seule forme de versements – mêmes importants – à l'Etat, mais doit garantir, notamment, l'employabilité – autrement dit le développement des capacités locales (Le Duff, 2017).

Les principaux facteurs clés permettant la compréhension des problèmes de *local content* sont : la faible capacité technologique, le manque de financement institutionnel, l'incohérence des législations locales, l'absence d'infrastructures adéquates, le climat commercial local peu favorable ou l'absence de partenariats structurés entre les entreprises locales et l'entreprise transnationale. Ce sont les principaux facteurs qui permettent d'expliquer les échecs en matière de LCP (Heum *et al.*, 2003). De manière générale, la mauvaise formation des personnels locaux, mais aussi l'absence de garanties et d'image favorable des entreprises locales sont mises en avant. La question de la formation est pensée au travers d'un prisme plus général devant favoriser l'employabilité des populations locales.

En définitive, les LCP sont un ensemble de mesures préconisées par les Organisations internationales et par les Etats disposant de ressources exploitables par l'industrie extractive. Ces mesures doivent permettre aux entreprises transnationales du secteur extractif de contribuer au développement des territoires affectés par les activités d'extraction, au-delà des revenus générés par l'activité d'extraction.

1.1.2. Mesures de local content

Les LCP sont avant tout, à partir des années 1970, des ensembles de mesures de formation, d'emploi et de création d'infrastructures qui s'inscrivent dans le cadre de *politiques*

industrielles (PCP) nationales ou internationales variées. Ce sont ces PCP qui donnent sens, ou non, aux LCP.

La Banque mondiale, dans une étude menée sur 48 pays, note que, « *au fil du temps, l'objectif [opérationnel] des politiques de local content a évolué, passant de la création de liens en amont (c'est-à-dire la fourniture d'intrants à l'économie locale par le biais du transfert de technologie, de la génération de valeur ajoutée dans les secteurs d'approvisionnement nationaux, de la création d'emplois locaux et de l'augmentation de la propriété et du contrôle locaux) à la création de liens en aval (c'est-à-dire la transformation de la production du secteur avant l'exportation, par exemple par l'établissement de raffineries, d'une industrie pétrochimique et la production d'engrais)* » (Tordo *et al.*, 2013, p. xi).

Il faut toutefois évaluer l'évolution de ces différentes mesures en fonction des politiques industrielles (PCP) menées durant la période considérée, dans la région dont il est question. Nous pouvons rappeler que ces LCP s'inscrivent depuis la seconde guerre mondiale, dans les logiques successives des politiques de substitution aux importations (*Import substitution policies*, ISP), puis du consensus de Washington, et, enfin, dans le cadre de la politique de développement durable développée sous l'égide des Nations unies (Forbes, 2013 ; Bastiège *et al.*, 2019). La cohérence des mesures de LCP avec la politique industrielle (PCP) portée par les pouvoirs publics (Etats comme Organisations internationales) est donc centrale dans l'analyse des LCP. Dans la mesure où le développement est pensé désormais dans le cadre du *GreenDeal*, une réévaluation des LCP apparaît comme nécessaire.

1.2. Politiques industrielles et employabilité

Les LCP doivent favoriser le développement d'un territoire. L'objectif affiché de développement économique doit toutefois être relativisé et explicité. C'est effectivement davantage un objectif lié à l'employabilité des populations locales qui permet d'analyser les LCP.

1.2.1. Cohérence entre politique industrielle, mécanismes de local content et employabilité

Les LCP sont présentées comme un ensemble de mesures au service d'un objectif de développement économique territorial. Bien que réel, ce point de vue doit être relativisé pour deux raisons.

D'une part, il existe d'autres mesures mises en œuvre sur les territoires en question, et les LCP ne sont souvent qu'une faible part de cet ensemble. Le coût total de ces avantages économiques supplémentaires et le volume financier lié à ce développement local sont très inférieurs aux sommes engagées dans le cadre des contrats extractifs (Tordo *et al.*, 2013). L'importante littérature consacrée aux LCP peut donc amener le chercheur à survaloriser un phénomène dont l'importance reste secondaire lorsqu'il s'agit d'évoquer l'activité extractive. Les LCP restent un phénomène périphérique, au regard de l'intensité du travail extractif. Lorsque les actions de LCP sont mises en œuvre par l'entreprise transnationale, le coût des mesures de formation, de

création d'infrastructures et de structures est extrêmement faible vis-à-vis des sommes que l'Etat peut exiger dans le cadre de la répartition de la rente extractive. L'exemple de la République démocratique du Congo, et, plus spécifiquement, de la loi n°18/001 du 9 mars 2018 modifiant et complétant la Loi n°007/2002 du 11 juillet 2002 portant Code minier montre que l'Etat – lorsque les conditions géopolitiques le permettent – peut choisir d'imposer une répartition de la rente extractive permettant à l'Etat d'organiser directement un système éducatif. Rien ne permet d'affirmer qu'un tel système sera nécessairement moins performant, en termes d'employabilité ou de façon plus générale – les critères de performance, dans le domaine éducatif, n'étant pas nécessairement liés aux seules sources de financement ou au caractère privé ou public des établissements d'enseignement (Favreau *et al.*, 2021).

D'autre part, les objectifs de développement économique territorial mis en avant ne sont pas nécessairement les objectifs poursuivis, dans les faits. L'« *examen de l'expérience des pays suggère que la conception des LPC n'est pas uniquement ou principalement guidée par des considérations d'efficacité économique et la nécessité de remédier aux défaillances du marché. Au contraire, il semblerait que les impératifs politiques soient les principaux moteurs, et que l'efficacité économique soit souvent une réflexion après coup. En effet, nous n'avons pas été en mesure de trouver des preuves que les pays qui avaient adopté des LCP avaient évalué les coûts et les avantages des options politiques alternatives* » (Tordo *et al.*, 2013). Les objectifs de formation, de transfert de technologies, de soutien indirect à la structuration du tissu économique local, mais aussi de participation des populations locales en vue de favoriser une acceptabilité sociale des projets extractifs (*Social licence to operate*) ne sont pas secondaires. Si les objectifs économiques mis en avant étaient déterminants, il serait sans doute envisageable de produire des analyses permettant de piloter ce développement économique, en comparant les coûts des différents dispositifs. Il est donc possible, comme le suggère Mitchell (2017), que l'objectif politique consistant à prévenir un éventuel sabotage de la production soit plus central que ne le laisse suggérer une partie de la littérature. En un sens, ces objectifs politiques caractérisent les politiques industrielles davantage que les objectifs de développement économique affichés. Même les études tournées vers l'objectif d'un développement économique local mettent en avant, notamment, l'absence d'une évaluation sérieuse des coûts et du retour sur investissement de ces mesures de LCP (Acheampong *et al.*, 2016). Cet état de fait montre que l'objectif économique n'est certainement pas central.

Au contraire de l'objectif – flou – du développement économique, l'objectif politique de favoriser une forme de participation locale est notamment mise en avant dans les études les plus complètes (Tordo *et al.*, 2013). Cet objectif s'accompagne de mesures en faveur de l'éducation qui viennent légitimer cette participation accrue. En effet, les pénuries de compétences dans la chaîne de valeur de l'industrie sont substantielles dans presque tous les pays producteurs de pétrole, bien que leur niveau et leur répartition entre les pays et les sous-secteurs varient de manière importante.

Les lacunes communes à tous les pays et sous-secteurs concernent les niveaux hautement techniques et supérieurs, dans des disciplines professionnelles telles que les géosciences et diverses formes d'ingénierie. De même, les postes techniques et de gestion de niveau intermédiaire sont concernés. Si l'on se situe aux premiers stades de son développement, la

capacité d'un secteur pétrolier à répondre aux exigences professionnelles de l'industrie peut alors être faible, notamment dans les pays qui ne disposent pas d'une base industrielle. De nombreux facteurs peuvent contribuer au déficit de compétences comme la qualité du système éducatif national ; la taille des réserves pétrolières pouvant être insuffisante et le rythme d'exploitation qui peut être trop rapide pour favoriser le développement de compétences locales. C'est la raison pour laquelle les lacunes ont tendance à être comblées par des travailleurs expatriés alors placés notamment à des postes techniques ou de gestion. Pourtant, une main d'œuvre mieux formée et une offre accrue de compétences ont une incidence importante sur la croissance économique en augmentant l'adaptabilité aux nouvelles routines et aux changements technologiques, et en définitive à la productivité. C'est dire que le capital humain est au cœur des PCL de la plupart des pays.

1.2.2. Les différents types d'employabilité

En ce sens, au travers de l'employabilité des populations locales, se pose la question d'une répartition des responsabilités en matière d'utilisation des ressources extractives. Cette perspective peut être précisée par une présentation plus précise de la notion d'employabilité. Le problème de l'employabilité peut être abordé du point de vue des représentants des établissements d'enseignement. La question est alors celle de l'inemployabilité des diplômés de l'enseignement supérieur. Ce problème est en effet central dans de nombreux pays, et doit être considéré avec la plus grande attention par tout responsable susceptible de créer de nouvelles formations ou de faire évoluer l'offre de formation existante. La notion d'employabilité est toutefois plus large, puisqu'elle peut être associée à la notion de capacité (Le Duff, 2017). Dans le cas de l'employabilité des populations locales affectées par (ou susceptibles d'affecter) l'activité extractive, la question ne serait donc pas de créer un ensemble de diplômés, mais d'apporter, notamment au travers de liens concrets entre recherche, enseignement et besoins des territoires, une capacité à participer à l'évolution des modes de production.

Cette analyse contraste avec la présentation que les entreprises extractives font du *local content*. L'analyse des stratégies de *local content* (LCP) de plusieurs entreprises transnationales du domaine extractif (Chevron, ExxonMobil, Shell, BP, Total) dans des pays en développement producteurs de pétrole (Nigeria, Angola, Venezuela, Kazakhstan, Brésil, Indonésie, Yémen et Indonésie) au cours de la période 2000-2012 permet effectivement de caractériser cette présentation du *local content* par les entreprises (Ngoasong, 2014). Plusieurs types de stratégies narratives servent à légitimer l'intervention des entreprises dans le domaine. Les entreprises présentent le *local content* comme : un engagement de leur part pour une renégociation plus juste du contrat avec l'Etat ; une mise en conformité juridique ; une action économique de développement conjoint ; et une action de responsabilité sociale des entreprise (RSE) (Ngoasong, 2014). Ces actions de communication présentent donc une vision plus restreinte de la notion d'employabilité.

1.3. Employabilité et reporting

L'employabilité restreinte des entreprises extractives qui vient d'être décrite peut-être mesurée simplement, au travers de la mise en avant du coût des mesures consenties et des quotas d'emplois créés par catégories d'emplois et d'employés. Ces méthodes de *reporting* forment une méthode de communication utilisée par les entreprises pour satisfaire leurs apporteurs de capitaux, mais ne correspondent pas aux exigences de la nouvelle réglementation européenne en cours. Par ailleurs, l'employabilité suppose de définir les populations locales et de mesurer leur satisfaction.

1.3.1. Un reporting complexe : la définition de l'expression « populations locales »

L'expression de « *population locale* » qui est définie, juridiquement, au niveau international, entraîne un ensemble de conséquences en matière managériale (Favreau, 2022). Plus spécifiquement, en matière de *local content* dans le domaine extractif, l'approche qui consiste à réduire la notion de population locale à la notion de ressortissants est problématique. Il est effectivement possible de soutenir que « *si les décideurs politiques ne prêtent pas une attention particulière à la définition du terme "local", les avantages des exigences en matière de contenu local (LCR) peuvent être captés par des "étrangers". Une approche ascendante qui reconnaît les populations locales où se déroulent les activités extractives peut aider les pays en développement à prévenir ou à atténuer les conflits liés aux ressources. La frustration des communautés qui voient des emplois lucratifs confiés à des "étrangers" peut attiser les conflits. Étant donné que les revenus des ressources extractives sont gérés par les gouvernements nationaux dans la plupart des juridictions, les LCR peuvent fournir un mécanisme permettant de répondre aux demandes des parties prenantes infranationales, telles que les gouvernements et les communautés locales. Cela permettra ensuite aux entreprises d'obtenir la licence sociale d'exploitation* » (Nwapi, 2015, p. 1).

Ainsi, nous pourrions soutenir qu'émerge une catégorie de parties prenantes qui sont, *in fine*, les personnes susceptibles d'affecter l'activité extractive – bien qu'elles se présentent comme personnes affectées par cette activité (Favreau, 2022).

1.3.2. La mesure de la satisfaction des populations locales

Une fois déterminé ce qu'est la population locale, la littérature met en avant la nécessité de déterminer comment connaître sa satisfaction. Par exemple, « *en 2013, une loi sur le contenu local a été adoptée dans le but de promouvoir les liens internes et externes entre le secteur pétrolier et gazier du Ghana et l'économie au sens large. Un centre de développement des entreprises (EDC) a été créé pour renforcer les capacités des entreprises ghanéennes indigènes et promouvoir leur participation à l'industrie pétrolière et gazière. [...] L'EDC facilite l'interaction entre les entrepreneurs locaux, les responsables des institutions publiques et les compagnies pétrolières étrangères, ce qui améliore les connaissances des entrepreneurs locaux sur le secteur du pétrole et du gaz et offre aux entreprises un point d'entrée. Toutefois, il est avancé que seules quelques entreprises ghanéennes bien établies, de taille moyenne à grande, sont en mesure de profiter des possibilités offertes par le projet EDC pour étendre leurs activités. La majorité des entreprises relativement nouvelles et des petites entreprises n'ont*

toujours pas de point d'entrée » (Ablo, 2015). Dans cet exemple représentatif, la population locale est identifiée et participe à l'activité extractive, grâce aux LCP. La difficulté persiste toutefois puisque la satisfaction est limitée à certains acteurs de cette population locale.

Cette analyse montre que les mesures de LCP sont identifiées (formation, emploi, infrastructures) et mesurées par les entreprises, dans le cadre de leurs stratégies de communication destinées à emporter l'adhésion de leurs apporteurs de capitaux lors des assemblées générales. La notion d'employabilité est toutefois multiple et ne se limite pas à cette approche. Dans le cadre du *GreenDeal*, la notion d'employabilité doit être redéfinie concrètement en intégrant une définition claire des populations locales et de leur satisfaction.

2. L'information diffusée par les entreprises extractives, en matière de *local content*

Ces deux manques dans le *reporting* peuvent être analysés plus précisément au travers d'une recherche empirique. Nous avons utilisé une méthode exploratoire pour appréhender les pratiques des rédacteurs de contrats et les informations qui peuvent être diffusées.

2.1. Méthode

Nous proposons d'analyser, de façon *générale et exploratoire*, les contrats et documents associés publiés en 2018-2019-2020 par l'*Extractive industries transparency initiative* (EITI) – organe de référence du secteur. Effectivement, ces contrats indiquent quels sont les engagements contractuels devant garantir l'employabilité des habitants (clauses de *local content*, mais aussi clauses plus générales de « *personnel, formation, équipements et œuvres sociales* » ou assimilées). Les clauses permettant de comprendre les méthodes de gouvernance et de contrôle de ces engagements sont aussi analysées.

Dans le cadre de cette étude, nous nous en tenons à une définition restreinte de la notion d'entreprise extractive, soit les entreprises utilisant les procédures de contrôles instaurées à la suite du Sommet de Johannesburg (2002). Ces entreprises sont celles qui utilisent les outils de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE/EITI). Il s'agit donc d'entreprises des secteurs du pétrole, du gaz et des secteurs miniers opérant dans une cinquantaine de pays¹.

Sont exclus de cette étude les autres secteurs par ailleurs désignés comme extractifs, notamment mais pas exclusivement le bois. Effectivement ces autres secteurs appliquent des règles de construction et de diffusion des informations qui diffèrent de celles étudiées et méritent donc une étude séparée.

Les données utilisées pour cette étude sont :

- Les données diffusées par les entreprises concernées dans leurs documents annuels ;
- Les articles des experts permettant de comprendre la nature des données et les tendances pour la période 2003 (date de création de l'ITIE) à 2019 (crise de la covid) ;

¹ La liste des pays membres, candidats ou suspendus est disponible sur le site de l'ITIE : www.eiti.org/fr.

- Une recension systématique des clauses de *local content* apparaissant dans les contrats publiés durant les années 2018, 2019 et 2020 par l’ITIE. Il existe de nombreux types de clauses identifiées par l’ITIE. 4 types de clauses correspondent au management de la formation.

Année	Nombre de documents disponibles	Nombre de clauses de formation	Nombre de clauses d’emploi du personnel local	Nombre de clauses d’obligations financières - fonds communautaires ou de matières premières	Nombre de clauses de convention de développement local
		Training	Local employment	Financial obligations - community or commodity funds	Local development agreement
2020	28	2	2	1	0
2019	53	11	10	6	0
2018	99	23	26	18	9
Total	180	36	38	25	9

Nombre de clauses liées à la formation identifiées par l’EITI pour les années 2018-2020 (ResourceContracts.org. Natural Resource Governance Institute, the World Bank, and the Columbia Center on Sustainable Investment. Web. [26 mai 2021])

Notre analyse porte sur 180 documents – soit l’intégralité des documents publiés pour la période concernée (2018-2020). 108 clauses relatives au *local content* sont identifiées par l’EITI dans ces documents. Il faut toutefois noter que des clauses de ce type apparaissent dans des documents sans être identifiés comme tels dans la base de données.

Etudier le *reporting*, dans le cadre de la réforme NFRD, est souvent l’occasion de s’interroger sur une seule question : comment le préparateur des documents annuels doit-il choisir des méthodes de *reporting* qui lui semblent correspondre à l’intérêt de l’entreprise (Bastiège et al. 2021). Nous souhaiterions proposer de poser la question de l’utilisation de ces informations publiées par les populations locales – les parties prenantes visées par la réforme de la directive NFRD.

2.2. Information diffusée dans le cadre de l’initiative pour la transparence dans l’industrie extractive : la pratique des rédacteurs de contrat

Les rédacteurs de contrats sont les personnes missionnées par les entreprises extractives. Les principales mesures qui apparaissent dans les clauses de *local content* des contrats extractifs, principalement depuis une décennie, concernent le développement de l’éducation et de l’enseignement sur le territoire directement affecté par l’extraction. Ces mesures sont généralement accompagnées d’un engagement de l’entreprise de favoriser les personnels issus des populations locales. Ces mesures sont complétées par la création de routes et

d'infrastructures, notamment dans le domaine de la santé. Par exemple, le contrat Total S.A., Block C31, PSA, 2018¹ conclu par Total S.A., en 2018, en Mauritanie, prévoit que :

Article 12 : Personnel :

12.1 Le Contractant s'engage dès le début des Opérations Pétrolières à assurer l'emploi en priorité, à qualification égale, au personnel mauritanien et à contribuer à la formation de ce personnel afin de permettre son accession à tous emplois d'ouvriers qualifiés, d'agents de maîtrise, de cadres de cadres supérieurs et de directeurs. A cet effet, le Contractant établira en accord avec le Ministère à la fin de chaque Année Civile, un plan de recrutement du personnel mauritanien et un plan de formation et de perfectionnement pour parvenir à une participation de plus en plus large du personnel mauritanien aux Opérations Pétrolières.

Annexe 11 - 2.3,3 Les dépenses de personnel et l'environnement du personnel – 1. Principes :

c) Dépenses payées pour l'environnement du personnel ; celles-ci représentent, notamment: Les dépenses d'assistance médicale et hospitalière, d'assurance sociale et toutes autres dépenses sociales particulières au Contractant ; Les dépenses de transport des employés, de leur famille et de leurs effets personnels, lorsque la prise en charge de ces dépenses par l'employeur est prévue par le contrat de travail ; Les dépenses de logement du personnel, y compris les prestations y afférentes, lorsque leur prise en charge par l'employeur est prévue par le contrat de travail (eau, gaz, électricité, téléphone) ; Les indemnités payées à l'occasion de l'installation et du départ des salariés Les dépenses afférentes au personnel administratif rendant les services suivants: gestion et recrutement du personnel local, gestion du personnel expatrié, formation professionnelle, entretien et fonctionnement des bureaux et logement, lorsque ces dépenses ne sont pas incluses dans les frais généraux ou sous d'autres rubriques ; Les frais de location des bureaux ou leur coût d'occupation, les frais des services administratifs collectifs (secrétariat, mobilier, fournitures de bureau, téléphone, etc.).

L'analyse complète de ces contrats nécessite la lecture de documents annexes, notamment des accords de développement communautaires. Effectivement, la jurisprudence arbitrale, pour éviter le dépeçage des contrats, favorise une lecture, non du seul contrat d'Etat mais de l'ensemble du groupe de contrats.

Les contrats les plus anciens, qu'ils aient été conclus en 1972² ou en 2004³ ne font pas apparaître de clauses relatives au *local content*, comme le laisse présager la revue de littérature. Ce fait n'est sans doute pas anodin pour analyser les discours relatifs à la RSE avant ces dates. Cependant, dans les contrats publiés de 2018 à 2020, de telles clauses sont nettement plus fréquentes (108 clauses dans 180 document publiés).

¹ <https://resourcecontracts-nrgi.s3-us-west-2.amazonaws.com/4098/4098-total-sa-block-c31-psa-2018.pdf>

² <https://www.resourcecontracts.org/contract/ocds-591adf-0818116201/view#/pdf>

³ <https://www.resourcecontracts.org/contract/ocds-591adf-8383008052/view#/pdf>

Les contrats conclus pour la Côte d'Ivoire, en 2019 (Total E&P Côte d'Ivoire B.V., Petroci Holding, Block CI-706, PSA, 2019, articles 30.1; 30.2; 30.3) ¹, sont semblables à l'exemple relatif à la Mauritanie. Il en est de même en République démocratique du Congo. Sur ce dernier point, la publication actuelle des décrets d'application du nouveau code minier doit être pris en compte, puisqu'une part importante de l'action de LCP relève désormais de l'Etat, dans un cadre dans lequel la répartition de la rente évolue en faveur des pouvoirs publics. Le risque est donc grand de valoriser des techniques d'écriture des clauses qui sont d'ores et déjà obsolètes, dans ce pays comme dans d'autres – du fait de l'évolution des régulations sur les toutes dernières années.

La méthode de *reporting* reste intéressante, car elle est la seule base disponible pour caractériser le *reporting* en la matière (seuls engagements rendus publics et donc base de la réflexion au niveau européen). De plus, le processus de Kimberley a montré toutes les insuffisances d'un *reporting* mené par les seuls Etats hôtes (Global Witness, 2020), rendant ces informations EITI précieuses.

L'ensemble de la littérature met en avant l'importance d'un *reporting* permettant de valoriser les liens créés en faveur d'une employabilité élargie, et non la seule mise en avant des coûts. L'analyse des clauses, dans les contrats les plus récents (Côte d'Ivoire 2019, notamment), montre que l'objectif du rédacteur du contrat est, d'une part, de préciser ce que sont ces coûts (clauses de *local content*) mais, surtout, de prévoir la ventilation de ces dépenses en *cost oil* – soit les coûts pris en charge par l'Etat. C'est la fonction des annexes comptables, que l'on retrouve sous une autre forme dans les contrats conclus avec la Mauritanie. Le coût n'est pas directement récupéré auprès de l'Etat (*cost oil*), mais déduit de diverses taxes et impôts selon des modalités de calcul dépendant du droit mauritanien.

