



# **Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations**

---

**Août-Décembre 2025**

**Numéro 10**



## **Présentation de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations**

La **Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations (RIDO)** est une revue scientifique qui 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 l'organisation (entreprises...) en privilégiant le dialogue entre chercheurs, qu'ils soient issus du monde académique ou professionnel, le tout 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.

La démarche intellectuelle que promeut la Revue a pour objectif d'ouvrir le débat entre chercheurs afin de développer une pensée juridique intelligible et faire évoluer les méthodes de recherche, par une approche comparatiste, voire transversale en traitant des pratiques des organisations. Cette démarche entend enrichir les enseignements dispensés. En agrandissant une ouverture sur l'ensemble des disciplines, la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations s'attache à favoriser la coexistence et la complémentarité de la diversité des visions sur l'organisation.

Dans cet esprit, chacun des numéros 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. La revue comporte des articles différents d'une ou plusieurs disciplines sur un objet de recherche identique (exemple : le rôle de la norme dans les organisations ; la responsabilité des dirigeants et des organisations ; l'incidence de l'activité sur l'environnement) ou une série d'articles portant chacun un regard croisé, sur des sujets différents.

Cette base de dialogue scientifique impose que les articles publiés dans la RIDO soient rigoureux conceptuellement, tout en étant accessibles aux lecteurs même non-spécialistes de chaque discipline. Pour relier savoir et expérience, la revue souhaite que la recherche envisage les incidences pratiques ou managériales des travaux menés.

La RIDO publie 2 numéros par an. Elle comprend aussi des cahiers spéciaux, sur un thème ou sujet précis, qui peuvent être suggérés soit par la revue, soit par des auteurs. Chaque article envoyé en vue de sa publication est soumis à un comité de lecture et évalué en aveugle par deux rapporteurs, au moins.



## Comité de Rédaction de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations (RIDO)

**Pereira** Brigitte, Professeur de droit, HDR, EM Normandie Business School- METIS-LAB, Rédactrice-en-chef, RIDO.

**Bourdin** Sébastien, Professeur, HDR, Géographie économique EM Normandie Business School - METIS-LAB-Conseiller en rédaction, RIDO.

**Fayolle** Alain, Entrepreneurship Professor, IDRAC Business School and CREA University of Cagliari, Visiting Professor Turku School of Economics; Chair of the Strategic and Prospective Committee at IFAG, School of Management and Entrepreneurship, Past Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EMLYON Business School; Past President Academy of Management Entrepreneurship Division.

## Comité scientifique de la Revue Interdisciplinaire droit et organisations (RIDO)

**André** Caroline, Professeur de droit, NEOMA BS, Reims.

**Bernadas** Christine, Professeur de systèmes d'information, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Bourdin** Sébastien, Professeur, HDR, Géographie économique EM Normandie Business School - METIS-LAB.

**Boussaguet** Sonia, Professeur, Stratégie - Entrepreneuriat, NEOMA BS, Reims.

**Boyer** André, Professeur émérite de sciences de gestion à l'Université de Nice Sophia-Antipolis.

**Brunaux** Geoffray, Maître de Conférences, HDR, Droit Privé et Sciences criminelles, URCA, Reims, Directeur adjoint de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Reims.

**Castellano** Sylvaine, Professeur, Stratégie – Entrepreneuriat, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Charreire-Petit** Sandra, Professeur des Universités, Paris Sud/ Paris-Saclay, Directrice du RITM (EA 7360) / laboratoire Economie-Management de l'Université Paris-Saclay.

**Chemama** Alain, Vice-président du Tribunal Judiciaire de Nice, Président du tribunal correctionnel, Ancien Doyen des juges d'instruction.

**Defferrard** Fabrice, Maître de conférences, HDR, Droit privé et Sciences criminelles, Université de Reims, Directeur, Institut d'études judiciaires de Reims.

**Depeyre** Colette, Maître de conférences, Sciences de gestion, Université Paris Dauphine – PSL.

**Devillers** Gilles, Expert agréé par la Cour de cassation, Vice-président du Conseil National des Compagnies d'Experts de Justice.

**Faust** Marie-Eve, Professeure à l'Ecole supérieure de mode, Université ESG UQAM, Directrice administrative et du programme de l'école supérieure de mode, Montréal.

**Fayolle** Entrepreneurship Professor, IDRAC Business School and CREA University of Cagliari, Visiting Professor Turku School of Economics;

Chair of the Strategic and Prospective Committee at IFAG, School of Management and Entrepreneurship, Past Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EMLYON Business School; Past President Academy of Management Entrepreneurship Division.

**Gendron** Corinne, Professeure titulaire, Responsabilité sociale et Environnementale, UQAM, Canada.

**Jacquemin** Amélie, Professeure, Entrepreneuriat, Université Catholique de Louvain, Belgique.

**Jeanne** Ludovic, Professeur, Développement territorial, géopolitique et intelligence économique, Référent intégrité académique, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Khelladi** Insaf, Professeure associée en marketing à l'EMLV Paris La Défense.

**Lasri** Sarah, Maître de conférences, Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

**Lavorata** Laure, Professeur des Universités, Marketing, URCA, Reims.

**Lethielleux** Laetitia, Professeure agrégée des universités en sciences de gestion, URCA, Reims.

**Lis-Schaal** Michèle, Présidente de chambre à la Cour d'appel d'Aix en Provence.

**Moriceau** Jean-Luc, Professeur à Institut Mines-Telecom Business School et membre du Laboratoire en Innovation Technologie

Economie et Management (LITEM-Paris-Saclay).

**Muller-Lagarde** Yvonne, Professeur des Universités, Droit privé et Sciences criminelles, Université Paris Nanterre.

**Pereira** Brigitte, Professeur de droit, HDR, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Philippart** Pascal, Professeur des Universités, Sciences de gestion, Université Lille.

**Porteron** Cédric, Maître de conférences associé, Université Côte-d'Azur, Avocat, Droit privé et Sciences criminelles.

**Reis** Patrice, Maître de conférences en droit privé, HDR, Faculté de droit de Nice GREDEG UMR 7321 CNRS UCA Directeur adjoint du Groupement de recherche en droit, économie et gestion GREDEG UMR 7321 CNRS/UNS.

**Riot** Elen, Maître de conférences, HDR, Stratégie – Entrepreneuriat, URCA, Reims.

**Sappa Cristiana**, Professeure de droit des affaires, IESEG School of Management.

**Spielmann** Nathalie, Professeur de Marketing, NEOMA Business School, France.

**Vallar** Christian, Professeur agrégé des Universités, droit public, Faculté de droit et science politique, Université Côte d'Azur, directeur du Centre d'études et de recherche en droit administratif, constitutionnel, financier et fiscal (CERDACFF, UPR 7267), avocat au Barreau de Nice.

## SOMMAIRE

---

Préface.....	9
<b>Vers une recomposition du rôle de l'assurance dans un système de gestion des risques conçu par l'entreprise.</b>	
<i>Jean-Michel Do Carmo Silva.....</i>	13
<b>A religious business: biographical insights from L'Abbaye de St Jacut-de-la-Mer – a polyphasic approach.</b>	
<i>Rita Klapper &amp; Paul Upham.....</i>	35
<b>Intégration de la précarité numérique dans la RSE : quelles responsabilités pour les entreprises face à l'illectronisme ?</b>	
<i>Khaled Saadaoui &amp; Patrice Rivas.....</i>	57
<b>Portrait de l'entrepreneur en époux épaulé (affaire(s) de couple dans la série <i>Tapie</i>).</b>	
<i>Joan Le Goff.....</i>	83
<b>Gouvernance portuaire et résilience : éclairages bibliométriques et retours d'experts sur le cas du Havre.</b>	
<i>Azza Bchir.....</i>	99
<b>The concept of economic real property: a comparative study of French law, Moroccan law and Common law.</b>	
<i>Badr Guelida.....</i>	123
<b>L'entreprise après #MeToo : controverses sur une question sensible.</b>	
<i>Stéphane Onnée.....</i>	141
Biographie des auteurs.....	151
Note aux auteurs.....	159



## Préface

Ce dixième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations réunit des contributions d'un grand intérêt interdisciplinaire. Outre le domaine des assurances, abordé à l'aune du dérèglement climatique et des incidences de l'intelligence artificielle, la figure de l'entrepreneur est envisagée sous un angle original, celui de la cinématographie, mais également sous l'angle de la dimension spirituelle de la gestion durable d'une abbaye. Dans ce dernier cas, l'innovation est présente à travers notamment la gestion de l'hôtellerie. Ce numéro présente également le point crucial de la précarité numérique et les modalités de son intégration au sein des entreprises. Par ailleurs, ce numéro envisage un aspect comparatif de la propriété entre plusieurs pays dans sa dimension fiduciaire. Il traite aussi de la problématique de la gouvernance portuaire en faisant appel à une analyse bibliométrique. Enfin, ce numéro se clôt par la recension d'un récent ouvrage collectif portant sur la question sensible de l'entreprise à l'ère de #MeToo.

L'article du professeur **Monsieur Jean-Michel Do Carmo Silva** (Grenoble École de Management) envisage les grands risques contemporains compte tenu du dérèglement climatique, de la cyber-malveillance, des pandémies et des guerres. Ces dernières évolutions bouleversent l'assurance dans son modèle classique. En effet, l'assurance ne saurait être réduite à un seul mécanisme de financement des risques résiduels. L'auteur interroge alors le caractère de l'assurabilité et la capacité des compagnies à maintenir leur rôle économique et sociétal. Dès lors, comment le droit et les pratiques assurantielles peuvent-ils se saisir du rôle de l'assurance dans un système de gestion des risques conçu par l'entreprise en sachant qu'il s'agit de répondre aux transitions sociétales de notre siècle ? L'étude se déploie en deux volets. Dans un premier temps, l'étude appréhende la recomposition du droit et des pratiques assurantielles à travers l'équilibre des intérêts en présence. Certes, la logique de protection de l'intérêt collectif des assurés est maintenue. Néanmoins, l'évolution des risques extrêmes fait apparaître des limites. Il est alors question d'adopter une approche sociétale davantage fondée sur le partage du risque entre assureurs, assurés et pouvoirs publics. Dans un second temps, l'auteur traite de la recomposition de l'assurance dans son volet plus technique. En effet, la mutualisation et l'indemnisation après expertise classiques, se révèlent insuffisantes pour des risques mal connus. L'auteur examine alors l'assurance paramétrique, qui indemnise sur la base d'indices prédéfinis. Celle-ci est ainsi examinée au regard des enjeux juridiques soulevés notamment en matière de cybersécurité et de diagnostic climatique.

L'étude des professeurs **Rita Klapper** en anglais (Idrac Business School-Lyon) et **Paul Upham** (University of Groningen, Netherlands) examine un cas d'innovation d'un modèle économique dans un contexte religieux. Alors que la littérature sur les dimensions cognitives des modèles économiques concerne principalement les modèles classiques, cet article adopte une approche plus processuelle. Cette étude traite de l'innovation d'une religieuse au sein d'une Abbaye, devenue directrice et manager au point de faire évoluer l'établissement vers une organisation entrepreneuriale notamment hôtelière. La question est alors de savoir comment sont conjuguées les dimensions spirituelles et celles entrepreneuriales, ce qui permet de mettre en évidence une

autre forme d'entrepreneuriat s'inscrivant dans la durabilité. L'exemple d'une abbaye en Bretagne qui génère des revenus grâce à l'organisation de retraites, d'ateliers créatifs et d'hébergements de vacances pour les particuliers et les familles, est alors traité et confronté à la littérature existante : le concept de polyphonie cognitive dans des contextes où différents modes de pensée et rôles doivent être réunis, est pertinemment mis en évidence.