En Mauritanie, le plan d'emploi est laissé à la discrétion de l'entreprise et du ministère, là où les contrats de Côte d'Ivoire fixent directement des quotas par catégorie, de façon précise. La définition claire de la notion de population locale est toutefois absente, de même que la mesure de la satisfaction de celle-ci – notamment la répartition desdits emplois entre plusieurs catégories *dans* la population locale. Aucune autre méthode que celle des quotas ne semble envisagée. Les clauses relatives au processus de décision ne prennent pas en compte, dans les contrats analysés, la participation des populations locales – quelle que soit la définition de ces dernières.

2.3. Le document unique annuel et la pratique des préparateurs de comptes consolidés

On rappelle que les préparateurs sont les comptables des entreprises extractives. Nous avons analysé par ailleurs les pratiques des préparateurs des rapports annuels (informations apparaissant dans les comptes consolidés et autres éléments appartenant au rapport annuel des entreprises donneuses d'ordre concernées). Notre analyse reste exploratoire et devra être précisée. Il apparaît toutefois dès à présent que ces pratiques s'analysent comme des *pratiques de choix des méthodes de reporting*. Dans le cadre de la transition énergétique, les méthodes de

¹<https://resourcecontracts-nrgi.s3-us-west-2.amazonaws.com/4167/4167-total-ep-cote-divoire-bv-petroci-holding-block-cl-706-psa-2019.pdf>

choix opérées jusqu'en 2021 permettent d'éviter une prise en compte, dans le résultat – sous forme d'amortissements, notamment – des conséquences prévisibles de la transition (évaluées conformément à la réglementation proposée par l'UE sur la base du TCFD).

Par exemple, le rapport annuel de Total (dorénavant TotalEnergies)¹ présente des informations relatives au *local content*, et notamment à son volet formation. Les critères de *reporting* utilisés sont l'augmentation des ressources budgétaires des pays concernés (le rapport met en avant l'Ouganda et la Tanzanie, seuls exemples détaillés en matière de développement local) ; un nombre d'emploi directs et indirects ; un nombre d'heures de formation dispensées ; un volume d'activité confié aux entreprises locales (en dollars) ; la mention de la mise en application des normes définies par l'entreprise en matière de sécurité des personnes, d'éthiques, et de droits humains. Ces éléments viennent en complément du plan de vigilance, qui concerne cependant des éléments qui excèdent le cadre de notre présente étude.

Les informations sont donc avant tout présentées pour un très faible nombre de territoires, choisis par l'entreprise. Les indicateurs reflètent ceux qui apparaissent dans les accords conclus avec l'Etat concerné. L'analyse ne fait pas apparaître de collaboration avec des tiers, pour la vérification des informations données, comme c'est le cas dans le cadre de processus comparables, comme le FSC ou le processus de Kimberley (avant le retrait de Global Witness).

Conclusion

L'analyse de la littérature comme l'analyse exploratoire des engagements contractuels des entreprises concernées nous permettent de compléter cette littérature en faisant apparaître plusieurs imprécisions que le texte de la nouvelle directive pourrait aider à lever. Ces précisions sont, nous semble-t-il, nécessaires à la mise en œuvre du *GreenDeal*.

D'une part, la notion de population locale peut être définie, en référence à la jurisprudence internationale – en évitant, donc, le renvoi à une définition nationale susceptible de fortes variations. L'exemple du Zimbabwe est décisif pour comprendre pourquoi cette définition ne peut pas être laissée à l'appréciation d'un seul Etat. L'intérêt d'une définition fondée sur l'analyse internationale doit être prise en compte, notamment à travers la notion de développement local, et non uniquement des habitants ou des ressortissants – sans pour autant entraîner les phénomènes de transfert systématique de la rente à l'étranger régulièrement constatés.

D'autre part, la notion de satisfaction de la population locale peut être appréhendée simplement, et sans modification majeure, en référence à la notion de consultation libre préalable et éclairée utilisée par la Banque mondiale (OP 4.10) et à la notion de consentement utilisée par le FSC. L'intérêt d'une telle approche est de permettre, sans développer plus avant des notions complexes et coûteuses telles que les quotas, de garantir une participation de l'ensemble des personnes affectées aux différentes étapes du processus.

¹ <https://www.total.com/system/files/documents/2021-03/document-enregistrement-universel-2020.pdf>

Ces principes, assez simples et bien établis sur le terrain et dans les process internationaux, peuvent ainsi être introduits dans un objectif de communication vers les apporteurs de capitaux.

Faire évoluer ce cadre est le souhait du Parlement et de la Commission. C'est aussi un enjeu théorique fort. Tout comme le passage d'une comptabilité statique à une comptabilité permettant le financement des infrastructures – notamment de transport et dans le domaine de l'énergie au XIXème siècle, le passage à des méthodes de *reporting* permettant une transition énergétique au XXIème siècle, reflète l'évolution apparaissant avec l'évolution actuelle du débat démocratique (Mitchell, 2017).

Bibliographie

ABLO A. D. (2015), « Local content and participation in Ghana's oil and gas industry Can enterprise development make a difference », *The Extractive Industries and Society*, vol. 2, p. 320-327.

ACHEAMPONG T., ASHONG M., et SVANIKIER V. C. (2016), « An assessment of local-content policies in oil and gas producing countries », *The Journal of World Energy Law & Business*, vol. 9, no 4, p. 282-302.

BASTIEGE M. et FAVREAU F. (2019), « Management des ressources naturelles, le retour de l'Etat régalien ? », *Politiques & management public*, vol. 36/4, p. 353-370.

BASTIEGE M. et FAVREAU F. (2021), « Climate reporting obligations: lessons from the Total group's policy », *International Business Law review*, pp. 595-599.

BERLAND N. (2020), *Le contrôle de gestion*, « Que sais-je ? » n° 3977.

BIROL F. (2020), *World energy outlook 2020*, International Energy Agency.

DUFF R. Le (2017), « Le concept d'employabilité », *Revue francophone de gestion*, p. 3-12.

FAVREAU F. et ROCHETTE C. (2021), « Lawrence J. O'Toole : La décision publique à l'épreuve des Réseaux », in CHATELAIN-PONROY S., GIBERT P., RIVAL M. et BURLAUD A. (2021), *Les grands auteurs en management public*, EMS, p. 135-142.

FAVREAU F. (2022 à paraître), « Populations locales », in BENZERAFI ALILAT M., LAMARQUE D. et ORANGE G. (2022), *Encyclopédie du management public*, IGPDE.

FORBES M. (2013), « The Case for (and against) Local Content Policies in the Petroleum sector », in TORDO S., WARNER M., MANZANO O. *et al.* (2013), *Local content policies in the oil and gas sector*, The World Bank, p. 17-36.

GRIFFIN P. (2017), *The Carbon Majors Database*, CDP Carbon report, July 2017.

HEUM P., QUALE C., KARLSEN J. E. *et al.* (2003), *Enhancement of local content in the upstream oil and gas industry in Nigeria A comprehensive and viable policy approach*. SNF.

HEUM P. (2008), *Local content development Experiences from oil and gas activities in Norway*.

IHUA U. B. (2010), « Local content policy and SMEs sector promotion The Nigerian oil industry experience », *International Journal of Business and Management*, vol. 5, no 5, p. 3.

LHUILIER G. (2015), The Drawing up of International Extractive Contracts (Oil, Gas, Mining) », *International Business Law Journal*, p. 335-349.

MITCHELL T. (2017), *Carbon Democracy : le pouvoir politique à l'ère du pétrole*, La Découverte.

NGOASONG M. Z. (2014), « How international oil and gas companies respond to local content policies in petroleum-producing developing countries A narrative enquiry », *Energy Policy*, vol. 73, p. 471-479.

NWAPI C. (2015), « Defining the “local” in local content requirements in the oil and gas and mining sectors in developing countries », *Law and Development Review*, vol. 8, no 1, p. 187-216.

TORDO S., WARNER M., & MANZANO O. (2013), *Local content policies in the oil and gas sector*, The World Bank.

VAALAND T. I., SONEYE A. S. et OWUSU R. A. (2012), « Local content and struggling suppliers A network analysis of Nigerian oil and gas industry », *African Journal of Business Management*, vol. 6, no 15, p. 5399-5413.

Lethielleux Laëtitia

*Maître de conférences, HDR, sciences de gestion,
Titulaire de la Chaire Economie Sociale et Solidaire,
Université de Reims, Champagne-Ardenne*

Questionner l'exemplarité de la politique de la diversité des ressources humaines des associations : le cas de l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire

Résumé

Cet article a pour objectif d'interroger l'exemplarité de la politique et les pratiques de management de la diversité des ressources humaines des associations sur la question de l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire. Plus précisément, les associations ont-elles adopté une politique de ressources humaines favorisant l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap ? A partir de l'étude de cinq structures d'insertion et de trois structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap, les résultats montrent que les associations rencontrent des difficultés à mettre en place une politique de la diversité en conformité avec leurs valeurs. Elles se trouvent prises en tenaille entre une logique économique (maintenir l'équilibre budgétaire) et leur mission sociale (accompagner vers l'emploi des publics en grande difficulté sociale). Le fait que les associations ne sont pas « plus ou moins exemplaires » dans ce domaine (Ronzy, 2006) s'expliquent en grande partie, dans le champ de l'insertion, par l'absence de réelle autonomie de ces structures pour définir elles-mêmes leur politique RH, et plus précisément sur les questions de diversité. Trois pistes sont avancées à l'issue de ce travail : mettre en place une démarche compétence adaptée des personnes en situation de handicap ; intégrer dans les indicateurs d'évaluation des pratiques de bonne gouvernance associative la dimension diversité ; et encourager l'essaimage des innovations sociales.

Mots clés : Insertion ; handicap ; associations ; politique de la diversité

To Question the exemplarity of the human resources diversity policy of associations: The case of inserting people with disabilities into the labor market

Abstract

The aim of this article is to question the exemplary nature of the policy and management practices of the diversity of human resources of associations on the issue of integrating people with disabilities into the labor market. More specifically, have the associations adopted a human resources policy promoting the social inclusion of people with disabilities? Based on a study of five integration structures and three support structures for people with disabilities, the results show that associations encounter difficulties in implementing a diversity policy in accordance with their values. They find themselves caught between an economic logic (maintaining a balanced budget) and their social mission (supporting people with great social difficulty towards employment). The fact that associations are not "more or less exemplary" in this area (Ronzy, 2006) can be explained in large part, in the field of integration, by the lack of real autonomy of these structures to define them. - even their HR policy, and more specifically on diversity issues. Three tracks have been put forward at the end of this work: to set up a skills approach adapted to people with disabilities; to integrate the diversity dimension into the evaluation indicators of good associative governance practices; and to encourage the spread of social innovations.

Keywords: Integration; Disability; Associations; Diversity; Policy

Introduction

En 2018, le taux de chômage des personnes en situation de handicap s'élevait à 19% (deux fois plus élevé que le reste de la population française)¹. L'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire reste encore très difficile tant dans le secteur public (Jaffrès et Guével, 2017) que dans le secteur privé (Parron, 2009 ; Everaere, 2010). Dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), environ 350 000 salariés travaillent dans des structures de plus de 20 salariés. En mars 2019, l'Union des Employeurs de l'ESS (Udes) et l'ensemble des syndicats de salariés ont signé un accord cadre « *agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'économie sociale et solidaire* ». Sur les 222 000 structures et plus de 2 millions de salariés que totalise l'ESS, l'accord- cadre concerne 60 000 structures et plus d'un million de salariés que représente l'Udes. Cet accord donne des orientations et objectifs et renvoie, quant à son exécution, aux

¹ <https://informations.handicap.fr>

négociations internes au sein des branches et des entreprises. Il souligne une prise de conscience de la part des entreprises de l'ESS. Aujourd'hui, les personnes handicapées ayant des difficultés à travailler en milieu ordinaire peuvent être accompagnées par les ESAT (établissements et services d'aide par le travail), des entreprises adaptées (EA) mais aussi être accompagnées par des structures d'insertion par l'activité économique (IAE). Toutes ces entreprises relèvent du champ de l'Economie Sociale et Solidaire. Dans le cadre de cet article, nous nous interrogeons sur le fait de savoir si ces structures de l'ESS favorisent l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire. Autrement dit, leur politique de la diversité est-elle exemplaire et vise-t-elle à davantage d'inclusion sociale ?

Pour répondre à cette problématique, nous reviendrons, tout d'abord, sur les contours des politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS qui, à notre connaissance, et contrairement aux entreprises à but lucratif (Bender *et al.*, 2018), restent encore peu étudiées. Par la suite, à partir d'une recherche partenariale (Fontan, 2010) financée par l'AG2R La mondiale sur l'insertion des publics dits fragiles (2018-2020), nous tenterons d'identifier les principales caractéristiques de la politique de la diversité mise en place par les structures d'insertion par l'activité économique. A la lumière des résultats obtenus, il s'agira de discuter la politique mise en place au regard des valeurs défendues par l'ESS.

1. Les contours des politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS

Afin de pouvoir appréhender les spécificités des politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS, il est important de rappeler les principales caractéristiques de la gestion des ressources humaines (GRH) de ces entreprises.

1.1. La place centrale des valeurs dans la GRH des entreprises de l'ESS

Plusieurs travaux essaient de recenser les caractéristiques de la politique de ressources humaines dans les entreprises de l'ESS (EESS). Everaere et Valéau (2012) considèrent la GRH dans les organisations de l'ESS (OESS) sensiblement plus progressiste que dans les autres organisations. Ces deux auteurs soulignent l'importance des valeurs à finalité sociale pour caractériser la GRH dans les OESS (lutter contre les inégalités, aider les plus démunis...), confirmant ainsi les conclusions de Pichault et Nizet (2000). Pour Everaere et Valéau (2012, p. 110), leur gestion « *se doit* » d'être éthique. Ce cap de l'éthique n'est pas toujours simple à tenir, notamment lors de licenciement ou lorsqu'il s'agit de s'assurer de l'absence de toute forme de discrimination. Ils se demandent notamment en quoi leur GRH serait différente de celle des entreprises privées à but lucratif ? Est-elle plus humaniste ? Valéau (2003) résume parfaitement cette difficulté : « *la gestion des organisations de l'E.S.S. passe ainsi d'un paradigme fondé sur la maximisation sous contrainte, à une gestion multicritères faite de contradictions, d'équilibres, mais aussi d'arbitrages* » (Everaere et Valéau, 2012, p. 116).

Il est difficile de parler de la GRH dans les EESS sans mentionner les valeurs qui les animent. A travers trois expériences de formation auprès d'EESS, Lacan (2020) met en avant l'importance du management par les valeurs dans l'entreprise de l'ESS. Le manager joue ainsi

un rôle de pivot en relayant le projet et les valeurs. La formation devient un outil primordial pour assurer la pérennité de ces valeurs. Toutefois, il faut tenir compte du fait que les valeurs des associations sont différentes en fonction des acteurs chargés de la fonction RH et des pratiques mises en place (Valéau, 2013).

La plupart des recherches auxquelles nous avons fait référence confirment le caractère hétérogène à la fois de la GRH mais aussi des pratiques RH dans l'ESS. Qu'en est-il plus particulièrement de la politique de la diversité des ressources humaines dans l'ESS ?

1.2. Les politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS

Pour comprendre les politiques de la diversité, on doit envisager leurs caractéristiques, de même que l'importance des enjeux.

1.2.1. Les caractéristiques de la politique de la diversité dans l'ESS

Les travaux de Ronzy (2006, p. 71), à propos des pratiques d'intégration de travailleurs en situation de handicap, amènent à conclure que « *les entreprises de l'ESS ne font ni plus, ni mieux, ni moins, ni moins bien que les autres. Elles font comme leurs consœurs. Leur performance est donc très « ordinaire* ». Un recensement de la revue de littérature francophone et anglophone permet de comprendre les contours des politiques de diversité mises en œuvre par les EESS. Dans la littérature anglo-saxonne, la question de la diversité auprès des organisations de l'ESS (OESS) est souvent abordée sous l'angle ethnique (Berstein and Bilimoria, 2013). Or, le concept de diversité doit aller bien au-delà d'une seule approche managériale. Il est nécessaire d'inclure une réflexion plus approfondie tenant compte des théories sociales, des réflexions sur les concepts d'identité et des dynamiques du pouvoir. Comme le souligne Weisinger *et al.* (2016), il est pertinent de comprendre les façons dont la diversité sociétale affecte la dynamique du volontariat et la structuration des organisations à but non lucratif. Il ressort deux grandes tendances : celle portant sur la nature du modèle RH à adopter (englobant ou intégratif) et celle sur les leviers institutionnels internes à la structure.

Plusieurs chercheurs militent en faveur d'une approche dite « englobante » de la politique RH ou d'un modèle intégratif par les EESS. Ainsi, à partir de l'étude d'une association allemande (Embrace Hotel), Gröschl (2011) propose un modèle intégratif pour éviter les situations paradoxales (logique économique *versus* RSE) auxquelles sont soumis les managers. Selon cet auteur, la fonction RH peut aider les managers à fonctionner de manière plus durable en créant des opportunités et perspectives professionnelles destinées à des personnes handicapées ne trouvant pas d'emploi dans les filières habituelles du marché du travail. De son côté, la recherche de Maizeray (2018) est particulièrement intéressante car elle rend compte d'une politique de diversité dite « englobante » menée par une organisation bancaire mutualiste. L'objectif de cette politique est de « dépasser la question du handicap » pour l'inclure dans une politique plus générale qui ne serait plus une simple lutte contre les discriminations. Cette recherche met également en avant les difficultés pour l'inclusion du handicap comme le manque de compréhension des collaborateurs et le cadre juridique. Pour lever ces obstacles, l'organisation s'est inscrite dans une démarche volontaire pour que « *les individus se sentent en*

sécurité par rapport à leurs différences, se sentir estimés pour qui ils sont et non plus dans une perspective simplement utilitariste et réactive » (p. 68). Le groupe a choisi une politique de segmentation pour les inclure dans une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et aller ensuite vers une politique plus englobante au travers de la notion de mixité sociale de façon à traiter à la fois la question de l'égalité homme-femme et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Par ce choix, la politique diversité de l'organisation à gagner en légitimité en s'inscrivant dans un processus davantage managérial. Le traitement des différences devient alors l'affaire de tous et pas seulement des ressources humaines.

Enfin, peuvent également être cités Barth et Ramboarison-Lalao (2011) qui proposent de mettre en place une GRH responsable et proactive pour favoriser l'emploi effectif des travailleurs handicapés. Ils traitent d'un « accompagnement contextuel bienveillant » qui induit une déconstruction des *a priori* et des préjugés pour changer le regard et les mentalités en vue d'une intégration réussie des travailleurs handicapés.

En travaillant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), Alphonse-Tilloy et Dubroeuq (2013) constatent que 94% des associations porteuses de chantiers d'insertion (ACI) n'ont pas de gestion de ressources humaines ni de projet associatif formalisé. Autrement dit, la GRH reste peu développée dans les ACI faute de projet associatif clairement établi. Dans les rares cas où une politique RH existe, elle est de nature intuitive et informelle (davantage guidée par les valeurs de l'ESS) confirmant, ainsi les résultats d'Everaere (2011). Les deux auteurs assimilent le modèle de GRH des associations porteuses d'ACI au modèle arbitraire (Jaouen et Tessier, 2008) ou au modèle valoriel (primauté des valeurs humaines). Pour Buse *et al.* (2016), il est important de faire un lien entre la composition du conseil d'administration (gouvernance) de la structure et la politique de diversité mise en place. Leurs résultats suggèrent que la gouvernance du conseil d'administration peut être améliorée avec une composition plus diversifiée, plus inclusive. Cette ouverture pourrait jouer en faveur d'une politique plus inclusive dans la structure elle-même.

En plus de réformes structurelles internes, Gajewski (2005) souligne le rôle joué par l'environnement institutionnel, dans lequel évoluent les OESS, sur la mise en place d'une politique de diversité. L'ensemble de ces résultats montrent qu'il existerait des leviers d'actions possibles au travers de la gouvernance associative et du projet associatif.

Cette approche nécessite de comprendre les enjeux et défis des entreprises d'insertion en France.

1.2.2. Les enjeux et défis de l'insertion par l'activité économique en France

Une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) peut prendre plusieurs formes juridiques (association, coopérative, SARL ou SAS classique) (tableau 1).

TABLEAU 1 : CADRE JURIDIQUE DE L'IAE (2017, AVISE)¹

	Ateliers et chantiers d'insertion	Entreprises d'insertion	Associations intermédiaires	Entreprises de travail temporaire d'insertion
Statut juridique	Dispositifs sans personnalité morale créés et portés par une structure porteuse	Associations ou entreprises du secteur marchand	Associations loi 1901 conventionnées par l'Etat	Entreprises de travail temporaire soumises à la réglementation juridique sur les entreprises de travail temporaire
Missions des structures	Suivi, accompagnement socioprofessionnel, encadrement technique et formation des personnes les plus éloignées de l'emploi	Insertion par l'offre d'une activité productive assortie de différentes actions d'accompagnement socioprofessionnel définies selon les besoins de l'intéressé	Embauche de personnes en difficulté et mise à disposition auprès d'utilisateurs. Accueil des demandeurs d'emploi et réception des offres d'activités. Organisation de parcours de formation, orientation vers des centres d'action sociale.	Insertion professionnelle, suivi social et professionnel pendant et en dehors des missions
Modalités d'intervention	Salariés mis en situation de travail sur des actions collectives qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale, répondant à des besoins collectifs non satisfaits.	Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché.	Salariés mis à disposition auprès de particuliers, associations, collectivités locales, entreprises, pour la réalisation de travaux occasionnels.	Salariés en mission auprès d'entreprises clientes, dans le cadre de missions d'intérim
Contrat de travail proposé aux salariés	CDD d'insertion renouvelable jusqu'à 24 mois sauf dérogation		Contrat d'usage marginalement CDD d'insertion renouvelable jusqu'à 24 mois sauf dérogation	Contrat de mission respectant les règles régissant le travail temporaire limité à 24 mois.
Aide directe de l'Etat*	19 655 €	10 237 €	1 331 €	4 351 €
Exonérations de cotisations sociales	Exonérations de cotisations patronales sur la part de la rémunération inférieure ou égale au SMIC	Allègements généraux de cotisations sociales	Exonération de cotisations patronales, dans la limite de 750 h rémunérées par an et par salarié	Allègements généraux de cotisations sociales
Comptabilisation des ETP**	1 820 h rémunérées	1 505 h travaillées	1 607 h travaillées	1 600 h travaillées

*Comptabilisation de tous les contrats en insertion dans les effectifs de la structure.

Montant modulé supplémentaire : entre 0 et 10% du montant socle, en fonction des « efforts particuliers d'insertion et les performances des SIAE »

**ETP : équivalent temps plein

Source : site de l'Avise, janvier 2020.

Une SIAE repose sur un conventionnement annuel ou pluriannuel de 3 ans maximum délivré par l'Etat. Sa mission est d'accompagner dans le cadre d'un projet d'insertion (accueil en milieu

¹ www.avise.org

de travail, accompagnement socioprofessionnel, formations...) des personnes éloignées de l'emploi. Elles perçoivent des aides en contrepartie de cet accompagnement. Les personnes embauchées en parcours d'insertion (en CDD d'insertion d'une durée maximum de 24 mois) sont, sauf pour les associations intermédiaires, toutes « agréées » par un prescripteur comme Pôle Emploi, la mission locale ou Cap emploi. Les Dreet¹ évaluent annuellement les actions d'insertion des structures conventionnées.

Le modèle économique des SIAE repose sur une hybridation des ressources (subventions publiques auxquelles s'ajoutent des revenus commerciaux issus d'une offre de biens et de services). Les SIAE interviennent dans tous les secteurs d'activité. Elles sont soumises aux mêmes défis que les EESS, notamment en ce qui concerne la raréfaction des financements publics, le maintien de leur équilibre économique (tout en tenant compte d'une moindre productivité des salariés en parcours d'insertion) et la mise en concurrence.

L'ensemble de ces éléments contextuels met en avant un certain nombre de défis mêlant enjeux économiques (rester pérenne et répondre aux objectifs des prescripteurs) et sociaux (garantir une mission sociale). Un tel environnement institutionnel est susceptible de faire naître des injonctions paradoxales où les valeurs de ces entreprises peuvent être mises à mal notamment dans leur mission d'inclusion sociale. Dès lors, comment faire en sorte que la politique de diversité reste exemplaire, c'est-à-dire en cohérence avec les valeurs associatives ?

2. Méthodologie

Afin de pouvoir définir les caractéristiques de la politique et du management de la diversité des associations en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, une méthodologie qualitative a été mise en place dans le cadre d'une recherche partenariale.

2.1. Présentation du programme de recherche partenariale

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche partenariale avec l'AG2R La Mondiale pour une durée de deux ans (2018-2020). Selon Fontan (2010) et à partir des travaux d'Hackney (1994) et Walshok (1995), cette approche méthodologique, qu'il qualifie d'engagée, privilégie le jumelage d'expertises entre le milieu universitaire et les organisations de la société civile. En collaboration avec les chercheurs de l'axe « innovation sociale et emploi », la Chaire ESS de l'université et l'AG2R La Mondiale ont souhaité associer leurs expertises respectives autour de la thématique de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi (jeunes sans qualification, familles monoparentales, personnes en situation de handicap, seniors en recherche d'emploi). Deux grands axes de recherche sont abordés dans le cadre de ce programme. Le premier axe porte sur la performance sociale des structures d'insertion et le second sur les problématiques d'insertion des publics considérés comme fragiles et plus particulièrement des personnes en situation de handicap. C'est ce second axe qui sera plus particulièrement étudié dans cette étude. Pour comprendre les difficultés d'insertion

¹ Dreet : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités. Il s'agit du nouveau nom depuis le 1^{er} avril 2021 de la Direccte : Les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

professionnelle des personnes en situation de handicap, une méthodologie qualitative a été retenue. Un premier recensement, sur le département étudié sur le territoire de la Champagne-Ardenne, des structures intervenant dans le processus d'accompagnement à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, a permis de déterminer les caractéristiques de l'échantillon. Il en est ressorti trois catégories sélectionnées à partir de la nature et des missions des structures identifiées. La première porte sur les structures d'insertion et regroupe les chantiers d'insertion, les entreprises d'insertion par l'activité économique et les groupements d'employeurs (incluant les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). 5 structures d'insertion, situées dans le même département, ont participé à cette étude (tableau 3). La deuxième catégorie concerne les 3 structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap, sur le département, (maison départementale des personnes handicapées-MDPH, entreprise adaptée et Cap emploi). Enfin, la troisième catégorie se compose des 6 prescripteurs identifiés sur le territoire étudié (Pôle Emploi, la Direccte, le Conseil Départemental, les missions locales, les municipalités et la Région). A partir de cette sélection, 16 entretiens semi-directifs d'une durée d'1h30 à 3 heures ont pu être réalisés entre mai 2018 et mars 2019 (tableau 2).

TABLEAU 2 : CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Catégories	Structures	Caractéristiques répondants
Prescripteurs	Direccte	Chargée de mission
	Région	Chargée de formation
	Municipalité	Chef de projet insertion/ développement économique
	Conseil départemental	Chef de projet insertion
	Pôle emploi	Conseillère
	Pôle Emploi	Directeur régional
	Mission Locale	Conseiller insertion professionnelle
Structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap	Maison départementale des Personnes handicapées	Conseillère accompagnement
	Cap Emploi	Directrice
	Entreprise adaptée intégrée	Directrice développement
Structures d'insertion	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Directrice
	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Directeur
	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Conseillère insertion professionnelle
	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Conseillère insertion professionnelle
	Groupement d'employeur insertion et qualification (GEIQ)	Directrice
	Association Chantier d'insertion	Conseillère insertion professionnelle

La grille d'entretien a consisté à identifier, à l'aide de 21 questions, les processus d'accompagnement proposés par les acteurs de l'insertion aux publics fragiles et éloignés de l'emploi, et notamment aux personnes en situation de handicap. Les données recueillies ont été

analysées à l'aide du logiciel Alceste. Pour chacun des groupes étudiés, deux types de traitement ont été utilisés pour cette étude. Premièrement, il a été procédé à des nuages de mots par groupes de manière à mettre en évidence les occurrences majeures. Deuxièmement, les classes de chaque groupe ont été analysées de façon à permettre une analyse thématique des verbatim recueillis (Bardin, 2001).

Dans le cadre de cet article, notre intérêt s'est porté plus précisément sur l'analyse des verbatim des répondants du groupe « structures d'insertion » (tableau 5) et sur le groupe « structures d'accompagnement du handicap » pour créer un effet miroir et rendre compte des actions réellement menées pour l'intégration vers le milieu ordinaire.

Les structures d'insertion étudiées sont des associations. Deux sont sous forme d'ensemblier composés de plusieurs autres personnes morales (tableau 3).

TABLEAU 3 : CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES D'INSERTION DE L'ECHANTILLON

Nom de la structure	Activités	ETP (salariés permanents)
Ensemblier A	Création en 1994 Recyclage de produits électroménagers 2 associations (1 chantier d'insertion + 1 entreprise d'insertion) et 1 SARL (entreprise d'insertion)	11
SIAE B	Association (loi 1901) Créée en fin 2001 2 Chantiers d'insertion : le premier, porte sur la propreté (agents de propreté en nettoyage individuel) et le second sur l'environnement (nettoyage urbain et préservation de l'environnement/ activités de jardin)	8
Ensemblier C	Créée en 1994 sous l'impulsion du CCAS ¹ . Elle s'est créée à la base avec un chantier environnement espaces verts et a évolué pour arriver à un statut d'ensemblier en 2007. L'ensemblier se compose de 2 chantiers d'insertion, d'1 entreprise d'insertion et d'1 organisme de formation. Il est sous statut associatif. La structure est conventionnée pour 35 ETP (30 en ACI et 5,70 sur l'entreprise d'insertion)	16
SIAE D	Association intermédiaire créée en 1988 Fusion-absorption en 2018 avec une autre structure d'insertion 400 salariés en insertion	20
GEIQ	Association créée en 2017 (spécialisée dans l'industrie) 11 salariés en insertion	1

¹ CCAS : caisse centrale d'activités sociales

2.2. Méthodologie d'analyse et codage des données qualitatives

Les données qualitatives recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel Alceste¹. Un premier codage a pu être établi pour le traitement, à titre d'exemple : 0001 *sexe_f *age_ *salarie *anciennete_*Structure.

Le niveau de pertinence (le caractère significatif) des corpus « Structure d'insertion » et « structures accompagnement Handicap » sont élevés (tableau 4).

TABLEAU 4 : NIVEAU DE PERTINENCE DE L'ANALYSE PAR CORPUS

Corpus	% des unités textuelles du corpus classés	Niveau de pertinence	Nombres de classes
Structures Insertion	79%	Elevé	3 classes
Structures accompagnement Handicap	75%	Elevé	4 classes

Une analyse textuelle a été utilisée afin de déterminer les verbatim les plus significatifs.

3. Principaux résultats

Cette recherche sur la politique et les pratiques de management de la diversité dans l'ESS ont mis en évidence deux résultats. Premièrement, le recrutement de personnes en situation de handicap reste limité pour continuer de répondre à des critères économiques mais aussi par un manque de compétences des directions dans l'accompagnement des travailleurs handicapés. Deuxièmement, les structures admettent une forme d'impuissance face à la réticence des entreprises partenaires.

3.1. Un management de la diversité limité pour les personnes en situation de handicap

Les entretiens ont été analysés par groupe d'individus (structures d'insertion et structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap). Les structures d'insertion interrogées ont toutes adopté la forme associative. Elles ont pour mission « *de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.* » (article L. 5132-1 du Code du travail). Or les nuages de mots² pour ce groupe montrent une invisibilité du mot handicap (figure 1 et tableau 5).

¹ Réalisés à partir du logiciel Alceste_version 2019, logiciel d'analyse de données textuelles ou de statistique.

² Réalisés à partir du logiciel Alceste_version 2019

TABLEAU 6 : PRINCIPAUX FREINS A L'EMBAUCHE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Thèmes	Structures d'insertion	Structures accompagnement des personnes en situation de handicap
Difficulté à caractériser le handicap et un manque de compétences des structures	« « (...) on ne sait pas trop traiter le handicap (...) enfin on sait dire on n'est pas compétent (...) alors on a une dizaine de personnes sur les 400 donc c'est très peu, mais très peu se déclarent travailleur handicapé, il y a encore une réflexion sur ce qui est une personne handicapée, quelqu'un qui n'arrive pas à se concentrer c'est une personne handicapée mais c'est quelqu'un qui en travail d'équipe peut s'en sortir très bien. » (Directeur_SIAE_50 ans_22 ans d'ancienneté).	« l'IAE, qui vous dit on sait pas comment faire avec le handicap, on a plein d'organismes de formation qui vous disent, qui vous disent à demi-mots, ou qui disent aux personnes vous êtes en situation de handicap, ça va être compliqué, donc on ne préfère pas vous intégrer dans la structure. (...) il y a ça et il y a la méconnaissance (...) donc, il a fallu se battre. » (Directrice_44 ans_20 ans ancienneté_ Cap emploi).
Les contraintes de productivité	« Heu notre seul, notre seul critère c'est quand on met quelqu'un en situation de travail il faut qu'il produise un travail par la force des choses parce que on va la facturer cette heure de travail, et si cette personne-là ne travaille pas suffisamment le client ne sera pas satisfait, il remontera l'info que la personne soit a pas été assez efficace, soit n'a pas été assez rapide, heu, bon, donc c'est contre-productif » (Directeur_SIAE_50 ans_22 ans d'ancienneté).	« (...) on travaillait beaucoup avec certaines, enfin, beaucoup, bien avec certaines structures IAE, au fil du temps, les gens, les référents, insertion, changent, la politique aussi change, on leur demande de plus en plus de résultats, bien sûr, positifs (...) ». (directrice_44 ans_20 ans ancienneté_ Cap emploi).

Le frein lié aux contraintes de productivité confirme les travaux de Gröschl (2011 : 1) pour qui les managers sont confrontés à des situations paradoxales « ainsi qu'à des obligations contradictoires opposant réalité économique et efficacité organisationnelle au développement durable et à la responsabilité sociale ».

La taille des effectifs permanents étant faible, il n'est pas surprenant de constater un manque de compétence spécifique quant à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Ce résultat rejoint la relation faite par Everaere (2011) et Valéau (2013) entre politique RH dans l'ESS et taille de la structure.

3.2. Un sentiment d'impuissance

Il ressort des entretiens à la fois une méconnaissance du handicap et un aveu d'impuissance expliqués par deux facteurs principaux (tableau 7).

TABLEAU 7 : FACTEURS D'IMPUISANCE DES STRUCTURES D'INSERTION

Thèmes	Verbatim
La nature des activités proposées	« (...) heu, non, il y a rien d'écrit nous on essaye effectivement de ... d'accueillir des personnes travailleurs handicapés, avec la limite liée à notre activité qui est toujours, qui est d'ailleurs un problème pour la plupart de SIAE, on est toujours sur des activités, souvent sur des activités très très physiques et des activités de manutention, heu on essaye d'y être attentifs ». (Conseillère d'insertion professionnelle_SIAE_40 ans_10 ans d'ancienneté).

La perception des entreprises d'accueil	« (...) moi je pense que ça fait encore peur aux employeurs aujourd'hui, qui se disent, bon ben il y a un handicap, c'est quoi cet handicap, est-ce que ce sera heu compatible avec le poste de travail avec l'organisation. » (directrice_GEIQ_37 ans_13 ans d'ancienneté)
--	---

Toutefois, parmi les structures rencontrées sur le département, on compte 9% de travailleurs handicapés embauchés comme personnel permanent au sein de l'ensemblier C. Pour les salariés en insertion, la directrice travaille sur une adaptation du poste : « (...) au niveau des salariés en insertion je dirais que ça varie d'une année sur l'autre, c'est des critères, on attache par forcément d'importance à ces critères à partir du moment où nous le handicap n'est pas un frein, à la, comment dire, au poste, on n'a pas 50.000 postes, on n'adapte pas le poste au handicap » (directrice_45 ans_EnsC_9 ans d'ancienneté).

Ces témoignages soulignent un autre aspect du management de la diversité par les structures d'insertion : la dépendance vis-à-vis des entreprises partenaires. Un effet domino se met en place : pour recruter des travailleurs handicapés en réinsertion, encore faut-il pouvoir disposer de postes suffisants auprès d'entreprises partenaires. Pôle emploi reconnaît le manque de coopération des entreprises du territoire dans ce domaine : « on se heurte toujours aux mêmes difficultés qui sont diverses et variées, de heu, heu l'inquiétude de l'entreprise à embaucher le public travailleur handicapé, de la distance heu entre ... heu les besoins des entreprises et le niveau de formation des personnes handicapées en général, etc. enfin des ... conséquences du handicap en termes de postes de travail, nécessité d'adaptation de postes de travail. » (Conseillère_58 ans_38 ans_Pôle Emploi).

Ce résultat vient confirmer celui de Gajewski (2005) sur le rôle joué par l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les EESS.

Sans exception, l'ensemble des répondants a reconnu qu'il existe une difficulté à accompagner les personnes en situation de handicap sur le territoire vers le milieu ordinaire. Les freins identifiés sont de plusieurs ordres : l'absence d'adaptation des entreprises en fonction du type de handicap, un environnement économique changeant (une recherche plus forte de rentabilité), une méconnaissance générale du handicap (voire une crainte des entreprises) et des relations inégales selon les interlocuteurs compliquant le suivi des personnes.

Il en ressort un paradoxe pour ces entreprises de l'ESS : un conflit entre leurs valeurs (missions sociales en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi sans discrimination) et la réalité de leurs pratiques RH. Ces résultats questionnent le rôle des parties prenantes des structures d'insertion (notamment des prescripteurs et la pertinence des critères de performance utilisés pour évaluer l'activité d'insertion) (Robert *et al.*, 2017) mais aussi le potentiel d'innovation de ces entreprises pour sortir de ce paradoxe.

4. Discussion

Les résultats ont montré que la politique de diversité des structures d'insertion était contrainte et dépendante à la fois des critères d'évaluation des prescripteurs mais aussi de la politique de

diversité des entreprises utilisatrices elles-mêmes. Dans ce cadre, les associations étudiées n'arrivent pas à jouer un rôle d'impulsion pour plus d'inclusion sociale, créant des situations paradoxales. Toutefois, la revue de littérature et les résultats de cette recherche ont permis de mettre en avant trois leviers pour éviter ces dissonances : la montée en compétences dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, l'adoption d'une plus grande diversité dans la composition des organes de gouvernance et le développement de l'innovation sociale.

4.1. Le levier « compétence »

Le premier levier consiste à mettre en place une démarche d'accompagnement adapté et un développement d'un socle de compétences transférables. La difficulté d'accompagnement par les structures d'insertion des personnes en situation de handicap est ressortie comme l'un des freins principaux. Ce résultat confirme ceux de Bertrand (2017) qui souligne à la fois la difficile prise en compte par les professionnels de l'insertion des travailleurs handicapés mais aussi l'absence de projet professionnel précis de ces demandeurs. Toutefois, ce besoin de professionnalisation, abordé ici sous l'angle de la relation formation-emploi, pour une meilleure connaissance du handicap, nécessite une réflexion au niveau des fédérations. En effet, il s'agit d'éviter ce qui a pu être observé dans le cadre d'autres politiques à savoir l'adoption sans adaptation des outils de gestion en provenance des entreprises à but lucratif (Richez-Battesti et Malo, 2012), et une prédominance des logiques de rationalisation (Valéau, 2013). L'accompagnement envisagé se situe à trois niveaux.

Premièrement, il s'agit de former les salariés de l'entreprise d'accueil pour éviter les incompréhensions :

« ça a une incidence sur les collègues (...) ça peut créer des tiraillements dans les équipes, ça se gère, c'est pas si simple à gérer. Et là où c'est compliqué, bien sûr ça va être en effet, dès l'instant vous avez des troubles du comportement, où là bien sûr que les employeurs ne savent pas faire (...) dès l'instant où il y a des difficultés relationnelles, et puis ce qui rend difficile c'est qu'on est sur du handicap invisible, et donc on est tiraillé entre le fait de ne pas dire pour respecter la personne (...) etc... », (Conseillère_50 ans_ 8 ans ancienneté_ MDPH).

Deuxièmement, pour permettre l'insertion en milieu ordinaire (et pas exclusivement en milieu protégé), il est nécessaire de combattre les stéréotypes auprès de toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou secteur d'activité :

« Les petites entreprises ou même des grandes entreprises qui ont la méconnaissance du handicap, qui ont cette crainte aussi de se dire, mais ça va être compliqué avec les stéréotypes qu'on peut avoir, arrêt maladie, si à un moment donné, on ne les rassure pas, alors certes on va les rassurer dans l'accompagnement (...) on a remarqué qu'avec les petites structures, on avait quand même cette notion de proximité qui facilitait les choses. » (directrice_44 ans_20 ans ancienneté_ Cap emploi).

Enfin, troisièmement, il est préconisé de mettre en place un accompagnement RH adapté auprès des personnes en situation de handicap pour travailler sur des compétences transférables et les aider à faire le « deuil du métier rêvé » :

« C'est d'avancer donc il faut peut-être revoir votre projet, voir si on ne peut pas aller autre part, si on ne peut pas utiliser des compétences transférables auxquelles vous ne pensez pas, mais voilà, il y a peut-être des métiers auxquels on ne pense pas, auxquels vous ne pensez pas mais qui seraient peut-être plus adaptés heu au marché du travail et qui vous seraient peut-être plus adaptés. (...) c'est vrai qu'après c'est toujours compliqué de ne pas voir la réalité ». (directrice_44 ans_20 ans ancienneté_ Cap emploi).

4.2. Les leviers « gouvernance » et « innovation »

Le deuxième levier porte sur l'introduction d'une plus grande diversité au sein des organes de gouvernance des associations pour favoriser l'inclusion sociale (Buse *et al.* 2016). Par gouvernance associative, il est entendu « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (Hoarau et Laville, 2008 : 252). Pour Van der Yeught et Vaicbourdt (2014), la théorie des parties prenantes rappelle aux associations leurs obligations éthiques. Leurs résultats soulignent l'intérêt d'une gestion des compétences dans le système de gouvernance associatif tant au niveau individuel (connaissance des compétences de chacun pour une meilleure répartition des rôles) qu'institutionnel (connaissance des rôles de chaque instance). L'objectif est d'assurer la pérennité du projet associatif (Nizet et Pichault, 1995) tout en évitant les risques d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993), situation où il serait mis en évidence une dissonance entre les actes et les discours politiques de la structure.

Le troisième levier identifié vise à favoriser le potentiel d'innovation des structures d'insertion en facilitant la diffusion des innovations sociales existantes. Les entretiens, notamment des conseillers en insertion professionnelle ont souligné l'absence de plateformes, de réseaux facilitant la coordination inter organisationnelle et l'essaimage des bonnes pratiques. A titre d'exemples, les cas d'une entreprise adaptée intégrée à une maison de champagne dans la Marne comme la fondation Sonnenhof en Alsace peuvent être des pistes à explorer.

Conclusion

Cette recherche a permis de constater que les associations rencontrent des difficultés à mettre en place une politique de diversité en conformité avec leurs valeurs. Elles se trouvent prises en tenaille entre une logique économique (maintenir l'équilibre budgétaire) et leur mission sociale (accompagner vers l'emploi des publics en grande difficulté sociale). Le fait que les associations ne sont pas « plus ou moins exemplaires » dans ce domaine (Ronzy, 2006) s'expliquent en grande partie, dans le champ de l'insertion, par l'absence de réelle autonomie de ces structures pour définir elles-mêmes leur politique RH, et plus précisément sur les questions de diversité. Cette recherche partenariale a abouti à mettre en lumière trois leviers d'action en faveur de l'insertion vers le milieu ordinaire des personnes en situation de handicap. Le premier, porte sur la mise en place d'un accompagnement adapté à la fois des personnes en situation de handicap, des salariés des entreprises d'accueil et des directions des entreprises d'accueil. Le deuxième levier consiste à introduire plus de diversité au niveau des organes de

gouvernance des associations mais aussi des entreprises dans leur ensemble. Enfin, le troisième levier vise à développer la coopération inter organisationnelle pour diffuser les innovations sociales territoriales et permettre leur essaimage.

Bibliographie

ALPHONSE-TILLOY, I. et DUBROEUQ, A-F. (2013), « Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion », *congrès de l'AGRH*, Paris.

BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*, Puf.

BARTH, I. et RAMBOARISON-LALAO, L. (2011), « Accompagnement professionnel « bienveillant » des travailleurs handicapés : un levier de réussite de l'emploi direct ? », *congrès de l'AGRH*, Marrakech.

BENDER, A-F., KLARFELD, A. et NASCHBERGER, C. (2018), *Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*, coll. AGRH, éd. Vuibert.

BERNSTEIN, R. S. et BILIMORIA, D. (2013), "Diversity Perspectives and Minority Nonprofit Board Member Inclusion", *SIAS Faculty Publications*. 645.

BERTRAND L. (2017), « Parcours de travailleurs handicapés : autonomies contrariées et désajustements institutionnels », *Formation emploi*, n°139, p. 33-50.

BRUNSSON N. (1993), « The necessary hypocrisy », *International Executive*, vol. 35, n°1, p. 1-9.

BUSE, K., BERNSTEIN, R.S. et BILIMPRIA, D. (2016), "The influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices", *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n°1, p. 179-191.

EVERAERE C. (2010), « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées- le cas des grandes surfaces de bricolage », *Revue française de gestion*, n°202, p. 13-31.

EVERAERE C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, n°217, p. 15-33.

EVERAERE, C. et VALÉAU, P. (2012), « La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ». In Emmanuel Bayle éd., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités* (pp. 109-155). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

FONTAN J.-M. (2010), « Recherche partenariale en économie sociale: analyse d'une expérience novatrice de coproduction des connaissances », *Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 15(3), art.5, p. 1-17.

GAJEWSKI M. (2005), « Strategic Diversity to Increase Human Capital in Public and Nonprofit Organizations », *Nonprofit good practice guide*, researchgate.net.

GRÖSCHL S. (2011), « Pratiques durables en matière de gestion des ressources humaines : les enseignements du modèle intégratif », *congrès de l'AGRH*, Paris.

HACKNEY S. (1994), « Reinventing the American University: Toward a University System for the 21 Century », *Universities and Community Schools*, 4, 1-2, pp. 9-11.

HOARAU, C. et LAVILLE, J.-L. (2008), « Conclusion » De la gouvernance au gouvernement démocratique, in Hoarau C. et Laville J.-L., *La gouvernance des associations*, ERES « Sociologie économique », p. 245-269.

JAFFRÉ, F. et GUÉVEL, M.-R. (2017), « L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique », *Travail et Emploi*, n°152, p. 33-57.