L'étude du professeur **Monsieur Khaled Saadaoui** (EM Normandie Business School, Métis Lab) et de **Monsieur Patrice RIVAS** (EDF Service Solidarité) traite de l'intégration de la précarité numérique dans la RSE en interrogeant les responsabilités des entreprises face à l'illectronisme. En réalité, les auteurs interrogent la manière dont les grandes entreprises françaises intègrent la précarité numérique dans leur stratégie RSE. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de cinq groupes (SFR, Bouygues, La Poste, EDF, SNCF), ils analysent les perceptions, les dispositifs et les limites de ces engagements. L'étude met alors en relief l'existence de démarches fragmentées et en grande partie confiées à des partenaires associatifs. Des tensions apparaissent alors entre image, sincérité et transformation. Sur le plan managérial, cet article comporte des recommandations visant à intégrer dans la gouvernance des entreprises la problématique de l'inclusion numérique. Il s'agirait de promouvoir une évaluation stratégique de l'e-inclusion au sein des politiques RSE des entreprises.

L'étude du professeur des Universités, **Monsieur Joan Le Goff** (IAE Paris-Est- Université Paris-Est Créteil) vise à revisiter la figure de l'entrepreneur à travers la série *Tapie* (Tristant Séguéla) et plus particulièrement celle du couple d'entrepreneurs. Cet article met en évidence que l'épouse de l'homme d'affaires a eu un rôle décisif dans la gestion et la stratégie de son entreprise. Il s'agit d'une vision renouvelée du couple d'entrepreneurs. Cette représentation est appréhendée en regard de l'iconographie historique de l'entrepreneur, dont les stéréotypes ont fait « une figure masculine présentée comme omnisciente ». Cette étude riche en comparaisons et illustrée de travaux de recherche, nous conduit à nous interroger sur les différents rôles joués dans l'entrepreneuriat, la place de la femme étant pourtant peu traitée. En révélant le rôle actif de son épouse, la série insiste sur l'existence d'un écart entre « le management et son incarnation figurative ». Outre le fait de retracer l'historique des faits réels sur la vie de l'entrepreneur, l'auteur compare cette production télévisée à d'autres productions contemporaines en s'appuyant à la fois sur la littérature en entrepreneuriat et les articles de presse consacrés à l'œuvre sérielle. Par ailleurs, une étude documentaire (textuelle et vidéographique) sur les personnages et événements historiques réels, a été effectuée afin de procéder à une comparaison sur les choix narratifs des auteurs de *Tapie*.

L'article du professeur **Madame Azza Bchir** (Université Paris-Saclay) traite de la logistique portuaire dont la fonction est de faire circuler la marchandise à travers des corridors logistiques. Or, lors de la pandémie de 2019, cette logistique a été confrontée à des défis tels que les pénuries d'équipements, le confinement et la fermeture des ports. Cette étude apporte un éclairage sur les dynamiques de gouvernance portuaire et de résilience, en mobilisant une analyse bibliométrique et une consultation d'experts. Il permet aussi une compréhension de la gouvernance portuaire en l'envisageant comme une situation d'action et une infrastructure de

traitement des flux physiques et informationnels qui interagissent avec les infrastructures externes de nature technique ou humaine et les infrastructures naturelles.

L'article en anglais du professeur **Monsieur Badr Guelida** (Mohammed V University) envisage la propriété immobilière à travers son rôle essentiel dans la satisfaction des besoins à la fois sociaux et économiques. L'intérêt de cette recherche réside dans l'examen de l'influence des facteurs économiques dans le droit marocain, le droit français et celui relevant de la Common Law. La méthodologie juridique comparative est alors adoptée afin d'analyser l'esprit des différents systèmes juridiques, notamment le droit français, pour des raisons historiques, et le droit anglo-saxon. L'auteur souligne que le concept de propriété immobilière économique trouve son origine dans le droit romain, qui comporte deux facettes opposées : la « propriété positive », qui correspond à l'exercice effectif du pouvoir de gestion sur une chose dont on n'est pas le propriétaire légal, dans la finalité d'en tirer des avantages, à la fois dans son propre intérêt et dans celui du propriétaire légal. La seconde facette appelée « propriété passive », renvoie à la situation inverse : à la fin du terme, la pleine propriété d'un bien revient à une personne qui n'en est pas le propriétaire légal. Les résultats de cette recherche révèlent que les facteurs économiques contribuent à l'émergence et au développement d'une nouvelle approche du droit de la propriété immobilière.

Le professeur des Universités **Monsieur Stéphane Onnée** (Université d'Orléans) recense un ouvrage collectif récent et très intéressant. Cet ouvrage suscite de nombreux débats : *L'entreprise après #MeToo, entre romances et violences, que peut le management ?* publié aux éditions EMS, Management et société fin 2025 sous la direction de De March F., Le Goff J., Noël Lemaitre C. & Reinhold E. (2025), Caen, Éditions EMS (Management & Société), coll. « Gestion en liberté », 248 p.

Cet ouvrage collectif propose une cartographie inédite de la sexualité comme fait organisationnel à l'ère de l'après #MeToo. Sans réduire l'objet à la seule lutte contre les violences, il explore les ambivalences de la sexualité au travail : signe de vie et de sociabilité (désir, attachements, rencontres), mais aussi matrice de risques (violences, emprise, humiliations, dépendances encore taboues). Cette recension de l'ouvrage examine dans un premier temps les transformations de la sexualité introduites par le numérique et l'intelligence artificielle. Dans un second temps, elle interroge la production de normes internes, l'articulation au droit (vie privée, secret des correspondances, présomption d'innocence) et les usages organisationnels de la cause #MeToo (légitimation, conflits de pouvoir, résistances, instrumentalisation). Il est mis en évidence que cet ouvrage est plus analytique que prescriptif, parce qu'il invite à penser une entreprise vivante au sein de laquelle la prévention ne peut effacer la complexité du vécu. Le livre invite à la réflexion sur la coexistence de la sexualité comme signe de vie et de sociabilité au travail, et comme espace susceptible de nombreux abus et emprises.



## **Jean-Michel DO CARMO SILVA**

Professeur Senior, Grenoble École de Management, Équipe de recherche Finance-Innovation-Gouvernance-F-38000 Grenoble, France

# **Vers une recomposition du rôle de l'assurance dans un système de gestion des risques conçu par l'entreprise**

**Résumé :** les grands risques contemporains – notamment le dérèglement climatique, la cybermalveillance, les pandémies et les guerres – bouleversent le modèle traditionnel de l'assurance, envisagé comme mécanisme de financement des risques résiduels. Ils poussent à se questionner à propos de leur assurabilité et de la capacité des compagnies à maintenir leur rôle économique et sociétal. Comment le droit et les pratiques assurantielles se saisissent-ils ou doivent-ils se saisir du rôle de l'assurance dans un système de gestion des risques conçu par l'entreprise afin de répondre aux transitions sociétales de notre siècle ? Premièrement, la recomposition du droit et des pratiques assurantielles concerne l'équilibre des intérêts en présence. Si la logique de protection de l'intérêt collectif des assurés perdure, l'évolution des risques extrêmes révèle ses limites. Une approche sociétale émerge, fondée sur le partage du risque entre assureurs, assurés et pouvoirs publics. Deuxièmement, la recomposition est également technique. L'assurance traditionnelle, fondée sur la mutualisation et l'indemnisation après expertise, se révèle insuffisante pour des risques corrélés ou mal connus. L'essor de l'assurance paramétrique, qui indemnise sur la base d'indices prédéfinis, est examiné, y compris les questions juridiques qu'elle soulève. Certains acteurs proposent des services intégrés de prévention et de protection (cybersécurité, diagnostic climatique), transformant l'assurance en levier de résilience plutôt qu'en simple externalisation du risque.

**Mots-clés :** Grands risques contemporains ; Partenariat public-privé ; Approche organisationnelle du droit ; Assurance paramétrique ; Transformation du rôle de l'assureur.

# **Towards a redefinition of the role of insurance in a risk management system designed by the company**

**Abstract:** Major contemporary risks – notably climate change, cybercrime, pandemics and wars – are disrupting the traditional insurance model, which is seen as a mechanism for financing residual risks. They raise questions about their insurability and the ability of companies to maintain their economic and societal role. How do insurance law and practices

address, or should they address, the role of insurance in a risk management system designed by companies to respond to the societal transitions of our century? Firstly, the restructuring of insurance law and practices concerns the balance of interests at stake. While the logic of protecting the collective interests of policyholders remains, the evolution of extreme risks reveals its limitations. A societal approach is emerging, based on risk sharing between insurers, policyholders and public authorities. Secondly, the restructuring is also technical. Traditional insurance, based on mutualization and compensation after assessment, is proving insufficient for correlated or poorly understood risks. The rise of parametric insurance, which provides compensation based on predefined indices, is examined, including the legal issues it raises. Some players offer integrated prevention and protection services (cybersecurity, climate diagnostics), transforming insurance into a lever for resilience rather than simply outsourcing risk.

**Keywords:** Major contemporary risks; Public-private partnerships; Organizational approach to law; Parametric insurance; Transformation of the insurer's role.

## Introduction

Le concept de gestion des risques, né aux Etats-Unis (*risk management*), a pris son essor par une rupture du cordon ombilical qui le liait à l'assurance. À l'origine, en effet, la vulnérabilité de l'entreprise était considérée comme relevant de la nature même de celle-ci : entreprendre c'est prendre des risques. Puis, le souci de garantir la production fit naître la fonction de gestionnaire par l'assurance (Morlaye, 2006, p 64). À partir des années 1960, les compagnies d'assurance ont exigé des entreprises une gestion active et structurée des risques comme condition d'octroi d'une garantie assurantielle (Dionne, 2013, p. 2). La gestion des risques s'est ainsi intégrée à la gestion des organisations. À l'empirisme a succédé une théorisation de la gestion globale des risques par la définition d'objectifs et d'une méthode.

À se placer du côté de l'organisation assurée, l'assurance participe ainsi d'un système de gestion des risques sans nécessairement en constituer le centre. Un tel système peut se définir, en sciences de gestion, comme un ensemble de processus et de procédures tendant à traiter des risques afférents à une activité afin d'optimiser la performance de celle-ci. L'assurance est susceptible de s'inscrire dans un système de gestion des risques, procédant non pas d'une réduction des risques couverts, du moins pas directement, mais de son financement. Celui-ci permet à l'entreprise de disposer, en cas de sinistre, des ressources nécessaires pour poursuivre son activité. L'assurance consiste, pour l'organisation assurée, à transformer en charge fixe d'exploitation – prenant la forme d'une prime versée à l'assureur – une charge potentielle, car aléatoire, et ponctuelle, mais pouvant fragiliser l'entreprise. Autrement dit, elle transforme un aléa financier en un coût régulier et stable (Marmuse & Montaigne, 1989, p. 98), participant ainsi à l'équilibre financier de l'assuré en lissant les résultats dans le temps par la réduction de leurs fluctuations (Barthélemy, 2000, p. 35). Lorsque le regard du chercheur en sciences de gestion se porte ensuite sur l'assureur, il observera notamment le modèle d'affaires mis en place, la gouvernance de la compagnie, de même que les mécanismes actuariels et financiers développés.

Dans la présente contribution, c'est principalement le regard du juriste qui nous retiendra, mais d'un juriste attentif aux autres sciences, notamment celles de gestion.

Le droit des assurances a cela de singulier qu'il s'intéresse à la fois à la relation entre deux personnes poursuivant des intérêts susceptibles de se heurter et au marché sur lequel celles-ci se rencontrent. La relation est contractuelle, entre un assuré et un assureur, de même qu'entre un assuré et un intermédiaire d'assurance, ou encore entre ce dernier et l'assureur. Le marché, quant à lui, fait partie de ceux qui sont les plus réglementés et régulés. Son encadrement juridique porte plus précisément sur les entreprises d'assurance et de réassurance, notamment leur création, leur fonctionnement et leur fin. La raison se trouve dans le modèle d'affaires soutenant leur activité<sup>1</sup>, mais aussi et surtout dans le rôle économique et financier que joue l'assurance depuis très longtemps au sein de la société française, de même que dans l'Union européenne et bien d'autres contrées.