JAOUEN, A. et TESSIER N. (2008). « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Congrès AGRH*, Dakar.

LACAN A. (2020), « Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 38(1), p. 94-101

MAIZERAY L. (2018), « D'une politique handicap vers une politique diversité ? Le cas « Au Bon Compte » », in Bender A.-F., Klarsfeld A. et Naschberger C. (2018), *Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*, coll. AGRH, éd. Vuibert, p. 296.

NIZET J. et PICHAULT F. (1995). *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin.

PARRON A. (2009), « Les trajectoires professionnelles de jeunes adultes en situation de handicap psychique : du milieu ordinaire aux filières adaptées », *Lien social et Politiques*, (61), p. 207–216.

PICHAULT, F. et NIZET, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Éditions du Seuil.

POINT S., CHARLES-FONTAINE, C. et BERTHÉLEMÉ, G. (2010), « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, n°38, p. 293-305.

RICHEZ-BATTESTI, N. et MALO, M-C. (2012), « ESS et mutations organisationnelles », *RECMA*, n°325, p. 36-47.

ROBERT, M., KHALLOUK, M. et MIGNON, S. (2017), « Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale », *Revue française de gestion*, n°264/2017, p. 161-182.

RONZY, M. (2006), « Regards sur les pratiques d'intégration en économie sociale et solidaire », *Reliance*, 2006/1, n°19, p. 70-77.

VALEAU, P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de Gestion*, n°146, septembre-octobre, p. 9-22.

VALEAU, P. (2013), « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *RECMA*, n°328, avril, p. 76-94.

VAN DER YEUGHT, C. et VAICBOURDT, V. (2014), « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), p. 86-104.

WALSHOK M. (1995). *Knowledge without boundaries: What America's Research Universities Can Do for the Economy, the Eorkplace and the Community*, San Francisco, Jossey-Bass.

WEISINGER, J.Y., BORGES-MENDEZ, R. et MILOFSKY, C. (2016), "Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45(1S), p. 3S-27S.

Alain Fayolle

CREA, Université de Cagliari, Italie

Président du Comité d'Orientation et de Prospective de l'IFAG

Promouvoir une pédagogie émancipatrice de l'entrepreneuriat : Des idées clés du constructivisme critique au modèle éducatif de Paulo Freire

Résumé

L'enseignement de l'entrepreneuriat est à la croisée des chemins. D'une part, il est largement diffusé dans les écoles et les universités et d'autre part, il manque de légitimité académique et d'approches critiques visant à le soustraire des influences de toute forme d'idéologie et de pensée dominante d'essence néolibérale. Cet article interdisciplinaire a pour objectif principal de proposer une pédagogie émancipatrice de l'entrepreneuriat, reposant sur l'apprentissage par problème, et nourrie des concepts clés du modèle éducatif de Paulo Freire et du constructivisme critique. Cette proposition a des implications importantes pour les apprenants, les éducateurs, le système éducatif et la société en général.

Mots clés : Entrepreneuriat ; éducation entrepreneuriale ; constructivisme critique ; modèle éducatif de Paulo Freire ; émancipation.

Towards an emancipatory entrepreneurship pedagogy : From critical constructivism key ideas to Paulo Freire's educational model

Abstract

Entrepreneurship education is at the crossroads. On the one hand, entrepreneurship, as a teaching object, is very widespread in business schools, engineering schools and universities. On the other hand, entrepreneurship education lacks of legitimacy and critical approaches aiming at counterbalancing the influences of neoliberal ideology and dominant thoughts. The main objective of this interdisciplinary article is to propose an emancipatory entrepreneurship education pedagogy, centered around problem-based learning, and using key concepts from Paulo Freire's educational model and critical constructivism. This proposed emancipatory model in the field of entrepreneurship education has important implications for learners, educators, educational systems and societies.

Key words: Entrepreneurship ; entrepreneurship education ; critical constructivism ; Paulo Freire's educational model ; emancipation.

Introduction

L'enseignement¹ de l'entrepreneuriat a connu un développement d'une ampleur considérable au cours des 30 à 40 dernières années, dans la plupart des pays et à tous les niveaux des systèmes éducatifs concernés (Bécharde et Grégoire, 2005 ; Fayolle, 2013 ; Fayolle et al., 2016a ; Liguori et al., 2019). Une des raisons de ce développement hors normes est que dans le contexte actuel, l'enseignement de l'entrepreneuriat est perçu (et conséquemment utilisé) comme un moteur puissant de transformation économique et sociale (Fayolle et al., 2016a). L'intérêt des individus pour l'entrepreneuriat en général et la création d'entreprise en particulier est croissant (Fayolle et al., 2016a ; Liguori et al., 2019) et au niveau des politiques publiques, le comportement entrepreneurial, quelles qu'en soient la forme et l'intensité, est fortement encouragé car il apparaît comme une bonne réponse aux crises que nous traversons (Liguori et Winkler, 2020 ; Ratten et Jones, 2020) et au problème du chômage (Fayolle et Pereira, 2012). L'enseignement de l'entrepreneuriat s'est ainsi progressivement transformé en un acte politique éducatif et un instrument de quasi-conditionnement des individus à travers un discours dominant et des normes sociales qui contribuent à façonner un type de citoyen responsable, auto-suffisant et doté d'une capacité d'adaptation permanente dans un monde en mutation constante (Dahlstedt et Fejes, 2019).

De plus, en dépit d'un développement soutenu sur plusieurs décennies, la pratique et la recherche dans le champ de l'enseignement de l'entrepreneuriat sont confrontées à des questionnements récurrents et à des faiblesses théoriques et méthodologiques qui fragilisent la discipline et compromettent sa légitimité et son institutionnalisation académique (Fayolle, 2013 ; Fayolle et al., 2016a ; Neck et Corbett, 2018 ; Ratten et Usmanij, 2020). En particulier, l'enseignement de l'entrepreneuriat souffre d'une insuffisance d'approches critiques et réflexives sur les pratiques éducatives, les croyances et hypothèses dominantes, les présupposés idéologiques, les pédagogies et les théories d'apprentissage mobilisables (Fayolle, 2013). Une petite communauté de recherche privilégiant les approches et études critiques a récemment émergé dans le champ de l'entrepreneuriat (Verduijn et al., 2014 ; Fayolle et al. 2016b) et certains de ses travaux ont porté sur l'enseignement de l'entrepreneuriat (Berglund et Verduyn, 2018 ; Verduijn et Berglund, 2020). Mais, à elle seule il lui est impossible d'incarner une dimension critique qui devrait idéalement transcender les pratiques éducatives et la recherche dans le champ de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Ces constats nous amènent à nous poser la question de savoir comment parvenir à nous extirper du piège politique et idéologique, qui pourrait nous enfermer, souvent sans en être pleinement conscient, dans un rôle de transmetteur d'un discours néolibéral dominant (voir par exemple,

¹ Nous utilisons, dans ce texte, les termes enseignement, éducation et formation en leur attribuant une signification équivalente.

Lackéus, 2017 ; Kuratko et al., 2021), et à adopter dans notre pratique quotidienne d'enseignant¹ et chercheur spécialisé en éducation entrepreneuriale une posture critique au bénéfice des apprenants, des institutions et des sociétés en général. Il y a certainement différentes façons de répondre à cette question (voir par exemple, Berglund et Verduijn, 2018 ; Verduijn et Berglund, 2020) et nous ne prétendons pas que celle que nous développons dans ce travail est unique ou meilleure que d'autres. La réponse éducative que nous apportons ici nous apparaît néanmoins appropriée au domaine de l'entrepreneuriat et de nature à prendre en compte les défis posés à court terme à son enseignement et aux recherches afférentes. Quelle est donc cette réponse ? Elle vient d'un intérêt pour le constructivisme critique appliqué aux domaines de l'éducation et de la pédagogie, et surtout de la lecture des travaux principaux de Paulo Freire, penseur clé dans le champ de l'éducation, dont les ouvrages ont influencé de nombreux éducateurs et chercheurs dans le monde entier.

Cet article est structuré comme suit. Dans une première section, nous exposons les lignes de force principales du constructivisme critique et de son application dans le champ de l'enseignement et de l'apprentissage. Puis, dans une deuxième section, nous présentons les idées originales et les concepts clés développés par Paulo Freire en matière d'éducation et de pédagogie. Enfin, dans une troisième section, nous proposons un modèle critique d'apprentissage par problème dans le cadre d'une pédagogie émancipatrice de l'entrepreneuriat. Pour conclure, nous développons quelques implications de notre proposition, pour la pratique éducative, la recherche et la société.

1. Signification et genèse d'une pédagogie ancrée dans une posture constructiviste critique

Le constructivisme critique est une forme de constructivisme social qui insiste sur les conséquences sociales et politiques d'une connaissance réifiée et décontextualisée (Bentley, 2003). Les constructivistes critiques reconnaissent la nature sociale et politique de la production, de la justification et de la propriété de toute connaissance et en particulier de la connaissance scientifique. Ils valorisent la création et le développement de communautés de recherche ayant adopté cette posture épistémologique (Bentley, 2003). Le constructivisme critique accorde beaucoup d'importance aux valeurs et aux préoccupations éthiques dans le domaine scientifique et encourage la remise en cause d'hypothèses et de croyances au sujet des politiques, de l'économie, de la culture, de la psychologie et du potentiel humain pour favoriser des pratiques de recherche encadrées dans l'intégrité et la vérité (Bayne, 2007). Le constructivisme critique privilégie la réflexion, l'imagination, la conscience sociale et la citoyenneté démocratique (Bentley, Fleury, Garrison, 2007).

Dans le domaine de l'éducation, le constructivisme critique se réfère à une position théorique qui postule le développement chez les étudiants d'une compréhension et d'une disposition vis-

¹ Nous utilisons, dans ce texte, les termes enseignant, éducateur et formateur en leur attribuant une signification équivalente.

à-vis de la connaissance de nature à favoriser la vie démocratique. L'objectif du constructivisme critique, dans ces conditions, est de susciter une plus grande conscience personnelle et sociale chez les apprenants et de leur permettre de devenir les véritables architectes de leur parcours éducatif (Eisner, 2003). Selon Bentley (2003), le constructivisme critique, à travers le développement d'outils intellectuels et d'attitudes relatives au socle social de la connaissance questionne le rapport au savoir des étudiants et le resitue en termes de signification et de valeur entre un sujet et les processus de production de la connaissance.

La pédagogie critique est une approche théorique et pratique prônant un type d'enseignement, d'apprentissage et de recherche basé sur le dialogue critique et l'analyse dialectique des expériences quotidiennes. De ce point de vue, il s'agit d'enseigner par la praxis, la pratique sociale pour comprendre la société et aussi possiblement la transformer (Macrine, McLaren et Hill, 2010). Le constructivisme et la pédagogie critiques constituent des écoles de pensée bien établies en sciences de l'éducation et en sociologie, portées par des communautés de recherche actives, alors que dans le champ de l'entrepreneuriat et de l'éducation entrepreneuriale elle demeure à un stade embryonnaire, en dépit de quelques initiatives récentes (voir par exemple, Berglund et Verduijn, 2018 ; Verduijn et Berglund, 2020 ; Loi et al., 2021). Il est à remarquer que les critiques les plus virulentes adressées à l'éducation entrepreneuriale telle qu'elle est instituée dans les écoles de commerce et les universités viennent de chercheurs n'appartenant pas aux sciences de gestion et/ou engagés dans le champ de l'entrepreneuriat (voir par exemple, en sociologie, Chambard, 2014 et en éducation, Dalhlstedt et Fejes, 2019 ; Amiel et al., 2021).

Selon Parkhouse (2016), la pédagogie critique a ses origines dans les théories critiques et les postures philosophiques développées notamment par Karl Marx, John Dewey, Jürgen Habermas, Antonio Gramsci et l'école de Frankfort (*Frankfurt School of Critical Social Theory*). Une école de pensée émerge au cours des années 1970, aux Etats-Unis, sous l'impulsion d'un groupe de chercheurs, parmi lesquels Henry Giroux, Michael Apple, Peter McLaren qui s'inspirent très largement des travaux de Paulo Freire relatifs à la conceptualisation d'une pédagogie radicale (Rikowski, 2007 ; Giroux, 2010)). Les concepts clés élaborés par Paulo Freire ont transformé le champ de l'éducation, fait écho aux préoccupations de nombreux éducateurs en quête de justice sociale et ont influencé d'innombrables enseignants et chercheurs dans d'autres disciplines comme la philosophie, les sciences politiques, la théologie ou encore la théorie littéraire (Kincheloe, 2008).

2. Les idées et les concepts éducatifs de Paulo Freire

L'œuvre de Paulo Freire, son intérêt précoce pour l'éducation et la justice sociale, ne peuvent être déconnectés de son parcours et de ses expériences de vie. Avant de présenter ses concepts éducatifs clés, il nous semble utile à leur compréhension d'exposer quelques faits marquants de l'histoire personnelle de leur auteur.

2.1 Une courte biographie à finalité compréhensive

Paulo Freire est né en 1921¹ au Brésil à Recife, capitale de l'une des régions de ce pays, le Nordeste, parmi les plus défavorisées. Il est d'emblée confronté à l'injustice sociale, à l'exclusion, à la discrimination, à la marginalisation et à l'analphabétisme d'une partie de la population. Ce contexte particulier a suscité très tôt son engagement dans des mouvements et des associations d'éducation populaire, dans des structures universitaires, municipales et paroissiales au sein desquelles il a progressivement élaboré sa conception de l'alphabétisation émancipatrice du peuple (Lenoir et Lizardi, 2007). Paulo Freire a connu l'arrestation et l'emprisonnement, lors du coup d'état militaire de 1964 au Brésil, puis, une très longue période d'exil, notamment au Chili. Il a enseigné à Harvard, conseillé l'UNESCO et inspiré des programmes éducatifs en Afrique et en Amérique du Sud.

Paulo Freire a d'abord étudié le droit, tout en étant intéressé par la psychologie du langage et la philosophie, discipline dans laquelle il est inspiré par la phénoménologie, le personnalisme chrétien, l'existentialisme et le marxisme humaniste. Ses ouvrages les plus connus sont : *Pédagogie des opprimés* et *Education, pratique de la liberté*.

La conception de l'éducation de Paulo Freire s'inscrit dans la reconnaissance, au sein de toute société humaine, d'un rapport de force entre dominants et dominés, oppresseurs et opprimés, qu'il est nécessaire de rééquilibrer dans un mouvement de transformation sociale. Dans *Pédagogie des opprimés*, Paulo Freire propose une analyse du processus de libération/autonomisation des individus par l'éducation et montre de quelle façon cette libération peut être réalisée. « La pédagogie des opprimés est la pédagogie des hommes engagés dans la lutte pour leur libération » (Chambat, 2006). Cette lutte ne peut être conduite par les oppresseurs car ces derniers sont « déshumanisés » parce qu'ils « déshumanisent » les autres. Cependant, ils peuvent être solidaires des opprimés et œuvrer à la construction d'une pédagogie humanisant basée sur le dialogue, la conscientisation et la praxis, associant, dans l'esprit de Freire, action et réflexion. A travers ces composantes, Freire a exprimé sa croyance que les apprenants peuvent apprendre à lire et à transformer le monde, dans lequel ils vivent (Kincheloe, 2008). Freire oppose cette pédagogie à une pédagogie classique qu'il dénomme « bancaire » au sens où les enseignants, qui détiennent le savoir, « déposent » des connaissances dans l'esprit d'étudiants réceptifs et passifs sensés les assimiler à l'issue du processus éducatif pour les réutiliser ensuite.

Après cette brève introduction biographique, nous allons nous attarder sur les concepts, développés par Paulo Freire, qui nous semblent porteurs d'une éducation critique et émancipatrice, en particulier dans le champ de l'entrepreneuriat.

¹ Il est mort en 1997 à Sao Paulo, à l'âge de 75 ans.

2.2 Les piliers conceptuels de la pédagogie de Paulo Freire

En outre du dialogue, de la conscientisation et de la praxis, évoqués précédemment, et que nous allons développer davantage, nous allons présenter, dans cette section plusieurs autres fondements conceptuels du modèle éducatif de Paulo Freire, l'éthique, l'autonomie et le questionnement (Lenoir et Lizardi, 2007), ainsi que l'apprentissage par problème, qui, dans l'esprit de l'auteur, englobe l'ensemble de ces modalités (Rugut et Osman, 2013).

2.2.1 La dimension éthique

La conception de l'éthique de Paulo Freire accorde une place fondamentale au dialogue, au respect des points de vue différents et s'oppose à toute forme d'inculcation au service d'intérêts politiques ou partisans, et ce y compris l'inculcation des convictions propres de l'éducateur (Lenoir et Lizardi, 2007).

Pour Freire, « le respect de l'autonomie et de la dignité de chacun est un impératif éthique et non une faveur que nous pouvons ou non concéder aux uns et aux autres. Ce respect ne peut être confondu avec le laxisme et la capitulation devant des actions socialement et humainement inacceptables parce que discriminantes ou immorales » (Lenoir et Lizardi, 2007, p. 10). A cet égard, la posture éthique de Paulo Freire commande de lutter contre toute forme de discrimination quelles qu'en soient l'origine et la nature.

2.2.2 La perspective dialectique

Le dialogue et les interactions éthiquement respectueuses sont au cœur de l'approche pédagogique de Paulo Freire. Pour ce dernier, « le dialogue est une exigence essentielle, parce qu'elle est constitutive des êtres humains libres » (Lenoir et Lizardi, 2007, p.12).

La perspective dialectique hégélienne de Freire présuppose « une mise en extériorité, une décentration et une distanciation par rapport à sa propre activité de production et au produit qui en résulte ... et repose fondamentalement sur le fait que la reconnaissance mutuelle – par le dialogue – est la seule possibilité de résoudre les conflits dans le respect de la liberté humaine » (Lenoir et Lizardi, 2007, p.12).

Le dialogue, dans la conception pédagogique de Paulo Freire, poursuit un but précis et s'inscrit dans une logique de « confrontation discursive de points de vue distincts qui impliquent des élèves, des savoirs et un ou des formateurs situés socialement et qui vont co-construire une compréhension nouvelle à l'égard d'un problème (une situation existentielle) » (Lenoir et Lizardi, 2007, p.13). Cette compréhension nouvelle d'une situation-problème est la résultante d'un processus d'écoute mutuelle, d'expressions et d'acceptation d'opinions divergentes et de convergence vers une synthèse partagée entre des discours et des thèses porteurs de sens, mais par nature opposés.

2.2.3 *L'autonomisation*

Le cadre éthique et la place centrale du dialogue au sein du dispositif pédagogique encouragent et facilitent l'autonomisation des apprenants. Dans l'esprit de Paulo Freire, l'autonomisation ne s'inscrit pas dans une perspective individualiste, la production de connaissance relevant d'un acte collectif, comme nous l'avons exposé dans la section précédente. L'autonomisation est « un processus de maturation progressive et spécifique à chaque être humain qui le transforme selon un rythme qui lui est propre, ce qui implique pédagogiquement d'en tenir compte et de centrer ce processus sur les expériences qui stimulent la décision et la responsabilité, c'est-à-dire sur les expériences respectueuses de la liberté. Ce processus qui est à poursuivre tout au long de la vie, qui n'est jamais définitivement atteint (car l'être humain est un être non fini), exige de s'investir dans un travail de conscientisation » (Lenoir et Lizardi, 2007, p. 10).

2.2.4 *La conscientisation*

La conscientisation est un processus éducatif majeur dans la théorie pédagogique de Paul Freire. Il s'agit d'une prise de conscience permettant au sujet apprenant, engagé dans une pratique sociale, de se situer par rapport à la réalité socioculturelle qui détermine son existence et de mieux la comprendre afin d'avoir potentiellement la possibilité d'agir sur elle. Le processus de conscientisation permet, en outre, aux individus de se découvrir, de prendre du recul et de réfléchir à leur existence. D'après Lenoir et Lizardi (2007, p. 11), interprétant la pensée de Paulo Freire, « Le processus de conscientisation, à la fois source et mouvement de libération est conçu comme une prise en charge par le sujet apprenant, comme un cheminement progressif qu'il réalise et qui passe de la vision magique à la perception spontanée et naïve de la situation de vie et à la conscience critique et engagée ». L'étape ultime du processus de conscientisation est donc le développement d'une conscience critique et engagée « qui implique l'intervention médiatrice du formateur et de la pédagogie critique que celui-ci met en œuvre. Elle conduit à la problématisation de la situation existentielle, et à son analyse, à l'identification de raisons ou de facteurs interprétatifs de la situation analysée et d'actions potentielles à entreprendre pour résoudre le problème social. Elle est à la base d'une démarche émancipatrice » (Lenoir et Lizardi, 2007, p. 11). La conscientisation est nourrie par la relation d'enseignement et s'appuie sur une méthode pédagogique dialectique qui fait intervenir des savoirs d'expérience et des savoirs théoriques tout en ne se limitant pas au seul partage d'expériences vécues.

2.2.5 *La composante praxéologique*

La praxis, telle qu'elle est conceptualisée par Paulo Freire, combine étroitement action et réflexion dans un processus d'apprentissage qui démarre par l'action, laquelle est suivie d'une réflexion sur l'action qui à son tour promeut l'action suivante (Rugut et Osman, 2013). Dans ces conditions, l'apprentissage est un processus continu dirigé vers le développement de la capacité des apprenants à agir dans le monde réel afin d'y prendre place et de le transformer (Rugut et Osman, 2013). Pour Freire (1973), « L'apprentissage implique un mouvement dialectique qui va de l'action à la réflexion et de la réflexion sur l'action vers une nouvelle

action »¹. C'est à travers l'action, le dialogue, la réflexion et les interventions conjointes des éducateurs et des apprenants qu'un apprentissage authentique peut être réalisé, tout en respectant les règlements institutionnels.

2.2.6 *Le questionnement*

Le questionnement est une composante essentielle de l'apprentissage dans le modèle éducatif de Paulo Freire. Il est « un processus créateur, capable de stimuler la mise en œuvre de moyens pour répondre à des problèmes existentiels...il est le point de départ de la problématisation des expériences et des conditions de vie, du processus de construction du savoir qui fournit les moyens épistémiques d'analyse de la pratique » (Lenoir et Lizardi, 2007, p. 15). Le questionnement est le point de départ de la connaissance. Il présuppose le dialogue, génère un processus de réflexion critique et s'oppose ainsi à la pédagogie de la réponse caractéristique d'une approche bancaire de l'éducation.

2.2.7 *L'apprentissage par problème*

Nous traduisons par « apprentissage par problème » le modèle éducatif que Paulo Freire nomme « *problem-posing* » et qu'il oppose à l'approche « bancaire » de l'éducation (Freire, 1970). Le problème posé par les étudiants ou l'éducateur, ou les étudiants et l'éducateur, ainsi que le processus de problématisation sont au cœur des situations d'apprentissage. Paulo Freire accorde d'ailleurs une grande importance au concept de situation qu'il décline en différents types : situation existentielle, situation limite, situation problème et situation d'apprentissage (Lenoir et Lizardi, 2007). Les êtres humains sont déterminés dans leurs pensées et leurs actions par l'environnement et le contexte social, politique, économique et culturel dans lequel ils évoluent : « Les hommes étant des êtres en situation, se trouvent enracinés dans un contexte spatio-temporel qui les marque et qui est aussi marqué par eux. Ils ont tendance à réfléchir sur leur propre existence en situation dans la mesure où, défiés par elle, ils agissent sur elle » (Freire, 1974, p. 97, cité par Lenoir et Lizardi, 2007, p. 22).