Cependant, les grands événements planétaires de ces dernières années bousculent le modèle d'affaire de l'assurance traditionnelle. Pandémie provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2, en 2019 ; guerre qui oppose la Russie à l'Ukraine depuis février 2022 ; émeutes et mouvements populaires qui mettent à mal les finances des collectivités territoriales (Banga, 2024) ; cyber-malveillance, qui se présente comme une préoccupation majeure des experts en gestion des risques<sup>2</sup> ; dérèglement climatique, qui affecte l'ensemble des populations vivant sur la planète. Tous ces événements interrogent l'activité technique des entreprises d'assurance et de réassurance, en remettant en cause l'assurabilité des risques qu'ils génèrent. Ils interrogent aussi l'activité financière de ces mêmes organismes, c'est-à-dire des investissements que ceux-ci effectuent à partir des primes ou cotisations reçues des assurés, y compris ceux réalisés avec les actifs détenus aux fins de couverture des provisions techniques prudentielles. Ils questionnent enfin leur gestion stratégique et prudentielle car, comme toute entreprise, celles qui pratiquent des opérations d'assurance sont impactées par les événements décrits à grands traits ci-dessus et, à la différence de la grande majorité des entreprises, leur solvabilité fait l'objet d'une régulation et d'une supervision conséquentes.

L'étude proposée se limite à l'activité technique d'assurance, car il s'agit d'envisager celle-ci comme un mécanisme de gestion des risques courus par les entreprises. Elle entend soulever la question des recompositions qu'imposent les importantes difficultés d'assurabilité des grands risques, évoquées ci-dessus. L'assurabilité sera comprise comme la capacité d'un risque à remplir les conditions techniques, économiques et juridiques, pour être couvert par un contrat d'assurance offert par une compagnie éponyme. Il s'agira alors de rechercher comment le droit et les pratiques assurantielles se saisissent ou doivent se saisir du rôle de l'assurance dans un système de gestion des risques afin de répondre aux transitions sociétales de notre siècle.

---

<sup>1</sup> À propos de l'inversion du cycle de production, v. *infra*.

<sup>2</sup> V. not. le « Baromètre des risques » réalisé par la compagnie d'assurance Allianz chaque année. Celui publié début 2025 a été établi à partir d'un questionnaire soumis à 3778 experts en gestion des risques (notamment des dirigeants, des gestionnaires de risques, des courtiers et des experts en assurance), dans 106 pays. Source : [commercial.allianz.com](http://commercial.allianz.com), 15 janv. 2025.

La question sera traitée dans un premier temps, autour des intérêts en présence dans l'assurance envisagée comme un système de gestion des risques (1.). Dans un second temps, il conviendra de procéder à l'analyse des solutions traditionnelles d'assurance et de celles innovantes (2.).

## 1. La recomposition institutionnelle : l'équilibre des intérêts en présence

Le droit s'intéresse à l'assurance depuis fort longtemps, mais a mis en place une véritable branche du droit privé y afférente uniquement lorsque le législateur a énoncé un régime juridique, c'est-à-dire un ensemble de règles de droit prenant en considération de façon cohérente le particularisme du mécanisme assurantiel, cette cohérence prenant sa source dans les intérêts à appréhender. En France, ce moment fut celui de la promulgation de la loi du 13 juillet 1930 sur les assurances terrestres, impulsée par Henri Capitant. Elle concerne uniquement le contrat d'assurance (terrestre) (Beignier & Ben Hadj Yahia, 2024, p. 31 ; H. Groutel et al., 2008, p. 112). Quant aux entreprises exerçant l'activité d'assurance, c'est durant la même décennie qu'un premier régime juridique vit le jour, à la faveur du décret-loi du 14 juin 1938 unifiant le contrôle de l'État sur les entreprises d'assurances de toute nature et de capitalisation et tendant à l'organisation de l'industrie des assurances, suivi du décret du 30 décembre 1938 relatif notamment à la constitution et au contrôle des sociétés d'assurances. La codification des textes épars relatifs au contrat, aux entreprises et à l'intermédiation dans le secteur des assurances fut réalisée en 1976<sup>1</sup>.

La division du droit en branches se justifie essentiellement par la prise en considération du particularisme de certaines situations que la règle générale, commune, ne permet pas de régir convenablement en termes d'ordre, de justice et de projet politique. Ce dernier définit l'équilibre souhaité entre les deux premiers. Sous cet angle, l'étude du droit des assurances montre que sont considérés aussi bien les intérêts des parties au contrat d'assurance que ceux du système assurantiel. Plus précisément, il apparaît que le droit appréhende un système de gestion du risque par l'assurance au travers des normes qu'il édicte à propos du contrat d'assurance et des organismes d'assurance (1.1.). Récemment, l'équilibre souhaité par ces normes semble avoir trouvé sa limite dans les difficultés d'assurabilité de certains grands risques, en raison des bouleversements naturels, économiques ou sociaux, décrits en introduction (1.2.). Une recomposition est peut-être en marche. La rationalité purement assurantuelle n'est pas suffisante pour permettre ladite assurabilité. Une autre rationalité, sociétale, se développe.

### 1.1. Une rationalité assurantuelle de protection de l'intérêt collectif des assurés

Dans la relation contractuelle entre l'assureur et l'assuré, l'existence du droit se justifie notamment par l'altérité des intérêts en présence. Le droit considère aujourd'hui, pour l'essentiel, des intérêts individuels ; ceux des parties. La réalité juridique était différente à l'origine du régime juridique du contrat d'assurance. La loi du 13 juillet 1930 précitée visait en effet à établir un compromis entre la protection individuelle de chaque assuré et la protection

---

<sup>1</sup> Décret n° 76-666, 16 juill. 1976 relatif à la codification des textes législatifs concernant les assurances.

de la collectivité de tous les assurés (Groutel, 1997, p. 6). La protection des intérêts de l'assureur n'y était pas absente, mais traduisait surtout le souci du législateur de protéger ceux de la collectivité des assurés en veillant à préserver la mutualité mise en place par ledit assureur.

Si la présence d'un aléa caractérise le contrat d'assurance, ce dernier étant entendu comme la relation juridique de l'assureur avec ses assurés pris individuellement, celui-là cherche à écarter tout aléa dans ses relations, non-juridiques, avec ceux-ci pris collectivement. À cette fin, il entend compenser les risques, les mutualiser. « The contribution of the many to the infortune of the few. Cette devise du Lloyd's de Londres n'est autre qu'une définition de la mutualisation traditionnellement mise en place par les assureurs. Autrement dit, ces derniers cherchent à regrouper le plus grand nombre de personnes souhaitant se voir garantir contre un même risque, de telle sorte qu'il soit très fortement probable que le montant de l'ensemble des primes soit toujours supérieur à celui des indemnités qu'ils verseront. Ils chercheront aussi à diversifier les risques garantis, afin d'augmenter encore cette probabilité. Pour autant, l'aléa demeure, l'assurance étant une entreprise risquée. Le système d'assurance, compris comme le modèle d'affaires, repose sur une inversion du cycle de production. Le cycle économique des opérations d'assurance conduit l'assureur à encaisser les primes avant d'exécuter éventuellement sa prestation, c'est-à-dire avant de fournir éventuellement le service promis. D'un côté, l'assuré fait confiance à l'assureur pour que celui-ci respecte sa promesse. De l'autre, l'assureur promet une prestation à un certain prix fixé à l'avance alors qu'il ne connaît pas, à ce moment-là, son coût. « Le « produit fini » fait l'objet d'une tarification sans connaître le coût de la “matière première” » (Marquette, 2012, p. 24 ; v. aussi, Direr, 2020, p. 15 et 16). Il doit donc réaliser des provisions. La rencontre entre l'aléa, propre à toute entreprise, et l'inversion du cycle de production, caractéristique de l'assurance, justifie l'intervention du législateur.

Depuis la loi de 1930, au sein du droit du contrat d'assurance, la protection individuelle a supplanté celle de la collectivité, du fait de réformes et d'une jurisprudence favorable à la première. Tous les manuels de droit des assurances décrivent ce mouvement (Lambert-Faivre & L. Levener, 2025, p. 133 et s. ; Levener, 2024 ; A. Pimbert, 2022). Pour autant, et d'une part, il demeure dans le droit du contrat d'assurance une certaine considération de la mutualité des assurés. Leur intérêt collectif se trouve légalement protégé au-delà de l'intérêt individuel de chacun. Les dispositions sont certes sporadiques – qu'il s'agisse des dispositions communes au contrat d'assurance ou celles spéciales aux assurances de dommages –, mais essentielles et parfois vivaces. Ces règles sont bien connues : déclaration des risques par l'assuré (Ewald, 1997, p. 421) ; exclusion légale de garantie en présence d'une faute intentionnelle ou dolosive ; règle proportionnelle de prime ; divisibilité de la prime, qui lie celle-ci à la durée de la garantie ; validité de la clause de résiliation unilatérale du risque du contrat par l'assureur lors de la survenance d'un sinistre, quelles que soient les circonstances de celui-ci ( Astegiano-La Rizza, 2024, p. 158) ; brièveté de la prescription extinctive de toutes actions dérivant du contrat d'assurance. La Cour de cassation demande itérativement l'abrogation de pareille prescription,

pour lui préférer celle de droit commun, plus longue<sup>1</sup>. Le législateur n'y accède pas et le Conseil constitutionnel déclare le texte conforme à la Constitution<sup>2</sup>.

D'autre part, et surtout, la législation protectrice de la collectivité des assurés a connu un développement considérable par la mise en place, également au niveau de l'Union européenne, d'une régulation et d'une supervision comptables, financières et prudentielles des organismes d'assurance, hors du droit du contrat d'assurance. Ce faisant, et pour le dire simplement, la protection de la mutualité s'est largement déplacée du contrat vers l'entreprise.

Le droit des entreprises d'assurance se saisit ainsi de la relation, de nature non-juridique, entre une organisation et une collectivité d'individus. Il va plus loin lorsqu'il considère l'ensemble des organismes d'assurance, avec pour objectif la stabilité globale du système financier. C'est que l'activité assurantielle appartient juridiquement au secteur financier. Sa place est telle dans ce dernier et, partant, dans l'économie, que les règles européennes et nationales s'introduisent dans la gestion financière et la gouvernance des compagnies d'assurance. Le droit – européen notamment, avec le dispositif dit Solvabilité II<sup>3</sup> –, se saisit donc du système assurantiel pour protéger la collectivité des assurés et, au-delà, du système financier, veillant ainsi à la pérennité de l'économie tout entière. Le droit des entreprises d'assurance se traduit alors par des règles de régulation et, corrélativement, de supervision constituant un dispositif particulièrement contraignant et dont le poids est au moins à la hauteur de l'importance financière, économique et sociétale de l'activité assurantielle aux yeux du législateur. La régulation et la supervision, se présentent comme un procédé normatif qui doit rester exceptionnel dans un état de droit car réduisant la liberté de ses sujets avant même qu'elle ne soit exercée. Il consiste à faire entrer le droit entre dans le réel *ex-ante*, c'est-à-dire avant le comportement ou la situation que le législateur entend ne pas voir se produire ou advenir (Frison-Roche, 2015).

Il apparaît ainsi que le droit appréhende un système de gestion des risques par l'assurance, en veillant et surveillant la solidité économique, financière et organisationnelle des entreprises d'assurance. Cette solidité est elle-même appréhendée par le risque de ruine que le législateur s'efforce de réduire autant que possible en s'immisçant dans la gestion desdits organismes<sup>4</sup>.