Dans ce modèle d'éducation, l'enseignant et l'apprenant explorent ensemble des problèmes ou des réalités, qu'ils ont eux-mêmes identifiés et jugés suffisamment pertinents pour en faire des situations d'apprentissage. Ils les problématisent, les analysent et les discutent à partir de leurs expériences, sentiments et connaissances (Rugut et Osman, 2013). Le rôle de l'enseignant n'est pas d'apporter des réponses au problème posé, mais d'aider les apprenants à mettre en œuvre une forme de pensée critique, la conscientisation, au sujet de la situation (Freire, 1973). L'apprentissage peut ainsi être mieux réalisé par la pensée critique et l'analyse de ses expériences et de ses sentiments (Rugut et Osman, 2013).

¹ Traduction de : "The act of knowing involves a dialectical movement that goes from action to reflection and from reflection upon action to a new action."

3. Une pédagogie émancipatrice de l'entrepreneuriat : Proposition d'un modèle critique d'apprentissage par problème

Avant de présenter notre proposition de modèle et ses implications pour la recherche et la pratique, il nous semble opportun de mieux saisir ce que sont les objectifs assignés et les pédagogies privilégiées dans les formations actuelles à l'entrepreneuriat.

3.1 Objectifs et pédagogies dans le champ de l'éducation entrepreneuriale

L'objectif des formations et du projet d'éducation à l'entrepreneuriat s'inscrit largement dans une idéologie néolibérale et des politiques publiques qui visent à « transformer l'individu en *homo entrepreneurs*, en promouvant la figure de l'entrepreneur à la fois dans le monde économique et dans la société en général » (Chambard, p.11). Gibb, l'un des auteurs parmi les plus influents dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale (Landström et al., 2021), assigne trois objectifs aux formations à l'entrepreneuriat : apprendre à comprendre l'entrepreneuriat, apprendre à devenir entrepreneurial et apprendre à devenir entrepreneur. En lien avec les objectifs, les effets attendus de l'éducation entrepreneuriale concernent principalement « la création de valeur économique, sociale et environnementale, le développement des attitudes, connaissances, compétences, état d'esprit des étudiants pour soutenir l'intention entrepreneuriale en vue d'une insertion professionnelle, la mutation des universités (stratégie, gouvernance) et l'innovation pédagogique » (Le Pontois, 2020, p.16). Nabi et al. (2017), dans une revue de littérature systématique, mettent en évidence des impacts au niveau d'un changement d'attitudes (lesquelles deviennent plus positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat), de l'acquisition de connaissances et de compétences, de la faisabilité perçue du comportement entrepreneurial, du développement de l'intention entrepreneuriale, de la création d'entreprise et, enfin, de la performance économique et sociale des entreprises créées.

Les méthodes et les modèles d'enseignement de l'entrepreneuriat font la part belle aux approches classiques (Nabi et al., 2017), utilisent la méthode des cas, s'appuient sur des témoignages d'entrepreneurs ou de professionnels, mobilisent, enfin, des pédagogies actives (apprentissage par l'action, par projet, basé sur l'expérience) pas toujours très bien contrôlées (Fayolle, 2013) et qui débouchent parfois sur des résultats surprenants (Le Pontois, 2020). A titre d'exemple, une approche très fréquemment utilisée consiste à engager les étudiants, travaillant en équipe, dans des projets / processus fictifs de création d'entreprise avec développement d'un plan d'affaires et présentation du projet face à un jury mixte incluant des enseignants et des professionnels. L'exercice est généralement évalué à partir des appréciations portées sur la qualité du plan d'affaires et de sa présentation. Or, Le Pontois (2020), dans sa thèse montre qu'un niveau de performance élevé sur ces indicateurs n'est pas forcément corrélé aux résultats d'apprentissage et à la satisfaction des étudiants. Son étude empirique apporte la confirmation que les questions soulevées par Fayolle (2013) : « *What are we talking about when we talk about entrepreneurship education? What are we really doing when we teach or educate people in entrepreneurship, in terms of the nature and the impact of our interventions? What*

do we know about the appropriateness, the relevancy, the coherency, the social usefulness and the efficiency of our initiatives and practices in entrepreneurship education? » (p. 692), restent encore aujourd'hui sans réponses satisfaisantes. Certes, l'éducation entrepreneuriale, en tant que discipline, est clairement en phase d'émergence (Neck et Corbett, 2018 ; Le Pontois, 2020) et force est de constater que « *l'enseignement de l'entrepreneuriat semble être l'un de ces phénomènes où l'action et l'intervention sont allées beaucoup plus vite que l'établissement de la théorie, de la pédagogie et de la recherche académique nécessaires pour les justifier et les expliquer* » (Rideout et Gray, 2013, p. 346). Mais à l'heure où le champ est en voie de structuration, à travers l'émergence de communautés de recherche et de pratique, (Landström et al., 2021), il apparaît nécessaire de réfléchir à la manière dont il pourrait bénéficier d'une consolidation de ses fondations intellectuelles. Le modèle que nous proposons dans la section suivante s'inscrit dans cette nécessité et, de surcroît, vise à pallier la quasi absence des dimensions critique et réflexive dans le champ de l'éducation entrepreneuriale (Fayolle, 2013 ; Chambard, 2014 ; Berglund et Verduijn, 2018 ; Verduijn et Berglund, 2020 ; Kuckertz, 2021 ; Loi et al., 2021).

3.2 Un modèle critique d'apprentissage par problème

A l'évidence, il existe des proximités, mais aussi des différences marquantes entre l'éducation entrepreneuriale et le modèle éducatif de Paulo Freire.

3.2.1 Ressemblances et dissemblances

Des auteurs (cf. Le Pontois, 2020) ont déjà évoqué l'importance et/ou l'utilisation des apprentissages par problème (*problem-based learning*), dans le champ de l'entrepreneuriat, qui pourrait être rapproché du *problem-posing* de Paulo Freire. Le Pontois fait notamment référence aux travaux de Barrows et Tramblyn (1980), mais ces derniers portent principalement sur l'éducation dans le domaine de la médecine. La pédagogie par problème est d'ailleurs très utilisée dans ce champ (cf. Dolmans et al., 2005). A notre connaissance, le *problem-based learning* est très peu (voire pas du tout) documenté en éducation entrepreneuriale, même si des composantes en économie - gestion d'universités européennes l'ont adopté pour des enseignements en entrepreneuriat, s'inspirant du modèle et des pratiques développés par les facultés de médecine de ces universités ¹.

Les pédagogies prônées par Paulo Freire et les enseignants chercheurs de l'entrepreneuriat privilégient le paradigme socioconstructiviste et s'appuient sur l'action et la prise en compte des expériences. Certains auteurs assignent même à l'éducation entrepreneuriale une finalité assez semblable à celle que Paulo Freire a attribué à son modèle éducatif. En effet, l'éducation entrepreneuriale est considérée, par ces derniers, comme une méthode (Sarasvathy et

¹ Voir en particulier l'université de Maastricht (<https://www.maastrichtuniversity.nl/education/why-um/problem-based-learning>) pour laquelle nous avons effectué une mission d'expertise dans le cadre d'une intervention de l'OCDE.

Venkataraman, 2011 ; Venkataraman et al., 2012 ; Neck et Greene, 2011), pour changer le monde (Sarasvathy, 2012) ou pour en avoir une lecture plus pertinente (Neck et Greene, 2011).

Un dernier point de proximité concerne, enfin, l'utilisation du concept de situation. Paulo Freire distingue différents types de situation, qu'ils qualifient, en particulier, d'existentielle ou de problème (Lenoir et Lizardi, 2007). Dans une ligne de pensée assez similaire, Fayolle (2004) développe le concept de situation entrepreneuriale, qu'il situe au cœur de l'entrepreneuriat, et qu'il définit comme une « *situation reliant d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de ressources vitales : temps, argent, énergie) dans une action entrepreneuriale (décisions, comportements, tâches, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation « stabilisée » de type entrepreneurial* » (p. 114). Le concept de situation, dans ces deux approches, inscrit le sujet (l'individu) et l'objet (le problème ou le projet) dans un contexte spatio-temporel et donne, de facto, de l'importance aux variables contextuelles et à la dynamique temporelle.

Si l'on peut observer des proximités entre les approches utilisées dans le champ de l'éducation entrepreneuriale et le modèle éducatif de Paulo Freire, il n'en demeure pas moins que des différences importantes les contrastent nettement. En particulier, l'absence de dimension critique dans les pratiques et les modèles d'enseignement de l'entrepreneuriat, mais aussi la non-explicitation d'une perspective dialectique et éthique, au sens de Freire, situant éducateurs et apprenants au même niveau et facilitant une inversion des rôles, l'éducateur devenant apprenant et l'apprenant devenant éducateur. Enfin, ce qui nous apparaît comme étant la différence la plus marquante, le processus de conscientisation, si essentiel pour l'apprenant et l'éducateur dans le modèle de Paulo Freire, est absent de toute conceptualisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Comment, dans ces conditions, en nous appuyant sur ces similitudes et en prenant en compte les différences, réinventer une pédagogie de l'entrepreneuriat s'inspirant du modèle éducatif de Paulo Freire ? C'est ce que nous nous proposons de faire dans la section suivante, en abordant successivement la reformulation des objectifs, la nécessité de revoir la relation entre éducateurs et apprenants, la redéfinition de l'objet d'enseignement, la dynamique des processus d'apprentissage.

3.2.2 *Recentrer les objectifs sur le développement personnel et l'autonomie intellectuelle des apprenants*

D'abord, en préambule, nous considérons que les étudiants de l'enseignement supérieur et les apprenants adultes, confrontés à l'éducation entrepreneuriale, sont exposés à une forme de conditionnement social, à une idéologie, des schémas de pensée, des politiques publiques centrés principalement sur les retombées économiques des formations à l'entrepreneuriat. Retrouver un emploi lorsqu'on a perdu le sien, créer une nouvelle entreprise et contribuer à la création de richesses économiques et sociales, déployer un état d'esprit entrepreneurial au sein d'organisations existantes au profit de ces dernières, redynamiser la démographie des entreprises, telles sont généralement les attentes vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Les objectifs des formations et enseignements vont tout naturellement s'ancrer dans ces attentes (cf. les objectifs présentés précédemment). Cette vision d'essence néolibérale est discutable et pourrait être

davantage débattue dans les salles de cours (Chambard, 2014 ; Verduijn et Berglund, 2020 ; Kuckertz, 2021). Les objectifs, s'inscrivant dans une perspective critique, des formations en entrepreneuriat dans des institutions d'éducation supérieure devraient viser à privilégier des voies alternatives émancipatrices (Chambard, 2014), à aider les étudiants et les apprenants à s'affranchir des idées reçues qui parsèment le champ (Loi et al., 2021), ou encore, à les mettre dans des situations interactives et itératives de déconstruction / reconstruction du domaine pour ouvrir des voies d'invention pédagogique dans les salles de cours (Verduijn et Berglund, 2020). Ces objectifs, centrés sur les apprenants, ont pour but de développer chez eux un esprit critique et une capacité à apprendre différemment pour les préparer à être des acteurs socialement plus intelligents, dans leur contexte, face à l'incertitude et à la complexité du monde dans lequel ils se projettent. Cette façon d'assigner des objectifs à l'éducation entrepreneuriale contraste fortement avec une conception inscrite dans la troisième mission des universités, voire l'université entrepreneuriale (Kuckertz, 2021).

3.2.3 Remodeler la relation apprenant – éducateur

Dans la conception de l'éducation de Paulo Freire, éducateur et apprenant se situent au même niveau et à distance de toute relation de domination, du premier sur le second, par le savoir ou par toute autre forme de légitimité. Par le biais du dialogue, apprenants et éducateurs se constituent en sujets. Nous pensons que ce principe doit prévaloir dans les enseignements en entrepreneuriat. Les situations pédagogiques proposées, centrées sur des problèmes réels posés aux acteurs du monde de l'entrepreneuriat, doivent permettre aux apprenants, par leur authenticité et leur ancrage dans un contexte économique, social, politique, culturel ou familial, de mobiliser leurs connaissances et de stimuler leurs capacités à s'approprier des savoirs théoriques ou empiriques issus du champ de l'entrepreneuriat. Les connaissances nécessaires à l'analyse d'une situation résultent d'un dialogue continu, qui se déroule dans le respect mutuel, d'un questionnement critique et d'interactions fécondes où les rôles peuvent être parfois inversés. Dans ce mode de relation, l'éducateur n'est ni un transmetteur de savoirs, ni un coach ou un tuteur. Il est un facilitateur, un passeur, un éveilleur qui conçoit et met en place les conditions et les situations d'apprentissage. L'éducateur a un rôle de médiateur vis-à-vis du contexte dans lequel évolue l'apprenant et en regard des savoirs théoriques et empiriques, qu'il pourrait être à même d'utiliser. Il aide les apprenants à améliorer leur lecture et leur compréhension du monde dans lequel ils vivent et où ils devront prendre position pour agir et le transformer. Ceci participe de leur prise de conscience à tous les niveaux, des réalités et des opportunités de leur environnement, mais aussi de leurs capacités à s'orienter dans ce monde, à saisir des opportunités de vie en fonction de leurs valeurs et de leurs aspirations (Loi et al., 2021). Il nous apparaît d'ailleurs, que l'une des missions de l'éducateur, grâce à des qualités d'écoute, d'empathie, et de questionnement à visée réflexive, est d'amener les apprenants à améliorer la connaissance qu'ils ont d'eux-mêmes, notamment quant à leurs valeurs fondamentales, leurs aspirations de vie personnelle et professionnelle et leurs capacités à les réaliser.

3.2.4 Redéfinir l'objet d'enseignement : les situations problème

Les situations problème au cœur des enseignements dans le champ de l'entrepreneuriat devraient être doublement porteuses de sens, pour les apprenants, en ce qu'elles font écho à des préoccupations immédiates, quotidiennes, voire existentielles, et pour le monde de l'entrepreneuriat dans leur authenticité et leur aptitude à traduire fidèlement des problèmes réels qui se posent à des entrepreneurs engagés dans des processus de réflexion, de décision et d'action. Comme nous l'avons montré précédemment, le concept de situation inscrit le sujet (l'individu) et l'objet (le problème ou le projet) dans un contexte spatio-temporel et donne, de facto, de l'importance aux variables contextuelles et à la dynamique temporelle. Les situations problème et l'apprentissage par problème s'appuient sur quatre principes majeurs en matière d'apprentissage (Dolmans et al., 2005) : le constructivisme, l'auto-direction, la collaboration et la contextualisation. Les problèmes suscitent les interrogations, les discussions et stimulent les apprentissages des apprenants ; le travail collaboratif dynamise et enrichit les interactions, implique les éducateurs qui facilitent les processus d'apprentissage et de prise de conscience. Le choix des problèmes doit être fait compte tenu de leur proximité avec les apprenants, en les faisant émerger dans des discussions ou des mises en situation. Ils ne doivent en aucun cas être trop structurés ou trop simples, ce qui réduirait l'espace de dialogue et de construction de connaissances à leur sujet. Comme le suggère Paulo Freire, l'éducateur, dans ce type de pédagogie, doit éviter d'être trop directif et rester dans son rôle de médiateur du monde. Le dialogue et l'apprentissage contextualisé autour d'une situation problème permettent de s'affranchir de méthodes privilégiant l'imposition d'idées et de savoirs vides de sens et dépourvus d'intérêt pour les apprenants. L'une des situations problème, point de référence possible d'un enseignement en entrepreneuriat, l'insertion dans la vie économique et sociale des apprenants, pourrait être de leur proposer d'envisager leur situation propre comme un problème à résoudre. Pour illustrer notre propos, nous allons développer, à l'aide d'un exemple, ce que pourrait être une démarche d'ingénierie pédagogique critique d'apprentissage par problème centrée sur cette situation (Table 1).

3.2.5 La dynamique du processus d'apprentissage par problème

La dialectique est conçue chez les philosophes disciples de Hegel comme le moteur interne des choses ou comme mouvement de la réalité, alimenté par des contradictions, des divergences de point de vue ou encore des conflits. Dans le domaine du management, van de Ven et Poole (1995) proposent une typologie du changement (organisationnel) et considèrent que la dialectique est l'un des quatre moteurs de changement dans les organisations. Dans notre conception d'une pédagogie critique d'apprentissage par problème, c'est la dialectique entre les apprenants et entre les éducateurs et les apprenants qui installe la dynamique d'apprentissage. Comme nous l'avons mentionné dans les commentaires de la Table 1, l'alternance des séquences, réflexion individuelle, travail en petits groupes, échanges en séance plénière, favorise l'implication de chaque apprenant et entretient une dynamique du processus d'apprentissage. La praxis et la succession, dans des boucles itératives, de phases de réflexion et d'action, ainsi que les apports extérieurs ou générés par l'éducateur contribuent donc à

entretenir la dynamique, voire à la stimuler. Dans le même ordre d'idée, les activités de médiation des éducateurs vis-à-vis des savoirs théoriques et empiriques et du « monde réel », du contexte, au sens large, dans lequel peut s'inscrire toute action peuvent, nous semble-t-il, agir comme des facteurs d'accroissement de l'engagement des apprenants dans leur processus d'apprentissage.

Table 1. Exemple de démarche d'ingénierie pédagogique critique d'apprentissage par problème dans le champ de l'entrepreneuriat (inspirée et librement adaptée de Shor, 1992 et Sandrin, 2013)

Les étapes principales	Apprenants	L'éducateur	Commentaires
Questionnement initial	Les apprenants et l'éducateur se mettent d'accord sur un questionnement initial lié à l'entrepreneuriat à partir d'une question apportée par l'éducateur ou tout autre participant en utilisant tout moyen à leur disposition (voie orale, photo, vidéo, citation, dessin) et en centrant la discussion sur la dimension humaine. Au cours de la discussion, l'éducateur peut activer son rôle de médiateur entre les apprenants et leur société d'appartenance et susciter une première prise de conscience des apprenants quant à la place des entrepreneurs dans ladite société et à la diversité des situations entrepreneuriales		<i>Exemples</i> : y-a-t-il un profil type d'entrepreneur ? Naît-on ou peut-on devenir entrepreneur ? Puis-je, un jour, décider et agir comme un entrepreneur ? Quelle place l'entrepreneuriat peut avoir dans ma carrière ?
Expression des premières idées sur le sujet	De préférence seuls, ou à deux, les apprenants s'expriment sur le sujet par écrit ou tout autre moyen d'expression	L'éducateur prend des notes et rassemble les productions des apprenants	Le dialogue s'engage donc à partir des idées émises et avec le vocabulaire des apprenants
Travaux en groupes (4 à 5 personnes)	Les apprenants partagent, en petits groupes, leurs productions, s'aident à clarifier leurs idées et en font une synthèse écrite. Ils choisissent une question à discuter en séance plénière.	L'éducateur encourage et facilite le travail des apprenants	L'objectif de ce travail en petits groupes est de permettre à chacun de s'exprimer et de participer activement à la discussion
Présentations des synthèses	Un membre de chaque groupe présente la synthèse et expose la question soumise à la discussion	L'éducateur soutient l'expression orale des rapporteurs, facilite les échanges et veille à la compréhension de chacun. Il prend des notes et prépare sa propre synthèse.	Chaque participant doit se sentir reconnu, valorisé et en confiance. La dimension affective de la formation est très présente dans cette étape.
Synthèse de l'éducateur et reformulation du questionnement	Les apprenants écoutent attentivement la synthèse proposée par l'éducateur, interagissent avec lui et entre eux.	L'éducateur présente sa synthèse des présentations précédentes. Il interroge les apprenants sur les sujets qui leur semblent les plus importants à approfondir. Il convient avec eux d'une nouvelle question à débattre.	A ce stade, des désaccords peuvent apparaître. Dans ce cas, ils doivent faire l'objet d'une discussion. Cette séquence doit également permettre de faire progresser la prise de conscience des apprenants en ce qui concerne la situation problème examinée
Première évaluation (intermédiaire)	Les apprenants, individuellement et anonymement, écrivent ce qui leur plaît et leur déplaît dans la formation et la	L'éducateur rassemble les points de vue exprimés et en fait une synthèse qu'il présente au groupe. Il convient avec	A la fin de la formation, une évaluation finale est réalisée en suivant des modalités similaires. Lors de ces deux évaluations, l'éducateur est dans une prise de

	méthode utilisée par l'éducateur. Ils expriment des suggestions de changement.	les apprenants des ajustements à faire.	conscience vis-à-vis de son rôle et de sa pratique d'enseignant.
Réflexion individuelle et rédaction d'une nouvelle synthèse	Les apprenants réfléchissent individuellement à la nouvelle question qui a émergé des échanges précédents et rédigent, en petits groupes, les conclusions de leurs réflexions.	L'éducateur prend des notes et rassemble les productions des apprenants	L'alternance des séquences, réflexion individuelle, travail en petits groupes, échanges en séance plénière favorise l'engagement de chaque apprenant et entretient une dynamique du processus d'apprentissage. L'éducateur veille à ce que chacun participe et exprime son point de vue
Présentations des nouvelles synthèses en séance plénière	Un membre de chaque groupe (idéalement différent de celui qui a exposé la première synthèse) présente les conclusions de son groupe sur la nouvelle question	L'éducateur prend des notes et commence à réfléchir aux lectures ou aux autres sources d'information susceptibles d'aider les apprenants à progresser dans leur réflexion et leur apprentissage.	
Présentation et discussion des apports extérieurs	Les apprenants peuvent apporter tout matériau, tout document (articles de journaux, articles scientifiques) ou témoignage (d'entrepreneur ou de professionnel de l'entrepreneuriat) qu'ils jugent utiles à la discussion. Ils s'approprient ces apports et les mettent en débat.	L'éducateur, de son côté, apporte des textes, des illustrations, des vidéos, qu'il présente en expliquant succinctement les raisons de son choix. Il est également dans un rôle de médiateur vis-à-vis du monde réel et des savoirs mobilisables	Si le dialogue reste centré principalement sur les apports et les réflexions des apprenants, l'éducateur à ce stade essaie de mettre en perspective les éléments de la discussion avec des savoirs établis dans le champ de l'entrepreneuriat
Exposé de l'éducateur centré sur les savoirs et dialogue autour de l'exposé	Les apprenants écoutent attentivement, prennent des notes et demandent, le cas échéant, de clarifier ou reformuler certains points de l'exposé	L'éducateur expose la connaissance académique qu'il a du sujet/problème traité et invite les apprenants à réagir. Le contenu de l'exposé vient en appui des réflexions et des analyses que font les apprenants. En aucun cas, il doit être déterminé avant l'enseignement.	L'exposé de l'éducateur intervient après les phases de questionnement, de soutien à la réflexion et à l'expression des apprenants, de reformulation et de synthèse. L'éducateur structure son exposé en fonction de ce que les apprenants ont dit précédemment.
Réactions des apprenants à l'exposé de l'éducateur	Les apprenants échangent en petits groupes et résument ce qu'ils retiennent de l'exposé. Ils expriment le fonds de leur pensée et proposent des questions à débattre.	L'éducateur écoute les réactions à son exposé et prend conscience de son impact sur la pensée critique des apprenants (mobilisation ou inhibition).	Par leur travail d'élaboration de leurs réponses à l'exposé, les apprenants en assimilent le contenu.
Actions et projets à envisager	L'éducateur et les apprenants, dans la continuité des étapes précédentes de réflexion individuelle et collective, d'assimilation de connaissances nouvelles et de production d'idées, conviennent d'actions à mener ou de projets à développer. Dans cette étape, l'éducateur peut poursuivre le processus de conscientisation avec les apprenants et affirmer sa position de médiateur		Qu'ils décident ou non d'aller plus loin en conduisant un projet ou une action commune, les apprenants, dans tous les cas, ont été auteurs et acteurs du processus d'apprentissage.

4. Implications

S'appuyer sur le modèle éducatif de Paulo Freire et sur les principes du constructivisme critique a des implications au niveau de l'éducation, de la recherche et de la société.

Concernant, l'éducation et l'enseignement dans le domaine de l'entrepreneuriat, nous souhaitons insister sur quelques points. Tout d'abord, en tant qu'éducateur, s'inspirer de l'œuvre et appliquer le modèle éducatif de Freire, revient à questionner régulièrement sa propre pratique et à entrer dans une dimension plus consciente, conséquence de la conscientisation qui affecte également les éducateurs, de son action éducatrice et sans doute de son action sur le monde. C'est aussi, accepter son incomplétude en tant qu'éducateur et spécialiste d'une discipline, l'entrepreneuriat, pour s'engager dans une logique et une démarche d'apprentissage tout au long de la vie. Enfin, c'est repousser les limites du questionnement et privilégier une démarche visant à questionner les questions et les problèmes tels qu'ils sont posés et socialement reçus.

Dans l'approche que nous proposons d'une pédagogie critique d'apprentissage par problème, les enseignants doivent se comporter en éducateurs, mais aussi en chercheurs, incitant les apprenants à adopter, de la même manière, ces deux postures. De plus, comme le montre l'illustration que nous donnons dans la Table 1 et conformément à la pensée de Paulo Freire, les enseignants doivent parfois devenir apprenants et ces derniers endosser l'habit de l'éducateur. Tout cela nécessite de revoir profondément la formation des enseignants en entrepreneuriat pour les aider à développer des compétences, voire une expertise, dans les domaines de l'apprentissage par problème et de l'ingénierie pédagogique dans une perspective critique. Il apparaît évident que ce modèle éducatif, par certains aspects, pourrait être qualifié d'utopique, mais que serait la pratique pédagogique, qui entend servir un dessein qui la transcende et la sublime, sans une part de rêve et d'utopie, sans une envie de changer la société et le monde ?

Les implications en termes éducatifs sont importantes, tout comme celles qui portent sur la recherche en éducation entrepreneuriale et en entrepreneuriat. En premier lieu, il conviendrait d'effectuer des recherches sur les dispositifs et pratiques actuels en matière d'apprentissage par problème (*problem-based learning* dans le monde anglo-saxon), pour mieux appréhender leur réalité dans le champ de l'entrepreneuriat, la manière dont cette pédagogie est implémentée et les résultats d'apprentissage auxquels elle conduit. En second lieu, il apparaît nécessaire de documenter les situations problème qui pourraient faire l'objet des enseignements. Les difficultés et problèmes qui jalonnent les processus entrepreneuriaux sont certes nombreux, mais ils ne sont pas tous d'égale importance, ils n'exposent pas tous les entrepreneurs aux mêmes enjeux. Nous pensons et suggérons que les problèmes qui devraient être privilégiés, dans les enseignements, soient ceux situés au cœur des situations entrepreneuriales (Fayolle, 2004), c'est-à-dire à la conjonction d'une logique individuelle, celle de l'acteur, et d'une logique de projet ou d'action inséré dans un environnement et dépendant de facteurs contextuels. A titre d'exemples, il serait judicieux de s'intéresser, entre autres, à des situations

de prise de décision dans l'incertitude et en présence d'options multiples, d'action dans l'absence ou l'insuffisance de ressources, de construction/identification et d'évaluation d'opportunités de création, reprise et développement d'entreprises (à finalité économique, sociale ou sociétale), ou encore d'apprentissage de modes de pensée, de décision et d'action spécifiques à des comportements soumis à l'incertitude, la perception des risques et la complexité. Des recherches pourraient également être conduites, dans d'autres disciplines, sur des pratiques pédagogiques inscrites dans une perspective critique et/ou basées sur le modèle éducatif de Paulo Freire. En particulier, le domaine de la médecine et de la santé apparaît intéressant à approfondir, dans la mesure où l'éducation/formation des médecins présente des similitudes avec celle des entrepreneurs, s'efforçant de combiner judicieusement théories et pratiques (Hindle, 2007) et parce que dans ce secteur, l'apprentissage par problème et le modèle éducatif de Paulo Freire font déjà l'objet d'une documentation scientifique (voir par exemple, Dolmans et al., 2005 ; Sandrin, 2013). Dans l'étude de ces dispositifs, une attention particulière pourrait être accordée à la manière dont on passe de la théorie et du modèle éducatif à son implémentation, à l'évaluation des résultats d'apprentissage et à la problématique de leur amélioration au bénéfice des apprenants.

Conclusion

En guise de conclusion, nous évoquons, pour les sociétés concernées, les implications de notre proposition. A l'évidence, insérer une dimension critique dans les enseignements en entrepreneuriat, recentrer les objectifs sur le développement personnel et l'autonomie intellectuelle des apprenants, remodeler la relation apprenant – éducateur et redéfinir l'objet d'enseignement en relation avec des situations problème, entraînent des conséquences, non seulement pour les éducateurs, les apprenants et les systèmes d'éducation, mais aussi pour les sociétés au sein desquelles ces acteurs évoluent et ces dispositifs opèrent. Un des objectifs visés est de redonner du pouvoir aux apprenants pour les rendre plus autonomes, de les aider à mieux lire et comprendre leur monde et de les libérer de toute forme de conditionnement, de toute influence et de toute bien-pensance ou courant dominant. Un des résultats et un bénéfice important au niveau sociétal, seraient d'avoir des acteurs économiques et sociaux dotés d'un esprit d'analyse critique et d'une capacité à décider et agir avec plus d'indépendance et de sens des responsabilités. Peut-être que cela permettrait de mieux orienter les étudiants qui en ont la volonté et les aptitudes vers l'entrepreneuriat et d'en détourner ceux qui s'y dirigent en cédant, sans se poser trop de questions ou sans se poser les bonnes questions, aux sirènes de politiques éducatives et publiques qui occultent largement la face cachée de l'entrepreneuriat (Fayolle et Nakara, 2012). Cela permettrait sans doute, également, d'améliorer la survie des entreprises en création, de réduire les disparitions de jeunes entreprises ou microentreprises et d'éviter les drames humains qui peuvent parfois les accompagner.

Bibliographie

AMIEL M., YEMINI, M., & KOLLECK, N. (2021), « Questioning the rhetoric: A critical analysis of intergovernmental organisations' entrepreneurship education policy », *European Educational Research Journal*, DOI: 10.1177/14749041211005893

BAYNE G.U. (2009), « Joe L. Kincheloe: Embracing criticality in science education », *Critical Studies of Science Education*, 4, p.559-567.

BARROWS H. S. & TAMBLYN R. M. (1980), *Problem-based learning: An approach to medical education*, Springer Publishing Company, New York.

BÉCHARD J.P. & GRÉGOIRE D. (2005), « Entrepreneurship education revisited : The case of Higher Education », *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4(1), p. 22-43.

BENTLEY M.L. (2003), *Critical Consciousness Through A Critical Constructivist Pedagogy*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Studies Association Mexico City, Mexico October.

BENTLEY M., FLEURY, S.C. & GARRISON J. (2007), « Critical constructivism for teaching and learning in a democratic society », *Journal of Thought*, Fall-Winter, p. 9-22.

BERGLUND K. & VERDUIJN K. (2018), *Revitalizing Entrepreneurship Education. Adopting a critical approach in the classroom*, Routledge, Milton Park, Abingdon, Oxfordshire.

CHAMBAT G. (2006), « La pédagogie des opprimés de Paulo Freire », *N'AUTRE école*, n°12, p. 51-53.

CHAMBARD O. (2014), « L'éducation des étudiants à l'esprit d'entreprendre : entre promotion d'une idéologie de l'entreprise et ouverture de perspectives émancipatrices », *Formation Emploi*, n°127, p. 7-26.

DAHLSTED M. & FEJES A. (2019), « Shaping Entrepreneurial Citizens: A Genealogy of Entrepreneurship Education in Sweden », *Critical Studies in Education*, vol. 60(4), p. 462-476.

DOLMANS D., DE GRAVE W., WOLFHAGEN I. & VAN DER VLEUTEN C., (2005), « Problem-based learning: future challenges for educational practice and research », *Medical Education*, vol. 39, p. 732-741.

EISNER E. W. (2003), « Questionable assumptions about schooling », *Phi Delta Kappan*, 84(9), p. 648-657.

FAYOLLE A. (2004), « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17(1), p. 101-121.

FAYOLLE A. (2013), « Personal views on the future of entrepreneurship education », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25(7-8), p. 692-701.

FAYOLLE A., VERZAT C., & WAPSHOTT R. (2016a), « In quest of legitimacy: the theoretical and methodological foundations of entrepreneurship education research », *International Small Business Journal*, 34(7), p. 895-904.

FAYOLLE A., LANDSTRÖM H., GARTNER, W.B. & BERGLUND, K. (2016b), « The institutionalization of entrepreneurship », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 28(7-8), p. 477-486.

FAYOLLE A. & PEREIRA B. (2012), « L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise ? », *Gérer et Comprendre*, Mars, n°107, p.52-62.

FAYOLLE A. & NAKARA W. (2012), « Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat », *Economies et Sociétés, Série « Etudes Critiques en Management »*, KC, n°2, 9/2012, p.1729-1764.

FREIRE P. (1970), *Pedagogy of the oppressed*, Seabury Press, New York.

FREIRE P. (1973), *Education for critical consciousness*, Seabury, New York.

FREIRE P. (1974), *Pédagogie des opprimés suivi de Conscientisation et révolution*, François Maspéro, Paris.

GIBB A. A. (1999), « Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? », *Journal of General Management*, 24(4), p. 1-21.

GIROUX H. (2010), « Rethinking education as the practice of freedom: Paulo Freire and the promise of critical pedagogy », *Policy Futures in Education*, Vol. 8(6), p. 715-721.

HINDLE K. (2007), « Teaching entrepreneurship at university: from the wrong building to the right philosophy », in A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education* (Volume 1), Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), p.104-126.

KINCHELOE, J. L., (2008), *Critical pedagogy primer*, Peter Lang, New York.

KUCKERTZ A. (2021), « Why we think we teach entrepreneurship - and why we should really teach it », *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(3), p.1-7.

KURATKO D.F., NEUBERT E., & MARVEL M.R. (2021), « Insights on the mentorship and coachability of entrepreneurs », *Business Horizons*, 64, p.199-209.

LACKÉUS M. (2017), « Does entrepreneurial education trigger more or less neoliberalism in education? », *Education and Training*, vol.59(6), p.635-650.

LANDSTRÖM H., GABRIELSSON J., POLITIS D., SORHEIM R. & DJUPDAL K. (2021), « The social structure of entrepreneurial education as a scientific field », *Academy of Management Learning and Education*, <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0140>.

LENOIR Y. & LIZARDI A.O. (2007), *Le concept de situation existentielle chez Paulo Freire : au cœur d'une pédagogie critique et émancipatoire*, Documents du CRIE et de la CRCIE (nouvelle série), n°3, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke.

LE PONTOIS S. (2020), *L'impact de l'éducation en entrepreneuriat au prisme de son évaluation : Pour une approche multidimensionnelle de l'efficacité de l'éducation en entrepreneuriat*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble Alpes.

LIGUORI E., WINKLER C., NECK H.M. & TERJESEN S. (2019), « Editorial: Special Issue on entrepreneurship education », *Journal of Small Business Management*, vol. 57 (S1), p.4-5.

LIGUORI E. & WINKLER C. (2020), « From offline to online: Challenges and opportunities for entrepreneurship education following the COVID-19 pandemic », *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, vol. 0(0), p. 1-6.

LOI M., FAYOLLE A., REFAI D., HIGGINS D., HALOUB R., SALUSSE M. A. Y., LAMY E., VERZAT C., VAN GELDEREN M., RIOT E. & CAVARETTA F. (2021), « Entrepreneurship education at the crossroads: Challenging taken-for-granted assumptions and opening new perspectives », *Journal of Management Inquiry*, (In-press).

MACRINE S., MCLAREN P. & HILL D. (2010), *Revolutionizing Pedagogy*, Palgrave MacMillan, New York.

NABI G., LINAN F., FAYOLLE A., KRUEGER N. & WALMSLEY A. (2017), « The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 16(2), p. 1-23.

NECK H. M. & GREENE P.G. (2011), « Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers », *Journal of Small Business Management*, vol. 49 (1), p. 55-70.

NECK H.M. & CORBETT A.C. (2018), « The scholarship of teaching and learning entrepreneurship », *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, Vol.1(1), p. 8-41.

PARKHOUSE H. (2016), *Critical Pedagogy in U.S. History Classrooms: Conscientization and Contradictory Consciousness*, PhD. Dissertation, School of Education, University of North Carolina at Chapel Hill.

RATTEN V. & JONES P. (2021), « Entrepreneurship and management education : Exploring gaps and trends », *The International Journal of Management Education*, vol. 19(1). DOI :[10.1016/j.ijme.2020.100431](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100431)

RATTEN V. & USMANIJ P. (2021), « Entrepreneurship education : Time for a change in research direction ? », *The International Journal of Management Education*, vol. 19(1). DOI :[10.1016/j.ijme.2020.100367](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100367)

RIDEOUT E. C. & GRAY D. O. (2013), « Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education », *Journal of Small Business Management*, vol.51(3), p.329-351.

RIKOWSKI G. (2007), *Critical Pedagogy and the Constitution of Capitalist Society*, Paper presented at the « Migrating University : From Goldsmiths to Gatwick » Conference, Goldsmiths College, University of London, September.

RUGUT E.J. & OSMAN A.A. (2013), « Reflection on Paulo Freire and classroom relevance », *American International Journal of Social Science*, Vol. 2 (2), p. 23-28.

SANDRIN B. (2013), « Education thérapeutique et promotion de la santé : quelle démarche éducative ? », *Santé Publique*, vol.25(2), p.125-135.

SARASVATHY S. D. (2012), Worldmaking, In A. C. Corbett et J. A. Katz (Eds.), *Entrepreneurial action (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*, 14, p.1-24, Emerald Group Publishing.

SARASVATHY S. D. & VENKATARAMAN S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.35(1), p. 113-135.

SHOR I. (1992), *Empowering Education. Critical Teaching for Social Change*, The University of Chicago Press, Chicago.

VAN DE VEN A.H. & POOLE M.S. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, vol.20(3), p.510-540.

VERDUIJN K., DEY P., TEDMANSON D. & ESSERS C. (2014), « Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 20(2), p.98-107.

VERDUIJN K. & BERGLUND K. (2020), « Pedagogical invention in entrepreneurship education – Adopting a critical approach in the classroom », *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 25(5), p.973-988.

VENKATARAMAN S., SARASVATHY S. D., DEW N. & FORSTER W. R. (2012), « Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial », *Academy of Management Review*, vol. 37(1), p. 21-33.

Marie-Hélène Duchemin

Maître de Conférences à l'Université de Rouen Normandie – IUT GEA Évreux

Sarah Mokaddem

Maître de Conférences à l'Université de Rouen Normandie – IUT GEA Évreux

Du digital intuitif aux pratiques complexes : vers un accompagnement émancipé de l'entrepreneure

Résumé

Depuis plusieurs années, nous assistons à la recrudescence du nombre de femmes entrepreneures en France, passant de 20 % en 2015 à 30% en 2018 (Insee, première, 2020) ¹. Ces chiffres s'expliquent en partie par la volonté des femmes de mieux équilibrer les sphères professionnelles et privées. L'entrepreneuriat féminin se détache de plus en plus du raisonnement genré pour accorder un intérêt particulier aux dispositifs de soutien. Cette recherche se centre sur les entrepreneures d'opportunité au sens de (Forbes, 2017) qui disposent d'une palette d'outils d'accompagnement en amont de la création de leur entreprise. Aussi, l'objectif de notre recherche est-il d'identifier les outils et la manière dont ces femmes les mobilisent pour créer leur entreprise.

Mots-clés : Femmes entrepreneures ; Réseaux sociaux numériques ; Entrepreneuriat féminin ; Médias sociaux ; Dispositifs d'accompagnement.

From intuitive digital to complex practices: towards an emancipated support of the woman business creator

Abstract

For several years, we have been witnessing an upsurge in the number of women entrepreneurs in France, going from 20% in 2015 to 30% in 2018 (Insee, première, 2020). These figures can be explained in part by the desire of women to better balance the professional and private spheres. Female entrepreneurship is increasingly moving away from gendered reasoning in order to pay particular attention to support mechanisms. This research focuses on opportunity entrepreneurs within the meaning of (Forbes, 2017) who have a range of support tools upstream

¹ Insee, Première N°1837, 2020

of the creation of their business. Also, the objective of our research is to identify the tools and the way in which these women mobilize them to create their business.

Key words : Women entrepreneurs; Digital social networks; Women entrepreneurship; Social media; Support systems.

Introduction

La France, dans sa pratique de l'accompagnement entrepreneurial, est aujourd'hui victime d'une trop grande complexité au risque de fragiliser l'écosystème existant (Jacquemin et al., 2018). Les nombreuses études menées dans la sphère académique le soulignent ne serait-ce que par l'absence de consensus sur les méthodes d'accompagnement de la femme qui se lance dans la création d'entreprise (Duchemin et Lemarié-Quillier, 2020 ; Santoni, 2018 ; Chasserio et al., 2016). Depuis 2007, la France a fait de l'entrepreneuriat son fer de lance. En effet, axe de préoccupation majeur du plan d'actions nationales, la volonté des institutions est d'encourager les vocations tout en insistant sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (Loi du 31 juillet 2007, Loi du 4 août 2014). L'argument mis en avant s'ancre sur l'écart femme-homme persistant. La création d'entreprise est l'affaire de tous les français qui, malgré la crise sanitaire, se lancent toujours plus nombreux dans l'aventure avec 848 200 entreprises créées en 2020 (4% de plus que 2019). Les françaises ne sont pas en reste puisqu'elles représentent 4 entrepreneurs sur 10 sous le statut d'entreprise individuelle (Insee, Première (N°1837) de février 2021). Ces chiffres prometteurs font écho aux résultats et perspectives apportés par les travaux économiques menés sur ce sujet. Les résultats du GEM¹ (2014) montrent l'entrepreneuriat féminin comme vecteur économique. L'étude du FMI² (2018) va plus loin évoquant des bienfaits économiques supérieurs à ce qui était attendu quant à l'inclusion des femmes (Lagarde et Ostry, 2018). La gent féminine répond présente auprès des dispositifs d'accompagnement puisque les femmes sont 44% à être suivies (BpiFrance, 2020)³. C'est pourquoi les recherches consacrées à l'entrepreneuriat féminin soulignent l'importance de ce vivier de croissance et positionnent désormais l'accompagnement de l'entrepreneure au cœur des préoccupations (Santoni, 2018). Mais les femmes restent une population encore considérée comme vulnérables du fait des difficultés auxquelles elles se heurtent pour entreprendre (Ahl, 2006). Cette fragilité est la raison invoquée pour expliquer l'émergence de nombreux dispositifs d'accompagnement (Santoni, 2018). Le nombre de structures dédiées à l'accompagnement poursuit son envolée. À titre d'exemple, pour les seuls réseaux de femmes, plus de 500 sont recensés par Gagliardi en 2018 (Gagliardi, 2018). La multiplication des structures institutionnelles publiques et privées souvent en compétition les unes avec les autres pour attirer les créatrices ainsi que les formes plurielles d'accompagnement tendent à obscurcir le paysage entrepreneurial.

¹ Global Entrepreneurship Monitor, "the world's foremost study of entrepreneurship since 1999"

² Fond Monétaire International

³ BpiFrance : Banque Publique d'Investissement

À cela, vient s'adjoindre le digital. Il permet d'accéder à l'information de manière immédiate, avec fluidité et rapidité mais surtout à moindre coût laissant entrevoir de nouvelles formes d'entrepreneuriat. Les confinements successifs de la population, conséquence de la pandémie Covid-19, ont eu des incidences sur les habitudes digitales des français. Entre télétravail, téléconsultation ou encore loisir, France Stratégie (février, 2021) ¹ observe une augmentation du trafic internet des ménages français de 30% et une consultation des médias sociaux qui fait un bond de 155% en avril 2020. Formations en ligne, tutorats, forums, blogs sont de plus en plus utilisés par les petites et micros entreprises (Bennett et Segerberg, 2012), d'autant plus avec la crise que nous traversons (Toutain et al., 2020). Ainsi, les réseaux d'affaires sont enrichis par une offre digitale accélérée (Facebook, LinkedIn, Twitter et Instagram). Ils complètent l'existant et fournissent aux porteurs des modes de pratiques inédites.

L'originalité de notre travail tient en son caractère transversal croisant les études académiques menées sur l'entrepreneuriat des femmes, leur profil hétérogène (Santoni, 2018, Mione, 2006) l'accompagnement de cette dernière et l'accélération du digital. Au fil de nos explorations, l'écart entre les femmes et les hommes, la multitude de dispositifs et l'insuffisance des recherches sur l'accompagnement digital (Richomme-Huet et D'Andria, 2013), nous conduisent à ce questionnement : face aux dispositifs existants, vers quel accompagnement les entrepreneures se tournent-elles ?

Pour répondre à cette problématique, nous dresserons dans un premier temps un état de l'art relatif à l'accompagnement entrepreneurial de la créatrice en resserrant peu à peu sur le recours des femmes aux solutions digitales, avant de présenter les résultats de notre étude qualitative menée auprès de femmes entrepreneures.

1 L'accompagnement de l'entrepreneure : adaptation émancipatrice

L'offre proposée par les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial est pléthorique. Après être revenus sur sa complexité, nous nous centrons sur les outils digitaux afin d'expliquer l'appétence des créatrices pour ces derniers.

1.1 L'accompagnement actuel : complexité de l'offre et des pratiques

Depuis les travaux précurseurs de Paturel et Masmoudi (2005), le rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans la survie de l'entreprise n'est plus à prouver. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte français qui ne pardonne pas l'échec (Albert et Krieger, 2017). Publics ou privés, ces dispositifs prennent différentes formes : accompagnement par la formation ou encore soutien par le relationnel (Messeghem et al., 2020), genrées ou mixtes, individuelles ou collectives, en présentiel ou e-learning, les structures institutionnelles proposent une offre plurielle essentiellement dédiée à l'entrepreneure en devenir (Santoni, 2018). L'accompagnement lui-même est en pleine mutation (Messeghem et al., 2020). Les auteurs

¹ Crise Covid et essor des outils numériques, France Stratégie, 11 février 2021 (www.strategie.gouv.fr)

dessinent le périmètre de ces changements soulignant l'importance de leur impact sur l'écosystème territorial mais aussi le degré d'implication des politiques publiques. Ainsi, Theodoraki et Messeghem (2015) s'interrogent sur l'intégration des nouvelles méthodes d'accompagnement et autres dispositifs agiles tels que les fab-labs et autres tiers-lieux. Par ailleurs, face à un public très hétérogène, ces structures se spécialisent afin de fournir une réponse plus adaptée aux besoins de celles et ceux qui entreprennent, comme des étudiants avec le dispositif Pépite (Degeorge, 2017), en passant par les entrepreneures (Santoni, 2018 ; Chasserio et al., 2016) jusqu'aux seniors qui se lancent dans l'aventure (Maalaoui et al., 2014). Dans le champ de l'entrepreneuriat féminin, outre les clubs et réseaux, amorcés entre autres par la naissance de la Fédération Pionnières, depuis quelques années, les dispositifs dédiés aux seules femmes qui entreprennent abondent. Racines, Force Femmes, Action'elles, Les Premières (anciennement Les Pionnières), Femmes de Bretagne, et plus récemment Bouge ta boîte sont autant de structures associatives qui ont émergé pour venir en aide à la femme qui porte un projet ou qui a entrepris (Santoni, 2018). La vocation principale de ces structures est de dynamiser la féminisation de l'entrepreneuriat français. Toutefois, la profusion des dispositifs orientés sur le projet en création appelle à un éclairage quant à leur efficacité (Albert et Krieger, 2017), à leur rôle dans la sensibilisation ainsi qu'à la dimension genrée à imposer ou non (Santoni, 2018). En effet, il semble que cette diversité, bien qu'elle soit expliquée par l'hétérogénéité des profils, génère la confusion dans l'écosystème. Santoni (2018) dessine donc les contours d'un accompagnement sur trois axes (p.38) : un accompagnement « protéiforme » qui répond aux besoins de l'entrepreneure, un second, « séquentiel » proposant un dispositif genré et / ou mixte ; enfin le dernier axe est « hybride » abordant la partie technique qui pourra être à la fois en présentiel et en distanciel.