## 1.2 Vers une approche sociétale de partage du risque entre les parties prenantes

L'assurance joue depuis fort longtemps un rôle significatif dans l'organisation sociale. Le professeur François Ewald expliquait en 2006, dans un bref article de presse intitulé « Brève apologie de l'assurance », que les sociétés sont bâties sur plusieurs institutions porteuses de confiance chez les citoyens, telle la religion ou la famille, et que l'assurance en est une autre,

---

<sup>1</sup> Dernièrement, Cour de cassation, *Rapport annuel 2024*, La documentation française, 2025, p. 35.

<sup>2</sup> Conseil constitutionnel, 17 déc. 2021, n° 2021-957 QPC.

<sup>3</sup> Directive 2009/138/CE, 25 nov. 2009, sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice, consid. n° 16.

<sup>4</sup> Le modèle encadré par le dispositif « Solvabilité II » vise en effet à traduire un profil de risque d'un organisme, sur la base duquel est calculé le capital de solvabilité requis (ci-après CSR). Le CSR se définit comme le « capital économique que doivent détenir les entreprises d'assurance et de réassurance pour limiter la probabilité de ruine à un cas sur deux cents (...) » (V. Directive 2009/138/CE, 25 nov. 2009, préc., consid. n° 64).

fondée sur la sécurité ou la protection qu’apporte cette opération. C’est au sein des sociétés riches, individualistes, urbaines, avides de libertés et très mobiles, que l’assurance s’est particulièrement développée ; « C’est à travers les mutualités que prendra forme le lien social dans le monde global » (Ewald, 2006). Cette apologie mérite la nuance.

L’idée de solidarité sur laquelle repose en partie l’assurance trouve ses limites dans son modèle d’affaires, notamment la sélection des risques (Dubuisson, 2010). La mutualisation est à la discrétion des compagnies d’assurances – dans les limites fixées par la loi – de sorte qu’il ne saurait ressortir une véritable solidarité sociale. Autrement dit, d’un point de vue sociologique, la dimension sociale, ou plus largement sociétale, de l’assurance traditionnelle, telle que présentée plus avant (voir *infra* 1.1.), se résume à une conséquence de la mutualisation actuarielle du risque. Ce n’est pas rien, certes, mais celle-ci se heurte frontalement aujourd’hui aux difficultés grandissantes d’assurabilité de risques qui menacent précisément la société et, au-delà, la planète entière. Par exemple, une pandémie à l’échelle mondiale n’est pas assurable, dans des conditions satisfaisantes pour les citoyens et les entreprises, parce qu’elle empêche une dispersion suffisante du risque couvert, et corrélativement sa mutualisation. Il en va de même du risque climatique.

Se pose alors la question de la recomposition des équilibres entre les différents acteurs du risque ; les assureurs et réassureurs, les assurés, l’État ou encore les investisseurs. Ces équilibres doivent probablement être repensés dès lors que l’objectif consiste à transformer le rôle sociétal de l’assurance.

#### *1.2.1. Le partage entre l’assureur et l’assuré*

Sur le terrain de l’assurabilité économique, mérite d’être interrogée la responsabilité sociétale des entreprises d’assurance (et de réassurance). Parce que celles-ci détiennent l’exclusivité légale de l’accès et de l’exercice de l’activité d’assurance, devraient-elles intégrer dans leur modèle actuariel, à propos des grands risques les plus menaçants, une dose de solidarité véritable consistant à ne pas limiter leur garantie aux bons risques ? La question est prégnante en matière de risques climatiques, alors que plusieurs compagnies se retirent de certains marchés ou relèvent leurs tarifs et franchises jusqu’à des montants dissuasifs (Laurin, 2023 ; Madelin, 2024). Un rapport remis au Gouvernement français en 2024 invite notamment les assureurs à couvrir les zones les plus exposées aux inondations et autres risques naturels (Langreney, 2023). Si le montant de la prime ou cotisation ne doit pas empêcher l’accès à l’assurance, sans doute pourrait-il différer d’un territoire à un autre. Un équilibre devra-t-il ainsi être trouvé entre la responsabilité sociétale des assureurs – la couverture de tout le territoire – et des assurés – le versement d’un prix plus élevé pour ceux situés dans les territoires les plus exposés (V. propos du directeur général de Pacifica, *in* L. Johen, 2024).

Il en va de même de l’équilibre entre le transfert du risque à l’assureur et sa rétention par l’assuré. Il appartient bien évidemment à ce dernier d’en décider, mais sa liberté n’est pas absolue. Outre que l’assurance est parfois imposée par le législateur, le marché de l’assurance est insuffisant à la couverture de certains risques. La constitution d’une captive d’assurance ou

de réassurance permet de pallier cette carence. Une captive est une compagnie d'assurance ou une entreprise de réassurance entièrement détenue par une société exerçant son activité dans un autre secteur que l'assurance et qui couvre les risques de cette société et de ses filiales. La directive européenne dite Solvabilité II, précitée, en fournit une définition technique afin de soumettre les captives, en principe, aux dispositions légales et réglementaires applicables à toute entreprise exerçant une activité d'assurance ou de réassurance, mais aussi de prévoir à leur égard quelques dispositions spécifiques tenant compte de leur nature particulière<sup>1</sup>. Elle se présente donc comme une forme d'auto-assurance. La création d'une captive a du sens pour les grands groupes de sociétés, ceux dans lesquels une mutualisation suffisante des risques est possible. Depuis 2024, elle intéresse aussi les entreprises de taille intermédiaire (Lalanne, 2025). Les captives ne sont pas nouvelles dans le paysage assurantiel, mais on constate leur multiplication pour couvrir les risques dit émergents, tel le risque cybernétique, refusés par le marché de l'assurance ou de la réassurance ou lorsque la couverture offerte par celles-ci est incomplète ou trop onéreuse. On s'éloigne de la solidarité décrite ci-avant, mais les captives, dès lors qu'économiquement viables, s'inscrivent dans une forme de partage de la couverture du risque, en l'occurrence entre les assureurs et les assurés. C'est sans doute la raison pour laquelle le législateur français a mis en place un système de provisionnement défiscalisé incitant la domiciliation de captives en France (do Carmo Silva, 2023).

Il semble que les difficultés de couverture assurantielle des grands risques contemporains conduisent à ne plus réduire un tel partage à une problématique de répartition. On constate en effet la création plus fréquente d'un organe interne de pilotage de la captive, de même qu'une implication plus active de la gouvernance des entreprises détenant un tel véhicule<sup>2</sup>. Il en résulte une mutation des relations d'affaires entre l'entreprise et les acteurs de l'assurance. La captive instaure une véritable collaboration d'égal à égal en termes de compétences techniques, que ce soit en assurance (forme de co-assurance, *lato sensu*) ou de réassurance. Le mécanisme assurantiel participe alors davantage, et parfois de façon centrale, au système de gestion des risques de l'entreprise.

### 1.2.2. *La participation de l'État*

Les États sont également susceptibles de contribuer à un partage de couverture du risque. Les difficultés d'assurabilité des grands risques contemporains obligent à redéfinir l'équilibre d'un tel partage. Les risques climatiques en matière agricole en constituent une illustration forte. L'Espagne a ainsi mis en place un régime de coassurance entre institutions publiques et entreprises d'assurance, tandis que les États-Unis d'Amérique ont préféré un partenariat public-privé accompagné d'une réassurance publique<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Directive 2009/138/CE, 25 nov. 2009, art. 70.

<sup>2</sup> Groupe Bel : pourquoi l'industriel de l'agroalimentaire a décidé de créer une captive d'assurance implantée en France : [argusdelassurance.com](http://argusdelassurance.com) 31 oct. 2025. – Captives : Ce que dit le projet de rapport d'évaluation du dispositif : [Newsassurancespro.com](http://Newsassurancespro.com) 23 oct. 2025.

<sup>3</sup> Étude d'impact sur le projet de loi portant réforme des outils de gestion des risques climatiques en agriculture, 1<sup>er</sup> déc. 2021, p. 21-22, [assemblee-nationale.fr](http://assemblee-nationale.fr).

En France, la loi n° 2022-298 du 2 mars 2022 a réformé en profondeur la gestion des tels risques. Il ne s'agit plus seulement de faire participer les exploitants agricoles au partage, mais de partir du constat que le dérèglement climatique rend insuffisant le système antérieur et appelle à une nouvelle articulation entre les participations des exploitants, des assureurs et de l'État (Krajeski, 2023). Si en 2005 fut créée l'assurance multirisque climatique (ci-après, MRC), avec une subvention partielle des primes ou cotisations d'assurance par l'État, l'objectif d'une large diffusion fut loin d'être atteint et, partant, la solidarité nationale restait le mode d'indemnisation central. La loi de 2022 procède d'une logique de déplacement de la solidarité nationale, matérialisée par une indemnisation étatique, à un rôle subsidiaire (Touzain, 2022). Pour autant, l'État participe à la nouvelle centralité de ladite assurance MRC en subventionnant une partie significative de la prime. En substance, le dispositif est composé de trois étages. Au premier, le risque est retenu par l'exploitant dans le sens où il supportera seul le coût de sa réalisation, jusqu'à un certain niveau de pertes. La rétention procède d'une franchise, exprimée en pourcentage de la production garantie. Au-delà de la franchise, intervient la garantie assurantielle souscrite par l'exploitant. C'est le deuxième étage. L'assurance MRC est facultative, mais fortement incitée par une subvention étatique de la prime pouvant aller jusqu'à 70% et, en cas de non-souscription de l'assurance, une réduction de moitié de l'indemnité versée par l'État au titre de la solidarité nationale en cas de risque dit catastrophique, *i.e.* excédant la couverture assurantielle. Le contenu de celle-ci fait l'objet d'un cahier des charges, établi par arrêté, dont le respect par les parties au contrat d'assurance subordonne la subvention de la prime. Quant au troisième étage, il s'agit d'une indemnisation reposant sur la solidarité nationale, déclenchée lorsque la réalisation du risque climatique est jugée catastrophique, *i.e.* la perte de récolte dépasse un seuil exprimé en pourcentage de la production historique (*e.g.*, 50 % de pertes pour les « grandes cultures » et semences de ces cultures). Il révèle le caractère inassurable, actuellement, de la totalité du risque climatique en matière agricole. Le système à trois étages, présenté à grands traits, permet une assurabilité partielle en opérant un partage du risque entre les exploitants, lesquels doivent être en mesure de supporter seuls un certain niveau de perte (conformément à la logique de la Politique agricole commune), les assureurs, réunis en réseau pour commercialiser les contrats éligibles et mutualiser les risques assurés<sup>1</sup>, et l'État qui subventionne les primes à la hauteur maximale permise par la réglementation européenne (Krajeski, 2023).

En somme, les transformations des grands risques, ou leur apparition, révèle les limites de la solution assurantielle et la nécessité d'un certain partage du risque entre les parties prenantes de l'assurance. Reste alors à se centrer davantage sur la transformation des solutions relevant de l'activité d'assurance proprement dite.

---

<sup>1</sup> V. avis favorable mais conditionné de l'Autorité de la concurrence pour la création d'un tel groupement d'assureurs : Avis n° 25-A-10, 4 sept. 2025.

## 2. La recomposition technique : les solutions d'assurance

Que l'assurance trouve sa place dans l'entreprise en tant qu'outil de gestion, cela n'est guère discuté, et a été précisé plus avant. Que le droit des assurances appréhende la technique assurantielle comme composante d'un système de gestion des risques conçu par l'entreprise, cela mérite d'être révélé, bien qu'il ne s'agisse pas d'une nouveauté (2.1). Peut-être est-ce sur cette dimension organisationnelle de l'assurance et du droit qui encadre celle-ci qu'il convient de repenser les solutions assurantielles au-delà des seuls transfert et couverture de risques ; des solutions qui permettent de reconsidérer des territoires ou des activités jugés jusqu'ici comme inassurables (2.2).

### 2.1. Une approche organisationnelle des solutions d'assurance

L'observation du droit des assurances laisse penser que toutes les règles édictées n'ont pas uniquement vocation à protéger un intérêt face ou opposé à un autre intérêt ; celui de l'assuré face à l'assureur ; celui d'un tiers-victime face à l'assuré responsable ou son assureur. Certains dispositifs légaux semblent davantage justifiés par la mise à disposition des sujets de droit d'instruments juridiques propres à organiser leurs activités sociales et économiques. L'assurance de responsabilité civile des entreprises en est une parfaite illustration, précisément parce qu'au premier abord cette solution d'assurance, massivement souscrite par les entreprises, semble conduire à une forme de déresponsabilisation des assurés.

C'est bien l'intérêt de la victime qui, dans un premier temps, a guidé le droit vers l'admission de la licéité de l'assurance de responsabilité civile, puis son essor, ce qui lui confère une fonction sociale. La licéité a été admise par les tribunaux au XIX<sup>ème</sup> siècle, d'abord pour le cas particulier des accidents de la circulation (à cheval), ensuite de façon plus générale (Béguin-Faynel, 2022, p. 842). Le législateur en a établi le régime juridique dans la loi du 13 juillet 1930 sur le contrat d'assurance. La doctrine est connue au sujet des rapports étroits qu'entretiennent la responsabilité civile et l'assurance qui en couvre le risque (Bigot, 2020). En substance, l'assurance contribue au déclin de la morale en ce que le soi-disant « responsable » ne répondrait plus des conséquences de sa faute ; il paie une prime. Ce déclin résulte aussi et d'abord de l'objectivation de la responsabilité – responsabilité du fait des choses ; du fait d'autrui – et s'explique par le déplacement d'une préoccupation morale – la sanction de la faute – vers une préoccupation matérialiste – la réparation du préjudice. Lorsque celle-ci devient impérieuse aux yeux du législateur, la souscription d'une assurance de responsabilité civile devient même obligatoire, afin de prévenir le risque d'insolvabilité de l'auteur du dommage ou de celui qui doit en répondre (e.g., principe d'inopposabilité de la nullité du contrat d'assurance automobile aux victimes et à leurs ayants droit<sup>1</sup>).

Les assurances de responsabilité civile imposées par la loi sont nombreuses (Tournaire, 2023 ; Bonnarel, 2023), mais celles souscrites volontairement, sans obligation légale, le sont sans doute tout autant. Toutes participeraient à la déresponsabilisation des personnes ainsi assurées.

---

<sup>1</sup> C. assur., art. L. 211-7-1. – CJUE du 20 juill. 2017, aff. C-287-16.

Partant, l'intérêt des tiers-victimes se présenterait comme l'autel sur lequel la fonction normative de la responsabilité civile, par son effet prophylactique, serait sacrifiée. Outre que nombre de règles de droit relatives à cette forme assurantielle viennent contrecarrer le phénomène dénoncé par nombre d'auteurs, l'assurance de responsabilité, lorsque souscrite volontairement, est susceptible de révéler, au contraire, une démarche fort responsable. Le législateur en admet la validité, certes pour une meilleure réparation du préjudice subi par le tiers-victime, mais aussi afin de mettre à disposition de tout gestionnaire un instrument efficace de prévention de sa défaillance.

La démonstration semble plus évidente lorsque l'assuré est une entreprise. Les prévisions de gestion de pareille organisation consistent dans la prise de risques dont la hauteur est corrélée aux profits attendus et dont la maîtrise est toujours recherchée. Le versant offensif d'une gestion des risques consiste à encourager, voire à rémunérer, la prise de risque des managers dans une logique de conquête de « territoires » nouveaux ou d'innovation parfois radicale. Le versant défensif voit les dirigeants s'efforcer de minimiser les probabilités de survenance et l'impact de dommages. Ces deux versants ne s'excluent pas. La tension réciproque qu'ils provoquent révèle la complexité qu'il y a à gérer une entreprise. Plus sa taille est importante, plus la maîtrise des risques, dont celui qui nous intéresse ici – celui de responsabilité civile – se complexifie et pousse les dirigeants à mettre en place des processus et procédures. Comme il a été présenté plus avant, l'assurance participe de la gestion des risques par leur financement. À considérer l'entreprise comme une organisation complexe dont la pérennité impose la bonne gestion, la souscription d'une assurance de responsabilité civile apparaît comme un acte responsable ; d'autant que l'observation des pratiques de gestion nous apprend que lorsque des mesures de prévention et/ou de protection ont été prises (v. *supra*, introduction), ledit financement par transfert du risque à un assureur porte sur le risque que l'on dit résiduel, ce qui doit permettre de minorer son coût. Autrement dit, l'assurance étant un service délivré à titre onéreux, elle porte en elle l'intérêt pour l'assuré bon gestionnaire de ne transférer qu'un risque résiduel, et par conséquent d'œuvrer à la prévention et à la protection du risque, en l'occurrence celui de responsabilité civile.

Le juge, puis le législateur ont admis la licéité de la couverture assurantielle du risque de responsabilité civile non seulement pour protéger l'intérêt des victimes, mais aussi en considérant celui des assurés. Il s'agirait alors d'offrir à ceux qui courrent le risque de responsabilité un instrument qui leur permet de gérer au mieux leur activité, en personne responsable. Pareille licéité traduirait alors l'appréhension par le droit d'un système de gestion des risques par l'assurance. Pour convenir de cette idée, il faut au préalable en accepter une autre : le droit ne se compose pas uniquement de règles prescriptrices de comportement ; il comporte nombre de dispositifs ayant vocation à régir les interactions sociales et économiques – en d'autres termes, à organiser la société. Le professeur Jestaz le dit en des termes mieux choisis dans son bel opuscule sobrement intitulé « Le droit » : « De nos jours, beaucoup d'auteurs voient plutôt dans le droit une prescription de conduites ou de comportements. Cette conception mélange le vrai et le contestable ». « Le droit certes prescrit des comportements, mais aussi et peut-être surtout délimite, attribue, organise » (Jestaz, 2021, p. 4). La dimension

organisationnelle du droit est au cœur du courant de pensée que l'on appelle la doctrine de l'entreprise et ayant pris naissance dans les années 1960 (Champaud, 2011 ; Tchotourian, 2013). Nombre de mécanismes juridiques, notamment issus du droit des sociétés sont alors revisités sous une perspective instrumentale du droit (Paillusseau, 1967). Celle-ci prête à penser que le législateur estime la capacité des sujets de droit à s'organiser, y compris en configurant les cadres juridiques afin qu'ils répondent à leur besoin (Teubner, 1994).

En France, la doctrine de l'entreprise a amplement influencé les auteurs de l'approche *Law & Management* (ci-après, L&M) (Masson, 2009). Celle-ci observe la réception concrète par les organisations du droit positif applicable sur un territoire donné à leur bénéfice en termes de performance. Tandis que les courants *Law and Economics* et *Law and Finance* s'intéressent à la performance des normes et des systèmes de droit, l'approche L&M cherche à comprendre les ressorts juridiques de la performance des entreprises en fonction de leur capacité à faire usage des mêmes règles, voire d'un même système de droit (Masson et al., à paraître). À lire les travaux en la matière, il apparaît que les entreprises appréhendent le droit à la fois comme un environnement qu'il convient de gérer pour mettre en sécurité l'entreprise et comme un instrument au service d'objectifs opérationnels ou stratégiques. Quant à l'assurance, elle s'y trouve parfois cantonnée à un rôle subsidiaire, celui d'une recherche immédiate, à court terme, d'une solution de traitement du risque (de responsabilité civile, par exemple) (Berger-Walliser & Maden, à paraître). Or, les pratiques juridiques assurantielles sont bien souvent associées à des objectifs opérationnels ou stratégiques de moyen ou long terme, d'autant que de nombreuses règles relevant du droit des assurances sont conçues comme un instrument au service d'un système élaboré de gestion des risques permettant ainsi de capturer de la valeur.

Les difficultés d'assurabilité des grands risques dont il est question dans la présente contribution semble orienter les pratiques vers une nouvelle voie instrumentale ; celle d'un dépassement de l'assurance traditionnelle.

## 2.2. Vers un dépassement des solutions traditionnelles d'assurance

L'assurance traditionnelle consiste, du côté de l'assuré, à transférer un risque afin de le financer, tandis que, du côté de l'assureur, à le couvrir grâce aux vertus de la neutralisation du hasard par la mutualisation des risques. Aujourd'hui, face aux grands risques découlant des transformations profondes que traversent nos sociétés, les compagnies d'assurance et les courtiers grossistes orientent leurs solutions d'assurance dans des directions nouvelles, lesquelles sont susceptibles d'interroger la notion même d'opération d'assurance notamment sur les plans actuariel, sociologique et juridique. Deux mouvements intéressent plus particulièrement le propos : l'assurance paramétrique (2.2.1.) et la diversification des services proposés par les assureurs (2.2.2.).

### 2.2.1 L'assurance paramétrique

L'assurance paramétrique est appelée à se développer là où l'assurance traditionnelle marque le pas en termes d'assurabilité. Celle-ci procède à une indemnisation qui dépend de l'évaluation

faite de chaque sinistre par un expert (au-delà d'une certaine gravité), donc du dommage réel éprouvé par l'assuré. L'indemnisation orchestrée par l'assurance paramétrique s'appuie sur des paramètres ou indices prédéfinis contractuellement afin de déterminer un montant forfaitaire et, de la sorte, écarter le besoin d'expertise. Cette forme de couverture du risque réduit l'intervention humaine en intégrant des paramètres objectifs, qu'il s'agisse de l'événement contre lequel l'assuré souhaite se protéger ou du montant des pertes à financer par transfert du risque. Elle intègre également la technologie de la chaîne de blocs (*blockchain*) pour obtenir les données périodiquement ou en temps réel (selon le risque à couvrir) et automatiser l'évaluation et le versement de l'indemnisation une fois franchi le seuil de l'indice stipulé dans le contrat.

Le modèle ainsi conçu constitue une innovation, à n'en pas douter, mais ne date pas d'hier. À l'origine, elle fut mise en place pour couvrir des régions agricoles contre les risques climatiques. La littérature en faisait état sous le nom d'assurance indicielle (Lin & Kwon, 2020, p. 122). L'expression « assurance paramétrique » s'est généralisée lors de l'extension de cette technique à d'autres risques, tels que les séismes et les ouragans, par exemple pour garantir la résilience d'écosystèmes côtiers et marins (Bergala, 2025). Plus récemment, la start-up française Descartes Underwriting, connue pour son expertise en assurance climatique paramétrique, annonçait le lancement d'une assurance paramétrique pour les risques cyber visant les entreprises de taille intermédiaire (ETI)<sup>1</sup>. L'innovation pourrait aussi concerner le risque de pertes d'exploitation sans dommage matériel préalable, notamment en cas de pandémie (Marly & Sorel, 2023).

Si l'assurance traditionnelle trouve sa force dans la solvabilité renforcée des compagnies d'assurance et de réassurance propre à réduire le risque de ruine (v. *supra*, § 1.1.), ses limites tiennent notamment au mécanisme de mutualisation par les primes encaissées, lequel n'est pas approprié quand ses critères d'efficacité, que sont la fréquence, la dispersion et la division des risques<sup>2</sup>, ne sont pas présents dans une situation dont il s'agit d'interroger l'assurabilité (Marly & Sorel, 2023). Ainsi, les polices excluent le plus souvent les risques corrélés, par exemple ceux relevant de la sécheresse ou d'inondations affectant simultanément plusieurs zones géographiques proches. Autre limite, l'historique statistique relatif à certains risques sont insuffisants pour mesurer ces derniers afin de maîtriser le hasard. D'autres fois, les statistiques manquent de fiabilité en raison de la volatilité ou l'évolutivité du risque, ce qui est le cas en matière de cyber-malveillance (AMRAE, 2023).