1.2 Une offre enrichie par les outils digitaux

L'arrivée d'Internet dans le milieu des années 90 a bouleversé les habitudes professionnelles provoquant l'impulsion de nouvelles formes d'accompagnement. Ces dernières ouvrent le champ des possibles aux chefs d'entreprises et aux créateurs. Réseaux sociaux et outils collaboratifs émergent rapidement, avec, entre autres, Facebook créé en 2004 qui a fortement participé à l'émancipation de tels outils. Crane et Meyer (2017) prônent l'utilisation des réseaux sociaux afin de développer une expérience de croissance. Selon les auteurs, les réseaux sociaux constituent (p.373) « *un mélange unique de technologie et d'interaction sociale pour créer une valeur personnelle aux utilisateurs* ». En plus du développement de ces supports digitaux initialement dédiés à développer le capital relationnel de l'utilisateur (Richomme-Huet et D'Andria, 2013) tels que réseaux sociaux, blogs, forums, d'autres dispositifs ont fait leur apparition avec le web. Ce phénomène s'est d'ailleurs précipité avec les confinements liés à la crise sanitaire de 2020. Ainsi, Mooc (Massive Open Online Course), e-learning ou podcast participent à la formation du plus grand nombre. Ils sont considérés comme « *le développement le plus excitant dans la formation des adultes ces 30 dernières années* » (Thomas et Moisey, 2006, p.4). D'après Denis et Ollivier (2003), cette solution détient un potentiel quant aux informations et au capital social qu'elle permet. À titre d'exemple, les podcasts prennent la forme de témoignages d'entrepreneurs (Révolution Digitale, Le Gratin, Jump ou encore Génération XX...) et viennent compléter l'offre de mise en relation et de vecteur de

communication proposée par les réseaux Facebook, LinkedIn et Instagram (Crane et Meyer, 2017).

1.3 Les créatrices en quête de supports « friendly »

Dans le champ de l'entrepreneuriat, la littérature souligne que la participation à un ou plusieurs réseaux d'affaires est bénéfique pour l'entrepreneur car cela contribue à son accompagnement dans le processus entrepreneurial (Degeorge, 2017). En effet, l'intégration de réseaux d'affaires tend à favoriser l'activité entrepreneuriale en facilitant l'accès aux ressources (Jayawarna et al., 2012). Les réseaux sociaux proposent plusieurs formes. Initialement, ils revêtaient une forme institutionnelle, autrement dit physique. Puis, avec le développement du digital, les réseaux se sont dématérialisés. Une nouvelle offre est née. Elle permet d'une part, une utilisation différente orientée sur l'image et les interactions grand public et, d'autre part, une accessibilité permanente (Shugurensky, 2000). Ces réseaux sociaux, qu'ils soient physiques ou virtuels constituent des outils d'accompagnement qui participent au développement de la toute jeune entreprise.

La littérature attire notre attention sur les spécificités des femmes qui entreprennent précisant qu'elles ne sont pas toujours à l'aise dans les réseaux d'affaires (Cornet et Constantinidis, 2004). Pourtant, elles ont besoin de ce soutien pour développer leur activité, gagner en compétences et confiance en elles. Certaines ont ainsi préféré aux réseaux classiques, souvent majoritairement masculins, les réseaux au féminin. En se créant un entre-soi, elles privilégient un réseautage délibérément centré sur la similarité créant avec d'autres entrepreneures établies, une connexité générant solidarité et cercle de confiance : un environnement qui les rassure (Duchemin et Lemarié-Quillier, 2020 ; Bueno Merino et Duchemin, 2016). Les femmes sont ainsi en quête de structures ou de communautés de soutien source d'échanges inter-entrepreneures (Santoni, 2018). Ces réseaux dits « d'entrepreneurs friendly » (Santoni et Barth, 2014) sont à la fois synonyme de solidarité, de partage et d'interactivité (Richomme-Huet et D'Andria, 2013). Cependant, les rencontres physiques peuvent devenir un carcan pour l'entrepreneure qui cherche à établir un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie personnelle.

1.4 Le digital : privilégié par la créatrice

Le réseau social par sa flexibilité, sa gratuité est « *un premier accès à toutes (avec des conseils gratuits sur les blogs et les forums via Internet pour favoriser l'émergence du potentiel entrepreneurial)* » (Richomme-Huet et D'Andria, 2013, p.104). Aux contraintes des réseaux physiques (masculinisation, secteur, ...) la multiplicité des réseaux et des dispositifs provoquent une opacité et une accessibilité laborieuse dans l'orientation de celle qui a entrepris (Albert et Krieger, 2017). Les réseaux sociaux digitaux à proprement parler tels Facebook, LinkedIn, et plus récemment Instagram participent à des interactions entre individus de manière plus simple, plus rapide, plus spontanée que les réseaux sociaux dits « physiques ». Ils sont à la disposition de tous (Richomme-Huet et D'Andria, 2013). En 2009, Céline Fénie décide de concilier avec davantage d'harmonie sa vie professionnelle et sa vie familiale. Elle crée son entreprise et

partage chaque jour son aventure de maman et chef d'entreprise sur un blog. Très vite, le groupe Facebook prend de l'essor et les rendez-vous physiques « Mamcafés » sont mis en place. Le succès est tel qu'il devient alors difficile de se réunir physiquement. L'option est prise de recourir au web : c'est la naissance du réseau des Mampreneures de France (Richomme-Huet et D'Andria, 2013). La communauté de Mampreneures est réunie par cet outil digital ponctué de rendez-vous physiques pour « *une dynamique positive de soutien et de coopération, de femmes à femmes, qui entreprennent sans renoncer à leur rôle de Maman* »¹. La similarité les a réunies dans une dimension originale d'utilisation massive de l'espace virtuel (Ekinsmyth, 2011). Dès lors, il s'agit d'un écosystème qui se veut à la fois physique, connecté et interconnecté à l'environnement mais aussi source d'informations ; d'un réseau centré sur des interactions phygiales (Crick et al., 2012).

Depuis 2020 et plus particulièrement du premier confinement pour cause de crise sanitaire, les technologies de l'information et de la communication poursuivent leur essor, proposant toujours davantage de solutions digitales aux porteurs de projets. La panoplie qui s'offre à eux aujourd'hui ouvre de nouvelles perspectives et opportunités : ils sont accessibles au plus grand nombre mais également abordables financièrement car pour la plupart gratuits dans leurs fonctionnalités. Garcia-Morales et al. (2020) regroupent ces outils sous l'appellation « technologie Web 2.0 ». Ces applications contribuent à créer du lien social avec unicité, praticité et puissance (Ertmer et al., 2011). Ils aident les entrepreneurs dans leur recherche d'informations mais aussi dans l'acquisition de compétences entrepreneuriales. Collaboratifs tels les blogs ou les forums, ils sont source d'échanges et d'interactions. Garcia-Morales et al. (2020) les considèrent comme plus utiles professionnellement que sur un plan personnel. D'après ces auteurs, ils offrent un potentiel pour l'apprentissage parce qu'ils mènent plus facilement à l'objectif au travers des émotions et de l'environnement qu'ils génèrent, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat. La vocation de tels supports dans le champ de l'entrepreneuriat est informative afin d'accompagner d'autres entrepreneurs, de répondre à leurs questions et de les soutenir selon la situation rencontrée. Ces réseaux sociaux digitaux et les autres outils disponibles sur la toile semblent convenir davantage aux entrepreneures par leur accessibilité (Richomme-Huet et D'Andria, 2013).

1.5 Vers un accompagnement émancipé

Depuis les prémices des recherches dédiées à la femme qui entreprend, les travaux ont insisté sur la question de l'équilibre vie privée et vie professionnelle (Byrne et al., 2018 ; Beddi et al., 2018 ; Richomme-Huet et D'Andria, 2013). Le caractère genré de l'entrepreneuriat et le poids des représentations sociétales en est une des raisons (Byrne et al., 2018). En effet, il est à l'origine de tensions entre les deux sphères, celle de la famille (personnelle) et celle de l'entreprise (professionnelle) notamment parce qu'il participe au sentiment de culpabilité de s'investir dans l'entreprise au détriment des responsabilités parentales (Beddi et al., 2018).

¹ <https://www.reseau-mampreneures.org/le-blog.html>

Nous rappelons que la création d'entreprise est mue par la recherche d'une vie plus harmonieuse. Par ailleurs, le projet de peu d'ambition de croissance et pensé de petite taille, constituera le plus souvent le propre emploi de la créatrice (Santoni, 2018 ; Richomme-Huet et D'Andria, 2013). Le recours aux outils digitaux ouvre de nouvelles perspectives pour développer le potentiel entrepreneurial de la créatrice. Il devient synonyme de liberté pour celles qui ont une charge parentale (enfants en bas âge, période de grossesse) car l'accès se fait en distanciel. Selon Richomme-Huet et D'Andria (2013), l'outil digital apporte une palette de solutions : réduction des distances temporelles et physiques, connexions asynchrones, gratuité. Les femmes deviennent maître de leur accompagnement, le construisant à leur image, selon leurs besoins. Parce qu'elles « *arbitrent leurs préférences professionnelles en fonction du style de vie auquel elles aspirent* » (Richomme-Huet et D'Andria, 2013, p.107), elles choisissent leur méthode, libre du sujet, du support ce qui participe à renforcer la confiance en leurs propres capacités (Knowles, 2021 ; Bandura, 1997). Verzat et al. (2016) dans leurs travaux dédiés à l'apprentissage de l'entrepreneuriat par soi-même soulignent les bienfaits d'un apprentissage autodirigé source de motivations et d'autorégulation. En effet, cette démarche met en exergue la détermination de la créatrice et sa capacité à s'organiser. Elle participe à développer un sentiment de compétence pour la concrétisation du projet. D'après ces auteurs, ce procédé est de nature effectuale favorisant une liberté d'inscription et de participation, le choix des supports, et des mises à l'épreuve. Il s'agit d'« *un dispositif efficace pour faire acquérir les routines comportementales associées à la perception d'auto-efficacité entrepreneuriale* » (Verzat et al, 2016, p.48). L'éventail d'outils laisse entrevoir d'autres perspectives telles que le développement économique facilité par une visibilité plus large, mieux ciblée et personnalisée (Singh et Sinha, 2017). Accessible au plus grand nombre, peu onéreux, simple et ludique, le digital repousse les barrières et participe à la construction de son propre accompagnement adapté et émancipé. Cette notion d'émancipation apparaît en 2015 dans les travaux de Lebègue (2015) qui explique à travers la logique « socio-émancipatrice » l'aspiration des femmes à donner « *du sens à leur vie, tout en intégrant le souci des autres dans leur démarche entrepreneuriale* » (Lebègue, 2015, p.2). Apprendre par soi-même sous-tend une dimension expérientielle d'après Knowles (2021) et Carré et al. (2010). Construire son propre accompagnement entrepreneurial par ses propres moyens se rapproche donc des travaux menés sur les contextes d'auto-formation (Knowles, 2021). D'ailleurs pour Verzat et al. (2016), l'inscription et la participation à un Mooc entrepreneurial est signe d'engagement et participe d'une part à l'initiation de l'effectuation et, d'autre part, renforce le sentiment d'auto-efficacité et de compétences dans le domaine. Il faudra toutefois avoir un regard vigilant sur les nouvelles réglementations, notamment celles relatives au Règlement Général de la Protection des Données (RGPD)¹ visant à la protection des informations personnelles des utilisateurs.

¹ Ce règlement a été établi par l'Union Européenne. Il a pour but de protéger les informations personnelles des utilisateurs et d'amener les entreprises à rentrer dans des processus clairs de traitements de données clients.

2. Méthodologie

Afin d'appréhender la nature des différents dispositifs ainsi que la contribution des réseaux et outils digitaux dans l'accompagnement des entrepreneures, nous avons mené une étude qualitative de nature exploratoire. Cette étude a pour objectif de répondre aux questions sous-jacentes relatives à la problématique de l'émancipation de l'accompagnement entrepreneurial féminin par le biais des réseaux sociaux et des outils digitaux. Ainsi, nous avons tenté d'identifier les besoins des entrepreneures d'aujourd'hui mais aussi les différentes facettes de l'accompagnement de ces entrepreneures par le biais des réseaux sociaux et des outils digitaux tout en prêtant une attention particulière au rôle, potentiel ou avéré, de tels outils dans le développement de leur projet.

2.1. Justification du choix méthodologique

Le choix de l'étude qualitative exploratoire repose sur la volonté d'inscrire cette recherche dans une démarche compréhensive afin de mieux saisir et d'appréhender les pratiques utilisées par les femmes pour créer leur entreprise. Pour ce faire, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine de femmes créatrices, entrepreneures et accompagnatrices.

2.1.1. Présentation du terrain de la recherche et de l'échantillon

Afin de mettre en place notre démarche exploratoire, huit femmes entrepreneures et créatrices ont été interrogées. Six d'entre elles viennent de tous horizons sans appartenir à un profil particulier. Elles sont mères, cadres en reconversion ou encore étudiantes et ce qui les relie est qu'elles sont toutes entrepreneures en activité. Les deux autres femmes avec qui nous nous sommes entretenues sont en cours de création d'entreprises et ont été accompagnées par un ou plusieurs programmes d'accompagnement au féminin. Notre échantillon n'est certes pas représentatif et ne recouvre pas une pertinence certaine du fait de son nombre. En effet, ce travail se veut exploratoire, en quête de compréhension des mécanismes qui président à l'utilisation des outils auxquelles ces femmes font appel. L'approche qualitative choisie répond à notre détermination d'investiguer les pratiques du point de vue des entrepreneures elles-mêmes, à travers leur vécu. À cette fin, nous avons contacté des femmes entrepreneures sans nous reposer sur leur renommée mais en utilisant les réseaux sociaux, les sollicitant à partir de leur profil ou de leur compte Instagram. Les deux femmes en cours de création d'entreprise ont quant à elles, été contactées et sélectionnées par l'intermédiaire du dispositif d'accompagnement qu'elles suivaient (l'incubateur Caen la Mer by les Premières). Durant ces entretiens, elles ont pu se présenter à nous, se confier sur leur parcours, mais aussi faire un point sur leur vie. Les femmes qui ont participé à notre recherche vivent principalement en région Parisienne ou dans de grandes villes (Caen, Bordeaux...) et sont âgées de 28 à 57 ans.

Enfin, notre travail est complété par deux entretiens de femmes intervenant dans des incubateurs afin de parfaire notre analyse sous le prisme des accompagnatrices elles-mêmes. Ces deux femmes dont le métier est lié à l'accompagnement (issue d'incubateur ou d'entreprise) ont été interviewées, ce qui nous a permis d'obtenir un autre point de vue sur la mise en place de cet

accompagnement ainsi que des prestations proposées aux femmes entrepreneurs aujourd'hui et aux dispositifs formels ou non qu'elles mobilisent. Cela a également contribué à faire le lien entre les attentes et les besoins de chaque partie, mais aussi de voir si les aspirations des entrepreneures sont réellement prises en compte et entendues par ces réseaux. La plupart des entretiens a eu lieu en 2019.

2.1.2. *Traitement des données*

Au total, cinq heures d'entretiens ont été retranscrites dans leur intégralité afin de permettre une fine analyse des propos recueillis. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse macro, ensuite micro par thème par codage préalablement établi dans le cadre de notre guide d'entretien. Aussi, par le biais du logiciel Iramuteq, nous avons procédé à un regroupement lexical selon l'algorithme de Reinert. L'objectif étant de mettre en évidence une tendance de comportement chez les femmes entrepreneures.

2.2. Résultats

Après avoir présenté l'accompagnement sous l'angle des créatrices, nous montrons comment celles-ci se sont appropriées le digital pour se créer un accompagnement émancipé répondant à leurs besoins. Nous achevons ces résultats en insistant sur les travers d'un soutien uniquement digitalisé.

2.2.1. *L'accompagnement : synonyme de formation*

Les entrepreneures et créatrices qui ont participé à cette étude révèlent que l'accompagnement est assimilé, selon elles, aux formations, et autres dispositifs d'incubation. Ces femmes ont fait le choix de se tourner vers des clubs et des réseaux pour être soutenues plutôt que d'entrer dans un dispositif d'accompagnement plus institutionnel. Certaines expliquent qu'une dimension informative leur suffisait pour lancer le projet. Aussi, elles se sont mises en quête de réponses à partir d'internet. Un accompagnement formel physique n'était alors pas nécessaire. Pour les autres, intégrer un dispositif d'accompagnement signifiait perdre de sa liberté ou de son autonomie. Ces dernières reconnaissent pourtant s'être dirigées vers un accompagnement seulement une fois l'entreprise créée, dans une volonté de soutien post-création et non plus ante-création : « *je pense que je n'ai jamais eu autant besoin de conseils cette année que les 6 autres avant...au lancement il y a énormément de problématiques mais le lancement c'est peanuts en fait, c'est après que j'ai eu besoin de conseils* » - cas 3. Ces conseils sont obtenus grâce aux réseaux et aux communautés auprès desquelles elles apprennent et s'enrichissent.

2.2.2. *Le réseau digital : un soutien qui s'affirme*

Les entrepreneures qui ont opté pour les réseaux utilisent plusieurs formes. Deux catégories sont principalement identifiées : les réseaux sociaux physiques et les réseaux sociaux digitaux. Nous observons tout d'abord l'utilisation des réseaux physiques classiques tels que le réseau entreprendre, le Business Network International... ou encore ceux consacrés aux start-ups :

« The Family » en est un exemple. Ils contribuent à mettre en relation les entrepreneurs et à répondre à leurs besoins de manière ponctuelle : chercher des informations ciblées, rompre l'isolement... Toutefois, les interviewées précisent que la démarche nécessite d'avoir le temps et la volonté de participer aux événements. Pour contrecarrer ces contraintes, elles préfèrent recourir à une autre forme à savoir les réseaux virtuels qui sont accompagnés des autres outils digitaux. Ainsi, podcast, Mooc (Massive Open Online Courses), blogs ou encore des groupes Facebook s'affirment comme véritable soutien de la femme qui entreprend. Facebook fait partie des dispositifs les plus prisés tout au long du processus de création. De nombreux groupes sur ce réseau sont dédiés à celles et ceux qui entreprennent parce qu'ils répondent, tout au long de l'année, quel que soit le moment, aux interrogations multiples du porteur de projet. Cependant, nos travaux soulignent que, malgré la réputation de ses fonctionnalités, ce réseau social célèbre est peu à peu détrôné par Instagram, nouveau dispositif indispensable pour les entrepreneures dans leur étape de lancement et de développement de l'activité.

2.2.3. *Un outil couteau suisse de l'entrepreneure : Instagram*

Selon nos interviewées, Instagram ouvre le champ des possibles et devient l'outil d'accompagnement de prédilection des entrepreneures. Ce service digital de partage de photos et vidéos créé en 2010 contribue à accroître visibilité et notoriété. Il leur permet de se faire connaître et de développer l'activité commerciale. L'outil contribue également à la mise en place de la relation clients par la création de liens avec la clientèle « *c'est une plateforme qui me permet de m'exprimer, où ma communauté peut apprendre mes valeurs, en apprendre davantage sur la marque* » - (cas 4). Véritable couteau suisse, la plateforme offre de multiples fonctionnalités. Parmi les femmes interrogées, certaines établissent un planning Instagram et utilisent, en complément, des outils tels que Buffer grâce auxquels il est possible de programmer les publications. Instagram, plus que toute autre chose, leur a permis de lancer leur entreprise à moindre coût, de chez elles, en dynamisant leur notoriété grâce à l'Electronic Word of Mouth : l'EWOM ou *le bouche à oreille 2.0*. Plus qu'une vitrine, la plateforme devient lieu d'échanges, de placement et de vente de produits. L'une avoue « *si Instagram disparaît, je pense qu'on a 30% et 40% du chiffre d'affaires qui disparaît.* » (cas 1). Nos résultats révèlent que, pour les entrepreneures, les réseaux sociaux digitaux ne sont plus uniquement un maillage entre les individus mais constituent la nouvelle façon de développer l'activité entrepreneuriale. Ils sont source d'accompagnement technique et de soutien psychologique. Pratiques d'utilisation et d'accès, ils soutiennent le développement de l'entreprise par l'aide apportée dans la relation client. Ils génèrent des opportunités économiques non négligeables.

2.2.4. *Un accompagnement émancipé adapté*

Le fil d'analyse des entretiens menés confirme l'ancrage entrepreneurial féminin dans un statut autoentreprise ou microentreprise parce que ce type de structure offre de multiples avantages. D'abord, les investissements de départ sont faibles voire nuls et la charge administrative réduite : « *le statut d'autoentrepreneure est vraiment idéal pour tester une idée, il n'y a pas de frais, les formalités administratives sont réduites* » nous précise une entrepreneure. Celles qui sont installées dans un format société (SARL ou SAS) ont démarré autoentrepreneure avant de

changer de statut compte tenu du développement de l'activité. Rejoignant les travaux précédents, les femmes optent pour un modèle d'entreprise de petite taille orienté dans des domaines qu'elles connaissent très féminisés « le care » (commerce, services). À un moment donné, au cours de leur vie, un élément déclencheur a initié l'aventure entrepreneuriale : la naissance d'un enfant, s'épanouir dans une dynamique volontaire :

- « *Quand le quatrième enfant est arrivé, j'ai eu envie de tenter la création* » - cas 1 ;
- « *Mon objectif était d'avoir mon truc à moi* » - (cas 5) ;
- « *J'ai eu la possibilité de bénéficier du chômage tout simplement, pour moi l'idée était de lancer le projet très rapidement et de le tester* » - (cas 2) ;
- « *C'est un ras le bol, un passage dans la vie, je viens d'avoir 39 ans, j'ai deux enfants, je me suis enfin écoutée, j'ai sauté le pas* » - (cas 7).

Cette décision pour une nouvelle vie professionnelle est synonyme de qualité de vie : ne plus subir les embouteillages, les trajets, se sentir légitime. En quête de liberté et d'autonomie, elles ont construit leur propre accompagnement délaissant les structures existantes :

- « *Je n'ai pas éprouvé le besoin de me faire conseiller, avec toutes les ressources auxquelles j'avais accès par les différents canaux, j'avais envie de confronter mon idée au terrain, aux vrais clients* » - (cas 1) ;
- « *Je suis un peu farouche, j'ai voulu prouver que je pouvais faire les choses par moi-même, demander c'est une perte d'autonomie, d'indépendance* » - (cas 5).