Dans l'assurance paramétrique, la perte assurée est déterminée de façon anticipée, *i.e.* avant le sinistre, par la définition de paramètres établissant une corrélation forte avec ladite perte. Plusieurs formes ou types d'assurance paramétrique existent sur le marché, ce qui invite la littérature à des propositions de catégorisation (Lin & Kwon, 2020, p. 124). Schématiquement, les paramètres établis portent soit sur la survenance d'un événement identifié, par exemple un

<sup>1</sup> Descartes Underwriting, assurance cyber pour les ETI, *lassuranceenmouvement.com*, 9 févr. 2024.

<sup>2</sup> Fréquence : les événements couverts doivent être suffisamment fréquents pour permettre une estimation fiable des probabilités. Dispersion : lesdits événements doivent être indépendants ou faiblement corrélés pour que les sinistres ne surviennent pas tous en même temps et au même endroit. Division : le risque doit être divisé entre de nombreux assurés, de telle sorte qu'un seul sinistre ne puisse pas menacer la mutualité.

ouragan, soit une quantité, agrégée ou moyenne, sur une période définie, par exemple un nombre de jours sans précipitations (Marly & Sorel, 2023). Le contrat stipule ensuite un seuil de déclenchement de la garantie. Ajoutons que les indices sont susceptibles de concerner aussi bien les deux facteurs d'un risque que sont l'événement et le dommage que le premier produirait. Outre l'utilisation des données historiques statistiques disponibles, l'assureur réalise alors une modélisation du risque. Il en est ainsi de la modélisation d'un cyclone, tant de la force des vents selon la distance de son œil (en prévoyant plusieurs cercles concentriques de rayons différents) que sa trajectoire. D'autres données, individuelles, *i.e.* propres à l'assuré, sont intégrées dans le modèle de risque (*e.g.*, chiffre d'affaires ; récoltes réalisées dans le passé). Il faut donc comprendre que l'assureur ne se réfère pas uniquement à des statistiques, mais à la configuration du risque en fonction de paramètres eux-mêmes établis avec un ensemble de données collectées. L'approche, traditionnellement prédictive, devient prospective.

Une telle modélisation a vocation à réduire ce que la pratique nomme « le risque de base », c'est-à-dire la différence entre l'indemnité basée sur la perte modélisée par l'utilisation de paramètres et la perte réelle subie par l'assuré. Les progrès technologiques, ainsi que les nouvelles structures qui le mettent en œuvre – les AssurTech –, permettent tout à la fois d'obtenir des données plus précises et à moindre coût. Le risque de base et la tarification assurantielle s'en trouvent mieux maîtrisés. Les conséquences d'un incendie de forêt sur les terres agricoles sont de plus en plus précisément mesurées par l'imagerie satellitaire. L'usage de sondes permet de modéliser les effets d'un tremblement de terre ou d'une inondation sur des édifices assurés. Ces illustrations montrent qu'il s'agit de se rapprocher le plus finement possible de la réalité du dommage couvert.

Il reste que les forces de l'assurance traditionnelle, soulignées ci-dessus, et qui, au sein de l'Union européenne, tiennent en grande partie au dispositif législatif et réglementaire dit Solvabilité 2 (Kessler, 1992), sont interrogées par la doctrine à l'égard de l'assurance paramétrique. Le droit positif, en place dans tel ou tel État, soulève souvent ces questions, moins en termes de définition légale de l'assurance que de compatibilité entre l'opération que réalise l'assurance paramétrique et les principes juridiques gouvernant l'assurance. C'est que, le plus souvent encore, une telle définition légale n'existe pas ou reste imprécise (Lin & Kwon, 2020, p. 132). Au titre desdits principes, l'exigence légale d'un intérêt d'assurance et celle du versement d'une indemnité limitée à la perte subie par le sinistre distingue la protection recherchée par une couverture assurantielle de la spéculation financière. Or, si le risque de base, tel que défini plus haut, n'est pas maîtrisé, l'innovation que constitue l'assurance paramétrique se trouverait affaiblie par l'insécurité juridique qui viendrait l'entourer. Par exemple, en droit français, l'assurance relative aux biens est nécessairement un contrat d'indemnité, de sorte que le principe dit indemnitaire, excluant toute spéculation, s'applique à l'assurance paramétrique, tandis que celle-ci prévoit une indemnité forfaitaire. On comprend alors l'importance de la réduction du risque de base pour que soit légalement acceptable une indemnité forfaitaire, c'est-à-dire une modélisation du risque permettant de présumer fortement que le forfait correspond au dommage réel (S. Bros, 2023).

Une autre question juridique concerne le mécanisme de mutualisation des risques mis en place dans l'assurance paramétrique. On sait qu'il se distingue de celui orchestré dans l'assurance traditionnelle (v. *supra*). Pour autant, l'originalité de la première ne la plonge pas dans l'insécurité juridique au regard de la définition légale de l'opération d'assurance. Au sein de l'Union européenne, la Cour de justice juge que la mutualisation ne participe pas de ladite définition (do Carmo Silva, 2022). En revanche, ce mécanisme dont l'objet, rappelons-le, est de neutraliser les effets du hasard de sorte à garantir la pérennité de l'assureur, a nécessairement son importance à l'égard des règles prudentielles, participant au dispositif Solvabilité 2, auxquelles sont soumis les entreprises d'assurance exerçant leur activité sur le territoire européen.

L'assurabilité des grands risques contemporains, qui nous préoccupe ici, repose bien sûr sur la pérennité de la compagnie qui porte ces risques et, partant, la viabilité de l'opération de couverture conçue, puis commercialisée. Plusieurs facteurs nous paraissent essentiels à la viabilité de l'assurance paramétrique. En premier lieu, le risque de base positif, *i.e.* d'une indemnisation supérieure à la perte réelle, doit impérativement être maîtrisé ; d'où l'importance de la modélisation du risque dont il a été question plus avant et ce que cette technique recouvre : l'amélioration de la qualité des données, donc de leurs sources (ex. des sondes, v. *supra*), des techniques de tarification et, bien entendu, de la modélisation elle-même. En deuxième lieu, si, du modèle de principe de l'assurance paramétrique découle le caractère unique de chaque police, puisque conçue sur mesure en fonction de facteurs de risque spécifiques à chaque assuré ou groupe d'assurés, ladite viabilité suppose une diversification suffisante du portefeuille de risques. Pour cela, l'assureur doit trouver le bon équilibre entre la maîtrise du risque de base et la faculté de répliquer la méthode de modélisation mise en place pour autant d'assurés que possible. On parle de scalabilité, terme dérivé de l'anglais « scalability » qui signifie extensibilité. En dernier lieu, la réassurance des opérations d'assurance paramétrique est déterminante pour l'assurabilité des risques les plus extrêmes (Lin & Kwon, 2020, p. 129-136). Un même réassureur d'envergure internationale a vocation à se voir céder des risques assurés d'un même segment par plusieurs assureurs établis sur l'ensemble de la planète. Une forme de mutualisation des risques à l'échelle du monde s'opère alors. Cette technique n'est évidemment pas propre à l'assurance paramétrique. Il en est de même du mécanisme de titrisation consistant à transformer les risques assurés en obligations financières, vendues à des investisseurs, le plus souvent par un réassureur. Il préexiste à l'assurance paramétrique, étant largement mis en œuvre dans la couverture des risques de catastrophes naturelles – on parle de « Cat Bonds ». Il convient de souligner cependant que ces deux mécanismes que sont la réassurance et la titrisation contribuent largement à l'assurabilité des risques spatialement corrélés (v. *supra*), lesquels concernent surtout les risques extrêmes de sécheresse et d'inondation dont la couverture en territoire agricole est à l'origine de l'assurance paramétrique.

Il en ressort, s'agissant des grands risques contemporains, qu'alors même elle n'intègre que peu la solidarité actuarielle présente dans la mutualisation traditionnelle des risques, l'assurance paramétrique n'est efficace que si elle est combinée avec un partage institutionnel du risque.

### 2.2.2. La transformation de la relation entre l'assureur et l'assuré

Dans un système de gestion des risques, l'opération d'assurance consiste à financer le risque assuré, pareil financement s'inscrivant dans la phase de traitement dudit risque. Pour une bonne gestion de ce dernier, le financement doit porter sur le risque dit résiduel (v. *supra*, § 2.1.). Cependant, lorsque les risques sont émergents, volatiles et évolutifs, ou extrêmes, l'entreprise de taille moyenne ou intermédiaire (plus rarement pour une grande entreprise) ne parvient pas à ne transférer qu'un risque résiduel parce qu'elle ne maîtrise pas les compétences et n'a pas les ressources nécessaires pour les acquérir. En réaction, certains assureurs déclinent la demande de garanties ou, plus grave, se retirent de tel ou tel marché. Par exemple, en 2025, le courtier grossiste Stoïck France déclarait que la maturité d'une entreprise en termes de cybersécurité, dont la qualité des sauvegardes réalisées, fait partie de ses « prérequis », surtout pour les PME (Gouby, 2025a).

L'observation des pratiques assurantielles révèle que, depuis peu, une transformation de la relation assureur-assuré s'opère. Nombre de compagnies attendent de leur client qu'ils prennent des mesures proactives permettant de réduire les risques et, ainsi, d'accorder une garantie assurantuelle (AMRAE, 2024). D'autres vont plus loin, en proposant une solution globale à leurs clients, dite parfois intégrée, consistant à développer des services d'identification, de mesure, de prévention des risques et de protection contre ceux-ci. Ce phénomène est porté par des assureurs, mais également des courtiers grossistes, en matière de risques climatique et de cyber-malveillance. Pour se faire, certains de ces acteurs développent une équipe de spécialistes en interne (e.g., Liberty Mutual, en matière de risque cyber<sup>1</sup>). D'autres se rapprochent d'une entreprise spécialisée dans le risque considéré (e.g., partenariat entre Axa XL, assureur des grandes entreprises et des risques complexes, et Darkweb IQ, spécialiste de la cybersécurité<sup>2</sup>). D'autres encore font participer leurs assurés, nécessairement grands comptes, à la conception de la solution. Par exemple, Axa Climate a conçu un outil technologique consistant en une plateforme informatique reposant sur des données scientifiques issues du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et proposant un diagnostic de vulnérabilité des actifs face aux risques tels que les canicules, submersions ou stress hydrique, ainsi qu'une lecture prospective des expositions climatiques de ses assurés. L'objectif du côté de l'assureur consiste à mieux définir ses modèles de risques, à renforcer la prévention comme un service offert aux clients et à limiter les coûts liés au sinistres climatiques. Du côté de l'assuré, la gestion des risques considérés est nécessairement renforcée<sup>3</sup>. Autre exemple, en matière de cyber-malveillance, la société Coalition, présentée comme un assureur étatsunien, mais dont l'offre « Active » repose sur les capacités d'assurance d'Allianz, propose une plateforme technologique propriétaire qui permet aux assurés de cartographier leurs vulnérabilités, de recevoir des alertes en temps réel et d'accéder à des services de cybersécurité managés. Cet accompagnement intègre notamment la sensibilisation des collaborateurs, la

<sup>1</sup> Liberty Mutual renforce son offre mondiale en cyberassurance, *lassurancenmouvement.com*, 22 oct. 2025.

<sup>2</sup> AXA XL renforce la cybersécurité de ses assurés, *lassurancenmouvement.com*, 28 avr. 2025.

<sup>3</sup> Bouygues déploie Altitude by AXA Climate dans ses filiales, *lassurancenmouvement.com*, 17 oct. 2025

détection des menaces et la réponse aux incidents<sup>1</sup>. On notera que les réassureurs participent au phénomène lorsqu'ils attendent de leurs clients assureurs une maturité dans la qualité des risques cédés en termes de prévention et de protection (Gouby, 2025b).

Pareilles solutions transforment la relation entre les assurés et les acteurs de l'assurance, précisément en l'emmenant au-delà du seul transfert de risques en vue de son financement. Elles invitent à une meilleure maîtrise du risque et, partant, facilitent son assurabilité de même que la résilience de l'assuré. En effet, dans ces situations, encore éparses, le rôle de l'assurance dans un système de gestion de risque mis en place par une entreprise ne consiste pas seulement à financer le risque, mais à le traiter plus entièrement. Autrement dit, l'assurance se trouve davantage intégrée dans ledit système. Sa souscription se présente comme un levier de montée en compétence interne, et non comme une simple externalisation du risque.

Sur un plan juridique, les services ainsi offerts aux assurés doivent être confrontés au principe qui interdit aux entreprises d'assurance d'exercer une activité sortant du périmètre assurantiel. Il « concourt à la solvabilité des entreprises d'assurance en évitant que les primes collectées ne soient mobilisées à d'autres fins que l'exécution des engagements afférents. Réciproquement, il écarte le risque que le résultat de l'activité assurantiale ne soit affecté par le déficit éventuel d'une activité extra-assurantiale » (Marly et al., 2023, p. 18). Au sein de l'Union européenne, ledit principe est édicté par la directive Solvabilité 2, précitée, au titre des conditions d'agrément : les États membres exigent que les entreprises d'assurance qui sollicitent l'agrément « limitent leur objet à l'activité d'assurance et aux opérations qui en découlent directement, à l'exclusion de toute autre activité commerciale » (art. 18, 1). En France, la règle résulte de la combinaison de textes concernant le fonctionnement des entreprises d'assurance et l'agrément administratif : les entreprises d'assurance peuvent exercer uniquement des opérations d'assurance (C. assur., art. R. 322-2) et, parmi celles-ci, uniquement les opérations pour lesquelles elles sont agréées (C. assur., art. L. 321-1 et R. 321-1). Le premier de ces textes transpose le tempérament prévu par la directive européenne : sont également autorisées les activités non-assurantielles qui découlent directement d'opération d'assurance. Il est toutefois plus restrictif que l'article L. 322-2-2 du même code qui autorise d'autres activités dès lors qu'elles « demeurent d'importance limitée par rapport à l'ensemble des activités administratives ». L'état du droit positif français n'est pas satisfaisant, puisqu'un texte de nature réglementaire pose un tempérament plus restrictif que le texte législatif, lequel lui est supérieur dans la hiérarchie des normes, mais n'est pas conforme au droit de l'Union européenne (directive précitée), alors que ce dernier prime sur le droit interne des États membres. Dans une décision rendue en 2015, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution a pour autant fait prévaloir le texte législatif, et corrélativement le critère de l'importance limitée, tout en préférant s'en tenir à un contrôle de l'excès manifeste (ACPR, comm. sanctions., déc. 2014-03, 24 févr. 2015, compagnie d'assurance sanctionnée pour avoir exercée à titre principal une activité de holding immobilière). Quoiqu'il en soit, les activités nouvelles qui nous préoccupent, à savoir l'accompagnement des entreprises assurées dans la maîtrise de risques complexes, nous

---

<sup>1</sup> Coalition déploie son assurance cyber, *lassuranceenmouvement.com*, 2 sept. 2025.

semble très loin de constituer un excès manifeste. Mieux, selon nous, elles découlent directement de l'opération d'assurance. L'observation présentée à grands traits ci-avant montre que le service offert par l'assureur lui permet d'appréhender plus finement le risque à garantir, ainsi que de mettre en place une tarification plus adaptée, de sorte qu'elle concourt à la conception de l'opération d'assurance. Du reste, on aura compris que lorsque le service est effectué par un partenaire tiers aux parties au contrat d'assurance, la question juridique du principe de spécialité ne se pose guère.

L'approche organisationnelle du droit, présentée plus haut, mérite alors d'être convoquée, même si nous avons pu montrer que le droit français souffre d'incohérence au sujet du périmètre assurantiel. L'exigence légale d'une activité centrée sur l'assurance trouve son fondement dans la solidité financière attendue des assureurs, c'est-à-dire dans la protection de la collectivité des assurés. Son tempérament, autorisant une certaine flexibilité, rend possible le fonctionnement des entreprises d'assurance et, pour ce qui nous intéresse, l'évolution de la place et du rôle de l'assurance dans un système de gestion du risque conçu par l'entreprise.

## **Conclusion**

Les études doctrinaires ou pratiques autour de l'assurance confrontée aux grands risques contemporains et aux questions de leur assurabilité ne sont pas rares. Elles envisagent chacune l'un des risques ou l'une des solutions nouvelles d'assurance. L'ambition de la présente étude consiste à prendre du recul pour observer à la fois la pratique assurantelle et l'état du droit positif. Il en ressort que la pérennité de l'activité d'assurance reste primordiale pour le bien commun. Pareille nécessité provoque des évolutions majeures en France, en Europe et ailleurs. La comparaison effectuée entre l'assurance traditionnelle et l'état récent de l'assurabilité permet de mieux les cerner. Elles consistent à repenser à la fois le partage desdits risques et les solutions d'assurance.

Concernant le partage, jusqu'ici la traditionnelle mutualisation des risques opérée par les compagnies d'assurance, basée sur la compensation des indemnités versées par les primes encaissées, suffisait à protéger la grande majorité des opérations économiques, à l'échelle d'un pays. La réassurance et le recours, pour les risques les plus extrêmes tels que les catastrophes naturelles, aux investisseurs (via la titrisation) étendent cette protection à l'échelle de la planète. Le partage limité aux acteurs de l'assurance ne suffit plus à l'assurabilité des grands risques contemporains, y compris lesdites catastrophes car celles-ci deviennent plus nombreuses et plus intenses. D'une part, un meilleur équilibre mérite d'être trouvé entre la responsabilité sociétale des assureurs et réassureurs (fondée sur l'exclusivité légale de l'accès et de l'exercice de leur cœur de métier) et la rétention du risque par l'assuré. La première imposerait une forme de solidarité dépassant celle, toute relative, basée sur la technique actuarielle. La seconde implique une acceptation d'auto-financement (partiel) du risque lorsque celui-ci ne peut techniquement être couvert par la mutualité des assurés. D'autre part, on observe une extension à l'État du cercle de partage, corrélativement accompagnée d'une réallocation des parts de chacun. C'est

l'exemple de l'assurance multirisque climatique en matière agricole et ses trois étages de couverture : l'exploitant (réception d'une partie du risque), l'assureur et l'État.

S'agissant des solutions d'assurance, celles traditionnelles trouvent leurs limites lorsque confrontées aux grands risques contemporains. Le mécanisme de mutualisation par compensation entre les indemnités versées et les primes encaissées est inapproprié en raison soit de ses critères d'efficacité, inadaptés à certains risques, soit de la volatilité ou de l'évolutivité de risques déjouant les historiques statistiques. À cet égard, l'assurance paramétrique mérite considération et oblige à la prudence en ce que l'approche traditionnellement prédictive se trouve remplacée par une approche prospective. Celle-ci interroge légitimement la sécurité juridique de cette innovation assurantielle, de même que la capacité financière de l'assureur qui l'adopte. Une autre innovation, de nature relationnelle cette fois, a également le mérite de pallier en partie lesdites limites de la mutualisation traditionnelle. En proposant des services de prévention et de protection du risque, les acteurs de l'assurance transforment leur rôle en emmenant l'assurance au-delà du seul transfert de risques ; au-delà d'une technique d'externalisation (du risque).

L'évolutivité des grands risques contemporains obligera les chercheurs à observer encore la situation assurantielle sur un territoire donné, afin de comprendre les liens qu'il y aurait lieu de tisser entre les différentes évolutions. De nouvelles pistes de recherche pourraient ainsi s'ouvrir sur le lien entre le partage institutionnel des grands risques et les solutions innovantes telles que l'assurance paramétrique. Leur combinaison mérite sans nul doute d'être mieux comprise. De même, se pose la question du lien entre le partage institutionnel et la transformation de la relation entre l'assureur et l'assuré. Une complémentarité existe peut-être : le partage est efficace à condition que chaque portion attribuée soit correctement gérée. Si le volume à partager ne cesse de s'accroître, le partage devient vite insuffisant.

## Bibliographie

- AMRAE (2023), *Étude Lucy sur la cyberassurance, en ligne*, amrae.seitosei-presse.com/lucy2023/
- AMRAE (2024), *Assurances des entreprises - État du marché & perspectives 2025*, oct., amrae.fr.
- ASTEGIANO-LA RIZZA A. (2024), « Obligation de l'assureur et de l'assuré », in *Code des assurances commenté*, Beignier B. & do Carmo Silva J.-M. (dir.), LexisNexis, Paris, p. 91-179.
- BANGA B. (2024), « Collectivités territoriales - Comment continuer de garantir les collectivités », *La Tribune de l'assurance*, juill., p. 40-44.
- BARTHÉLEMY B. (2000), *Gestion des risques - Méthode d'optimisation globale*, Éditions d'Organisation, Paris.

BÉGUIN-FAYNEL C. (2022), « Reconnaissance du droit à la preuve et indemnisation du dommage corporel », in do Carmo Silva J.-M. & Krajeski D. (dir.), *Les grandes décisions du droit des assurances*, LGDJ, Paris, p. 841-850.

BEIGNIER B. & BEN HADJ YAHIA S. (2024), *Droit des assurances*, LGDJ, 5<sup>e</sup> édition, Paris.

BERGALA L. (2025), « Océans : comment l'assurance paramétrique protège des écosystèmes marins », *argusdelassurance.com*, 11 juin.

BERGER-WALLISER G. & MADDEN T. M. (2026), « Law, strategy, and corporate social responsibility », in Masson A., Bouthinon-Dumas H., do Carmo Silva J.-M. & Voss G. W. (eds.), *The Oxford Handbook of Law & Management*, Oxford University Press, New-York, à paraître.

BIGOT R. (2020), « La fonction normative de la responsabilité civile et le comportement de l'assuré », *Revue générale de droit des assurances*, mai, p. 14-27.

BONNAREL N. (2023), *Les assurances obligatoires*, Éditions Mare & Martin, Le Kremlin-Bicêtre.

BROS S. (2023), « L'assurance paramétrique en assurance de dommages », *Bulletin juridique des assurances*, dossier n° 6.

CHAMPAUD C. (2011), *Manifeste pour la doctrine de l'entreprise*, Larcier, Paris.

DIONNE G. (2013), « Risk Management: History, Definition and Critique », Montréal: Interuniversity Research Centre on Enterprise Networks, Logistics and Transportation, *CIRRELT.ca*.

DIRER A. (2020), *Économie de l'assurance*, Économica, Paris.

DO CARMO SILVA J.-M. (2022), « Le contrôle des entreprises d'assurance - Les activités contrôlées », in do Carmo Silva J.-M. & Krajeski D. (dir.), *Les grandes décisions du droit des assurances*, LGDJ, Paris, p. 935-957.

DO CARMO SILVA J.-M. & DO CARMO SILVA J.-C. (2023), « Entreprises de réassurance – Entreprises captives », in *Chronique de la production législative et réglementaire dans le secteur des assurances en 2022*, *Bulletin juridique des assurances*, janv.-févr.

DUBUISSON B. (2010), « Solidarité, segmentation et discrimination en assurances. Nouveau Débat, nouvelles questions », in *Mélanges J. Bigot*, LGDJ, p. 105-123.

EWALD F. (1997), « Les valeurs de l'assurance », in *Encyclopédie de l'assurance*, Économica, Paris, p. 399-424.