Elles optent alors pour des groupes d'accompagnements virtuels : Facebook par exemple pour l'anonymat, la facilité d'accès. Les créatrices bénéficient d'informations et d'actualités publiés régulièrement sur la page. Blogs, forums, podcasts constituent autant de support pour un accompagnement autodirigé : « *le média podcast qui est en plein boom est une source intéressante d'information et de retours d'expériences, pas mal de podcast sont dédiés aux femmes* » cas 6. Tout l'intérêt d'exploiter ces outils tient dans la facilité d'accès aux données « *ce sont à la fois des réseaux et des communautés que je peux suivre, des parcours qui nourrissent mon activité* » - (cas 7). Notons que les formats e-learning ne sont pas cités. Les réseaux sociaux, solutions d'accompagnement dans le process de création, mais pas seulement, ils viennent alimenter aussi l'amorçage du développement économique. C'est Instagram qui est mis en avant « *pour générer du trafic, créer du lien avec ma communauté, m'exprimer, apprendre mes valeurs* » - (cas 3). Peu à peu, les entrepreneures prennent leur marque et s'émancipent en s'appropriant les dispositifs dématérialisés : un véritable plan d'actions et mis en place aidé de programmeurs pour des posts pertinents tout au long de la semaine. « *On a un planning Instagram qu'on fait toute la semaine pour poster automatiquement* » - (cas 5). Ces outils virtuels sont la clé de la concrétisation :

- « *En fait les réseaux sociaux et en particulier Instagram, c'est ce qui m'a permis de me lancer à peu de frais et de faire connaître mon entreprise, c'est le bouche à oreille moderne, cela m'a énormément apporté* » - (cas 2) ;

- « *Instagram, c'est par ce canal que la plupart de nos clients arrivent, on montre l'univers de la marque, on parle avec les gens, on n'a pas de point physique de vente, Instagram est notre vitrine, c'est là où on échange, où on communique* » - (cas 4).

Notre investigation signale la volonté de ces femmes de créer seules. Gage de liberté, tenter l'aventure entrepreneuriale se construit en s'armant des outils accessibles. En quête d'autonomie, elles tiennent à cette indépendance même dans leur apprentissage. Ceci explique le choix d'exploiter les dispositifs digitaux : gratuits pour la plupart, ludique et simple d'utilisation, ils sont consultables quel que soit l'endroit ou bien le moment, et sans contraintes. En tant que ressources, ils s'intègrent particulièrement bien dans l'harmonie qu'elles ont décidé de construire entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

2.2.5. *Les limites d'un accompagnement tout digital*

Notre travail pointe toutefois certaines limites dans l'accompagnement par soi-même via le digital. Le premier point a soulevé concerne la véracité des informations identifiées sur les réseaux sociaux qui nécessitent une vérification. La dimension vie privée apparaît en second point. Ainsi, les éléments postés sur les pages de l'entreprise sont soumis aux nouvelles réglementations (RGPD). L'entreprise doit donc être vigilante quant à la sécurité de ses données. Nouvellement créée elle se doit d'être attentive à conserver le contrôle sur ses réseaux afin que leur réputation ne soit pas entachée par un mauvais commentaire. Enfin, dernier point qui a été évoqué par les entrepreneures interrogées : la solitude. Ainsi, certaines ont bâti un accompagnement hybride en intégrant au digital des temps d'accompagnement en face à face grâce à des dispositifs tels que les réseaux des chambres de commerce, des incubateurs genrés (Willa, Les Premières) ... afin de rompre l'isolement : « *À un moment tu te sens seule, cela te permet de poser tes questions, est-ce que tu veux faire ci ou ça ? La démarche est inverse, toi tu poses ta question. Le réseau est tellement gros que s'ils n'ont pas la réponse, ils peuvent te donner les coordonnées d'une autre personne* » (cas 4). Les dispositifs physiques offrent d'autres avantages : hébergement, financement. Mais les femmes interrogées préfèrent y venir dans un second temps ou pour compléter ce qu'elles se sont construit.

2.3. Discussion

Si notre étude n'avait pas pour vocation de dessiner les spécificités des femmes qui entreprennent, elle ne pouvait l'occulter. Ainsi, au fil des entretiens analysés, nous confirmons les travaux précédents en ce sens que les femmes restent cantonnées dans le carcan du « petit » : entreprise de petite taille, petit financement, petit projet (Santoni, 2018). Notre recherche mise à l'épreuve du terrain confirme par ailleurs les créations dans le secteur tertiaire encore très féminisé et impacté par les réalités de genre (Lebègue, 2011 ; Shirokova et Tsyganova, 2010 ; Kirkwood, 2009) : prêt à porter, restauration, services à la personne et aux entreprises. La création de l'entreprise est un choix affirmé en réponse à un besoin d'équilibre entre vie de famille et vie professionnelle. L'entrepreneuriat est la solution pour une meilleure gestion des temps de vie. Nous rejoignons ainsi les travaux de Richomme-Huet et D'Andria (2013).

Toutefois, notre travail fait état d'un élément clé et qui n'apparaît pas toujours distinctement dans les travaux : le besoin de liberté. Créer son propre emploi, être « son propre patron » est synonyme de s'affranchir des contraintes de la vie quotidienne. Elles donnent priorités à leurs souhaits pour se retrouver (Lebègue, 2015). Cependant, le stress généré et le temps consacré à l'entreprise est parfois plus important que dans la vie de la salariée soulignant le paradoxe mis à jour par Cornet et Constantinidis (2004). Ce besoin de liberté n'est pas uniquement soulevé dans l'équilibre de vie. La littérature fait état du recours à l'accompagnement moral et technique de la créatrice. Selon Boutillier (2008), les femmes privilégient le soutien institutionnel. Nos travaux montrent une appétence pour apprendre par soi-même, à son rythme et selon ses besoins. L'accompagnement informel que constitue l'utilisation en autonomie des outils digitaux est une solution qui s'articule avec pertinence aux aspirations de l'entrepreneure. Ceci converge avec les travaux de Lebègue (2015) qui expliquent ainsi le rejet de l'accompagnement institutionnel par certaines. L'accompagnement physique peut revêtir une forme de contrainte, subie. En explorant par elles-mêmes la toile, elles élaborent leur boîte à outils en puisant auprès des dispositifs digitaux. Ces derniers constituent une solution flexible qui abroge les frontières géographiques et temporelles donnant une dimension émancipatrice à l'accompagnement.

Conclusion

Cette recherche avait pour vocation d'étudier l'accompagnement choisi par les entrepreneures face aux dispositifs existants. Menée sous l'angle de la méthodologie qualitative, elle marque l'importance de la liberté d'accès aux outils digitaux ce qui renforce son intérêt et son originalité. Nos résultats mettent en lumière la volonté de la femme à donner du sens à son projet : créer son entreprise pour plus d'harmonie dans la gestion de ses temps de vie, davantage de liberté et d'autonomie en travaillant seule. Chaque créatrice procède à sa manière prônant un accompagnement personnalisé. Le digital offre une réponse adaptée : simple, pratique et gratuit ; il participe à une utilisation émancipée sans dépendance de temps et d'espaces. Il est par ailleurs vecteur de visibilité et de notoriété par l'effet de mise en relation directe avec le client. La communication est plus facile ce qui favorise le développement économique.

Sur le plan théorique, cette étude vient enrichir les travaux existants mais encore trop peu nombreux quant à l'accompagnement de l'entrepreneure. Ils apportent une meilleure compréhension du processus employé par la créatrice, qui faute d'accompagnement adapté, se construit le sien, à sa manière, selon ses besoins, ses ressources morales et financières, un accompagnement émancipé par le biais des outils digitaux. Il invite la recherche à porter plus d'attention sur le lien entre digitalisation et accompagnement entrepreneurial. Toutefois, la crise sanitaire constitue un signal d'alarme pour l'avenir. Sa prise en compte pourrait par ailleurs contribuer à développer l'apprentissage à distance.

Sur le plan managérial, ce travail fait émerger des éléments nouveaux quant aux besoins et habitudes d'accompagnement. L'offre actuelle correspond sans doute davantage à la créatrice qui cherche un encadrement mais il reste trop contraint pour celle en quête de liberté dans la gestion de ses temps de vie. Plus précisément, ce travail souligne l'évolution des

comportements dirigée vers le digital au détriment des accompagnements institutionnels, trop nombreux qui ne font que brouiller les pistes d'un écosystème déjà riche. Les créatrices s'informent alors ailleurs, par elles-mêmes, grâce à internet et se détournent des dispositifs dédiés au bénéfice des plateformes et autres outils digitaux proposant des formations ou tutoriels gratuits et rapides d'accès. Cette étude invite à de nouvelles réflexions sur la nature et la qualité de l'accompagnement institutionnel. La construction d'un collisionneur ¹, sur le principe du guichet unique contribuerait à une lecture plus simple des dispositifs existants pour un accès facilité (Badia et al., 2013). Parce que le digital devient un allié de taille dans la médiatisation des entreprises, des entrepreneures et la valorisation de l'entrepreneuriat féminin, il endosse le rôle de modèle vecteur de sensibilisation (témoignage vidéo, podcast...). Enfin, ces outils pourraient être utilisés afin de repenser l'accompagnement formel en proposant une hybridation des méthodes comme suggéré par Santoni (2018). Sous l'angle du capital relationnel, et conformément aux recherches précédentes, nos résultats montrent un désintérêt des entrepreneures pour les réseaux physiques trop contraignants ou dominés par les hommes au profit des réseaux sociaux digitaux. Ils soulignent une réalité : l'importance du digital dans le développement de la jeune pousse. Ces outils semblent mieux correspondre aux spécificités des femmes qui entreprennent. Ces outils sont également adaptés à leurs activités situées dans le secteur tertiaire. En effet, les femmes restent bien souvent enfermées dans un modèle de petit projet avec peu de financement et de croissance. La motivation première est de créer leur propre emploi, expliquant dans le même temps leur volonté de travailler seule, sans salarié au risque de s'isoler. Ces outils digitaux, à la fois soutien moral, technique et financier par leur gratuité, viennent se substituer aux réseaux physiques.

Ainsi, les outils digitaux qui bouleversent l'écosystème de l'accompagnement de l'entrepreneure, semblent répondre davantage aux besoins d'émancipation exprimés. Il est alors souhaitable d'explorer les problématiques de la formation de l'entrepreneure notamment aux outils digitaux. La mise en place d'études longitudinales comparatives permettrait enfin de mesurer l'efficacité des dispositifs institutionnels *versus* informels. Ainsi, une étude socio-culturelle croisée nord/ sud pourrait enrichir les premiers éléments mis en lumière quant à l'utilisation des outils digitaux.

Toutefois, il faudra prendre en considération que les seuls réseaux sociaux ne peuvent suffire dans le processus de création et de développement de la jeune pousse. L'accompagnement actuel doit perdurer mais avec une lecture et un accès plus simple. Ils nous rappellent qu'apprendre peut se faire seul mais jamais sans les autres (Verzat et al., 2016 ; Carré et al., 2010). Enfin, la mise en place de nouvelles réglementations comme la réglementation RGPD ² est à intégrer, ce qui participe à la maîtrise de l'usage des réseaux sociaux et à l'image des entreprises.

¹ De l'anglais : collider

² RGPD : Règlement Général de la Protection des Données, établi par l'Union Européenne. Ce règlement a pour but de protéger les informations personnelles des utilisateurs et d'amener les entreprises à rentrer dans des processus clairs de traitements de données clients.

Notre travail n'est toutefois pas sans limite, en effet, l'étude, qui n'avait pas pour vocation de généraliser des résultats, a été menée sur 10 entretiens de femmes entrepreneures. Si les profils sont très différents, cette étude mériterait d'être enrichie par une étude quantitative menée dans un premier temps sur le territoire français afin d'étudier l'utilisation des outils digitaux dans un objectif d'accompagnement avant la création et post création.

Bibliographie

AHL H. (2006), « Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26, n°3, p. 595-621.

ALBERT P. & KRIEGER E. (2017), « Vers une révolution entrepreneuriale en France », *Entreprendre & Innover*, n°33, p.100-109.

BADIA B., BRUNET F. & KERTUDO P. (2013), « Les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminin », *Recherche Sociale*, n°208, p.7-57.

BANDURA A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Worth Publishers, New York (1st edition).

BEDDI H, FADIL N. & SAADAOUI K., (2018), « Entrepreneuriat féminin et développement international : Étude de trois cas », *Management International*, Vol.22, n°3, p. 12-23.

BENNETT L. & SEGERBERG A. (2012), « The logic of connective action, Digital media and the personalization of contentious politics », *Information, Communication & Society*, Vol.15, n°5, p. 739-768.

BOUTILLIER S. (2008), « Femmes entrepreneures : motivations et mobilisation des réseaux sociaux », *Humanisme et Entreprise*, Vol.5, n° 290, p. 21-38.

BUENO MERINO P. & DUCHEMIN M.-H. (2016), « Enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice », *Management International*, Vol. 20, n° 4, p.105-127.

BYRNE J., FATTOUM S., GIACOMIN O. & TOUNES A. (2018), « L'intention de croissance et le genre à l'épreuve de la parentalité », *Management International*, Vol.22, n°4, p.12-26.

CARRE P., MOISAN A. & POISSON D. (2010), *L'autoformation, Perspectives de recherche : Paris* PUF.

CHASSERIO S., PAILOT P. & POROLI C. (2016), « La construction de la légitimité des femmes entrepreneures : une approche transactionnelle », *Management International*, Vol. 20, n°4, p.45-58.

CORNET A. & CONSTANTINIDIS C. (2004), « Entreprendre au féminin une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue Française de Gestion*, Vol.30, n° 151, p.191-204.

CRANE F.G. & MEYER M.H. (2017), « Teaching Entrepreneurship Students about Social Media and New Ventures: A Primer », *Journal of the Academy of Business Education*, p. 371-386.

CRICK C., JAY G., OSENTOSIKI S., PITZER B. & JENKINS C. (2012), *O.C. Ros and rosbridge out of the loop*, In: Proceeding of the Seventh Annual ACM/IEE International Conference on Human-robot Interaction, p. 493-494.

DEGEORGE J.M. (2017). « De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.16, N°2, p.7-15.

DENIS A. & OLLIVIER M. (2003), *How wired are Canadian women? The intersection of gender, class and language in information technologies*. In M. Stuart & A Martinez (Eds.), *Out of the Ivory Tower: Feminist Research for Social Change*, p. 260-272.

DUCHEMIN M.-H. et LEMARIE-QUILLERIER S. (2020) « Itinéraire d'un souvenir : importance de la mémoire dans l'accompagnement entrepreneurial de la créatrice », *Revue Française de Gestion*, Vol.46, n°286, p.69-87.

EKINSMYTH C. (2011), « Challenging the Boundaries of Entrepreneurship: The Spatialities and Practices of UK Mumpreneurs », *Geoforum*, p. 104-114.

ERTMER P. A., NEWBY T. J., YU J. H., LIU W., TOMORY A., & LEE Y. M. (2011), « Facilitating students' global perspectives: Collaborating with international partners using Web 2.0 technologies », *Internet and Higher Education*, n°14, p. 251-261.

GAGLIARDI E. (2018), *500 Réseaux de femmes pour booster sa carrière*, Broché.

GARCIA-MORALES V.J., MARTIN-ROJAC R. & GARDE-SANCHEZ R. (2020), « How to encourage Social Entrepreneurship Action ? Using Web 2.0 Technologies in Higher Education Institutions », *Journal of Business Ethics*, n°161, p. 329-350.

JACQUEMIN A., LESAGE X. & VERZAT C. (2018), « Un écosystème tirailé entre deux planètes », *Entreprendre & innover*, Vol.1, n°36, p. 5-9.

JAYAWARNA D., WOODHAMS C. & JONES O. (2012), « Gender and Alternative Start-Up Business Funding », *Competition & Change*, Vol.16, n°4, p. 303-322.

LAGARDE C. et OSTRY D.J. (2018), « Les bienfaits économiques de l'inclusion des femmes sont même plus élevés qu'on ne le pensait », *Fond Monétaire International, Le blog*.

MAALAOUI A., BOUCHARD G. et SAFRAOU I. (2014), « Les seniorpreneurs : motivations, profils, accompagnement », *Entreprendre & Innover*, vol. 1, n° 20, p. 50-61.

MESSEGHEM K., SAMUT S., TEMRI E., SAINT-JEAN E. (2020), « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, vol. 46, n°286, p. 60-66.

MIONE A. (2006), « L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise », *Management International*, vol. 11, n°1, p.31-43.

PATUREL R. et MASMOUDI R. (2005), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », *4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, p. 2-20.

RICHOMME-HUET K. et D'ANDRIA A. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs », *Management international*, vol.17, n°3, p. 100-111.

SANTONI J. (2018), « Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneures », *Entreprendre & Innover*, vol.4, n°33, p. 29-40.

SANTONI J. et BARTH I. (2014), « Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school », *@GRH*, n° 11, p. 81-113.

SHIROKOVA G. et TSYGANOVA T. (2010), « Gender Differences in Entrepreneurship : Evidence from GEM Data », *Organizations Markets in Emerging Economies*, n° 1, p. 120-141.

SHUGURENSKY D. (2000), «The Forms of Informal Learning: Toward a Conceptualization of the Field», *Wall Working paper*, vol. 19, p. 1-9.

SINGH P.T. et SINHA R. (2017), «The Impact of Social Media on Business Growth and Performance in India », *International Journal of Research in Management & Business Studies*, vol. 4, n°1, p.36-40.

THOMAS P. et MOISEY S. (2006), « Women entrepreneurs: informal learning and the internet », working paper, p.4-37.

TOUTAIN O., FAYOLLE A. et BARES F. (2020), « La transformation numérique dans l'éducation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat », *Entreprendre & Innover*, vol.4, n°47, p.5-9.

VERZAT C., JORE M., TOUTAIN O. et SIBERZAHN P. (2016), « Apprendre par soi-même l'entrepreneuriat via un MOOC », *Revue Française de Gestion*, vol. 257, p. 34-52.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Geoffray BRUNAU



Geoffray Brunau est maître de conférences de Droit privé et Sciences criminelles, et habilité à diriger des recherches. Il assure essentiellement des enseignements en droit du numérique à l'Université de Reims, à CY Cergy Paris Université et à l'Université Paris-Saclay (Facultés de Droit de Sceaux et de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines). Directeur-adjoint de l'Institut d'Études Judiciaires de Reims, il est également membre (personnalité qualifiée) de la Commission des clauses abusives et de la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC). Il est l'auteur de l'essai *Le jeu vidéo, un objet juridique identifié*, paru aux Éditions Mare & Martin en 2019 et récompensé en 2020 par le Trophée K2 « Les insolites du Droit » décerné par le Cercle K2 et le Club des métiers du Droit.

Marie-Hélène DUCHEMIN



Marie-Hélène Duchemin est Maître de Conférences à l'université de Rouen Normandie sur la composante IUT GEA du Campus d'Évreux. Membre du laboratoire de recherche NIMEC, Docteur ès Sciences

de Gestion, ses travaux portent sur l'accompagnement entrepreneurial des femmes et notamment l'accompagnement collectif au féminin. Ancienne chef d'entreprise, elle a accompagné de nombreux projets entrepreneuriaux au sein de plusieurs structures d'accompagnement à la création d'entreprise et participe activement aux manifestations professionnelles dédiées à l'entrepreneuriat. Marie-Hélène Duchemin a amorcé sa carrière comme directrice académique du Master 2 entrepreneuriat Digital à l'EM Normandie pendant 4 ans avant de rejoindre l'université de Rouen Normandie.

Florian FAVREAU



Florian Favreau est Docteur en Sciences de Gestion (Université de Rouen) et doctorant en Droit (Université de Rennes). Il est aussi professeur permanent à l'EM Normandie, membre fondateur de l'International Society of Extractive Laws and Practices et chercheur associé à la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH – Paris). Il est membre du conseil scientifique de la revue *Politiques & Management Public*. Ses recherches portent sur les différends opposant populations, pouvoirs publics et

entreprises transnationales, notamment en Amérique Latine. Il enseigne comptabilité, contrôle et droit des affaires.

Alain FAYOLLE



Alain Fayolle est professeur d'entrepreneuriat à l'ACI - Centre d'activités pour l'innovation et l'entrepreneuriat, Université de Cagliari, Italie. Il a été professeur émérite et directeur du Centre de recherche en entrepreneuriat à l'emlyon business school, en France. Alain a publié quarante-cinq livres et plus de deux cents articles. En 2013, Alain Fayolle a reçu le Prix européen de l'éducation à l'entrepreneuriat 2013 et a été élu président de la division Entrepreneuriat de l'AOM pour l'année académique 2016-2017. En 2015, il a reçu le prix Wilford L. White Fellow de l'ICSB.

Laëtitia LETHIELLEUX



Laëtitia Lethielleux, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, agrégée d'économie-gestion et droit, est maître de conférences en sciences de gestion habilitée à diriger des recherches (HDR) à l'université de Reims Champagne-

Ardenne (URCA) depuis 2007. Depuis 2012, elle est responsable scientifique de la Chaire Economie Sociale et Solidaire (ESS) de l'URCA, de formations (mention ressources humaines et master management des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire) et du département de gestion de la Faculté de Sciences économiques, sociales et de gestion. Ses enseignements portent principalement sur la gestion des ressources humaines, le management des entreprises de l'ESS et le droit des entreprises. Membre du laboratoire REGARDS, ses recherches s'orientent sur les formes innovantes d'emploi, les stratégies d'adaptation des entreprises et sur les spécificités des politiques de gestion des ressources humaines dans l'ESS. Elle a dirigé plusieurs contrats de recherche notamment avec la Croix-Rouge française (2009-2014) portant sur la gouvernance associative et la coopération entre salariés et bénévoles ; et avec les groupements d'employeurs (2015-2017) en vue de la structuration d'un réseau des groupements d'employeurs sur le Grand Est. Depuis 2016, elle co-anime un groupe de travail « inter-chaires ESS » au sein du Réseau Inter-Universitaire de l'ESS (RIUESS) et un groupe de travail et de recherche (RH et ESS) auprès de l'AGRH. Elle fait partie de réseaux régionaux (RESSOR Grand Est), nationaux (RIUESS, AGRH) et internationaux (EURAM, CIRIEC). Elle dirige la collection RESSOR aux éditions Presses universitaires de Reims (Epure).

Sarah MOKADDEM



Sarah Mokaddem est Maître de Conférences à l'université de Rouen Normandie sur la composante IUT GEA du Campus d'Evreux et membre du laboratoire de recherche NIMEC. Docteur en Sciences de Gestion, elle s'est initialement intéressée aux problématiques liées à la santé et la QVT. En 2016, elle a bénéficié d'un CRCT de six mois ce qui lui a permis d'élargir son champ de recherche à de nouvelles thématiques comme les nouvelles formes de

travail et la digitalisation, les dispositifs de travail collaboratifs et le coworking ainsi que l'entrepreneuriat et le travail indépendant. Elle a également intégré des dispositifs d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial en tant que consultante formatrice sur des problématiques de développement personnel et de comportement organisationnel. Elle anime aussi des tables rondes et des conférences professionnelles autour de ses thématiques d'expertise.