EWALD F. (2006), « Brève apologie de l'assurance », *Les Échos*, 12 déc., p. 21.

FRISON-ROCHE M.-A. (2015), « Concevoir une régulation prudentielle », in *Mélanges M. Germain*, LexisNexis & LGDJ, Paris, p. 315-324.

GOUBY T. (2025a), « Cyber : Stoïk maintient son S/P sous les 20% », *newsassurancespro.com*, 20 mars.

GOUBY T. (2025b), « Renaud Guidée (Axa XL Re) : "L'activité de réassurance est relative au sein du groupe" », *newsassurancespro.com*, 8 sept.

GROUTEL H. (1997), *Le contrat d'assurance*, Dalloz, 2<sup>e</sup> édition, Paris.

GROUTEL H., ASSELIN M., LEDUC F. & PIERRE P. (2008), *Traité du contrat d'assurance terrestre*, LexisNexis, Paris.

JESTAZ P. (2021), *Le droit*, Dalloz, 11<sup>e</sup> édition, Paris.

JOHEN L. (2024), « Assurabilité - Face à la tempête qui vient », *Tribune de l'assurance*, juill.-août, n° 303, p. 31-32.

KESSLER D. (1992), « Qu'est-ce qu'une crise de l'assurance ? Le cas des États-Unis », *Revue d'économie financière*, n° 20, p. 127-148.

KRAJESKI D. (2023), « Calamités agricoles et gestion des risques en agriculture », in *JurisClasseur Rural*, LexisNexis, Paris, fascicule 10.

LALANNE M. (2025), « Autoassurance : les ETI suivent le pas des grands groupes », *Les Échos*, 7 févr., p. 37.

LAMBERT-FAIVRE Y. & LEVENEUR L. (2025), *Droit des assurances*, Dalloz, 15<sup>e</sup> édition, Paris.

LANGRENEY T., LE COZANNET G. & MERAD M. (2023), *Adapter le système assurantiel français face à l'évolution des risques climatiques*, Rapport remis au Gouvernement, déc., *documentation.insp.gouv.fr*, 2 avr. 2024.

LAURIN A. (2023), « Les entreprises craignent de ne plus trouver d'assurance face aux risques climatiques », *Les Échos*, 14 déc., p. 33.

LEVENEUR L. (2024), « L'évolution du droit du contrat d'assurance », *Revue générale de droit des assurances*, mars, p. 57.

LIN X. & KWON W. J. (2020), « Application of parametric insurance in principle-compliant and innovative ways », *Risk Management and Insurance Review*, vol. 23, n° 2, p. 121-150.

MADELIN T. (2024), « Les agents généraux veulent imposer des contraintes aux assureurs », *Les Échos*, 9 janv., p. 23.

MARLY P.-G., GAURON N. & TEMPÉ F. (2023), *La réglementation des sociétés d'assurance*, Éditions L'Argus de l'assurance, Antony.

MARLY P.-G. & SOREL A. (2023), « Assurance et nouvelles technologies - Les promesses de l'assurance paramétrique », *Responsabilité civile et assurances*, mars, p. 35-39.

- MARMUSE C. & MONTAIGNE X. (1989), *Management du risque*, Vuibert entreprise, Paris.
- MARQUETTY S. (2012), *L'activité d'assurance, Aspects économiques, comptables, actuariels*, Économica, Paris.
- MASSON A. (dir.) (2009), *Les stratégies juridiques des entreprises*, Larcier, Paris.
- MASSON A., BOUTHINON-DUMAS H., DO CARMO SILVA J.-M. & VOSS G. W. (eds.) (2026), *The Oxford Handbook of Law & Management*, Oxford University Press, New-York, à paraître.
- MORLAYE F. (2006), *Risk management et assurance*, Économica, Paris.
- PAILLUSSEAU J. (1967), *La société anonyme : technique d'organisation de l'entreprise*, Sirey, Paris.
- PIMBERT A. (2022), « L'information et le conseil », in do Carmo Silva J.-M. & Krajeski D. (dir.), *Les grandes décisions du droit des assurances*, LGDJ, Paris, p. 56-76.
- TCHOTOURIAN C. (2013), « Doctrine de l'entreprise et École de Rennes : la dimension sociétale, politique et philosophique des activités économiques. Présentation d'un courant de pensée au service de l'homme », in C. Champaud (dir.), *L'entreprise dans la société du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Larcier, Paris, p. 131-171.
- TEUBNER G. (1994), *Droit et réflexivité : L'autoréférence en droit et dans l'organisation*, LGDJ/Story-Scientia, Paris/Gent.
- TOURNAIRE V. (2023), *L'assurance obligatoire - Proposition d'un droit commun*, Dalloz, Paris.
- TOUZAIN A. (2022), « Les agriculteurs face aux aléas climatiques et le droit des assurances (à propos de la loi du 2 mars 2022) », *Revue de droit rural*, mars, étude 18, p. 14-19.

## Rita KLAPPER

Idrac Business School, Lyon, France.

IREES, ESRIG, Faculty of Science and Engineering, University of Groningen, Netherlands

## Paul UPHAM

IREES, ESRIG, Faculty of Science and Engineering, University of Groningen, Netherlands

# A religious business: biographical insights from L'Abbaye de St Jacut-de-la-Mer – a polyphasic approach

**Abstract:** We examine a case of business model innovation in a religious context. Literature on the cognitive dimensions of business models is longstanding but small, mostly relating to cognitive models as providing descriptions of business model types that operate as recipes or templates for managers to follow. This study takes a more processual view. We first describe the origins of an exemplar cognitive perspective, using the example of the late manager of an *Abbaye* in Brittany, who sought to retain a religious culture while also generating revenue by providing spiritual retreats, creativity workshops and individual and family holiday accommodation. Second, we illustrate the value of the concept of *cognitive polyphasia* in contexts where different modes of thought and roles need to be brought together – here religious and secular norms. We see relevance in this for those seeking to enact norms of strong sustainability in a world that is far from this condition.

**Keywords:** Business model; sustainability; cognition; values; identity.

# Une entreprise religieuse : aperçus biographiques tirés de L'Abbaye de St Jacut-de-la-Mer – une approche polyphasique

**Résumé :** nous examinons un cas d'innovation de modèle économique dans un contexte religieux. La littérature sur les dimensions cognitives des modèles économiques existe depuis

longtemps, mais elle est peu abondante et concerne principalement les modèles cognitifs qui fournissent des descriptions des types de modèles économiques fonctionnant comme des recettes ou des modèles à suivre pour les gestionnaires. Cette étude adopte une approche plus processuelle. Nous décrivons tout d'abord les origines d'une perspective cognitive exemplaire, en prenant l'exemple du défunt directeur d'une abbaye en Bretagne, qui cherchait à préserver une culture religieuse tout en générant des revenus grâce à l'organisation de retraites spirituelles, d'ateliers créatifs et d'hébergements de vacances pour les particuliers et les familles. Ensuite, nous illustrons la valeur du concept de polyphonie cognitive dans des contextes où différents modes de pensée et rôles doivent être réunis, en l'occurrence les normes religieuses et laïques. Nous voyons là une pertinence pour ceux qui cherchent à mettre en œuvre des normes de durabilité forte dans un monde qui est loin d'atteindre cet état.

**Mots clés :** Modèle économique ; durabilité ; cognition ; valeurs ; identité.

## **Introduction**

As Bertella (2019) observes, despite a growing literature on sustainable business models, explicit reference to the types of values and ethics that are marginalized in a secular world – including, arguably, spiritual or religious values – remains scant. Yet the compassionate underpinning of ecological care have roots in diverse spiritual or religious traditions, including those focused on reverence for nature. Here we use a biographical approach to explore the cognitive dimension of business models, focusing on the process of their development, and the ways in which differing modes of thought are reconciled in the individual manager.

The study asks several related questions that are of contemporary concern in the entrepreneurship and sustainable entrepreneurship literatures: a) How do entrepreneurial individuals with spiritual or religious commitments experience the practice of enacting their values in the business world (Klapper, Berg & Upham, 2020; Martin et al, 2017)? How does individual experience and thinking shape business models? How do individual managers accommodate multiple identities and roles (Jones et al, 2018), and how do they manage value tensions (Klapper, Berg & Upham, 2020)? To address these questions, we examine the case of a spirituality-informed business model, the associated cognitive processes of which we argue are of wider relevance.

To this end, we highlight the importance of cognition in literature on economic models. Indeed, over the last two decades, the concept of business models as objects of research has become increasingly popular. In recent years, attention has been given in particular to business model innovation, and even more specifically to business model innovation that reflects sustainability norms. The latter corresponds to changes in value creation logics that demand organisational responses to environmental crises. These responses include, *inter alia*, changes in business practices and the direction of search in technology and product development. They both support and call for new forms of business governance, including cooperatives, public-private partnerships, and social businesses, seeking to transcend narrower for-profit and profit-maximizing models (which nonetheless continue to dominate). While ecomodernism perhaps

remains the most widespread paradigmatic response to sustainability imperatives, there is also more fundamental concern with the wider, growth-oriented modus operandi of capitalist societies and economies (Klapper, Upham & Blundell 2021; Porter & Kramer 2011). All of this raises serious challenges for how business is conducted. Moreover, of particular relevance here, it requires different ways of thinking – perspectives based on norms that differ from those prevailing.

More generally, the cognitive aspects of business models involve ideas of value creation and their logics. As Baden-Fuller and Mangematin (2013, p. 418) argue, business models exist not only as a set of practices, but ideationally, in the cognitive realm. They are ideas - cognitive configurations - that are materially enacted. This raises many questions, but the one that we are interested in here is this: what happens when the ideal(s), principles or norms that managers or entrepreneurs seek to enact deviate from dominant or prevailing logics in their wider operational context: when there is not an easy alignment between the logics of the present world, and the world that business or other actors are seeking to realise? This is the challenge of many of those pursuing sustainability norms ahead of fully supportive policy and regulation. However, this challenge is potentially even starker for those with visions and philosophies that deviate even more profoundly. Here we take the case of a religious actor, to illustrate the point, but actors with strong sustainability commitments face similar issues.

The problematic of normative and ideational conflict in the context of business models has been given little attention yet is arguably a daily issue for businesses seeking to align with sustainability norms. While it has the potential to stimulate thought about new approaches in the fields of corporate sustainability management and sustainable entrepreneurship, conventional thinking about business models arguably strengthen the business paradigm of egocentric value creation (cf Breuer & Lüdeke-Freund, 2014). At issue is the way in which business model value logics have historically been shaped largely by narrow market imperatives but have been increasingly (and belatedly) challenged by wider imperatives such as social welfare in social enterprise, and sustainability in sustainable business/entrepreneurship. Such heterogeneity in value logics comprises a combination of commercial and non-commercial imperatives (cf Lasch 2018).

As said, here we take an unusual or particular case, but one that illustrates the more general and widely applicable points made above. We aim to contribute not only to the literature on the cognitive dimension of business models, but also to the emerging body of literature on values and spirituality in business and management. This literature is longstanding, but small, while the literature on cognitive aspects of business models is more developed. Of the latter, Penrose (1959; Demil and Lecoq 2010) emphasised that the firm's environment is 'an "image" in the entrepreneur's mind' and that entrepreneurs interpret their environment based on their internal resources. Maucuer & Renaud (2019) identified two distinctive clusters of work that share a cognitive perspective on business models, much in line with the legacy of Baden-Fuller and Morgan (2010). That is, first, where business models are viewed from a descriptive and classificatory perspective; and second, where business models

operate as recipes or templates for managers. Given the paucity of research that considers the cognitive dimension of business models, van den Oever & Martin (2015) called for further research dedicated to a cognitive perspective on business model dynamics, i.e. in the vein of the latter, second cluster.

Against this background, this study seeks to contribute to the latter literature on business models in terms of the cognitive role that they play, with, as said, a case that has wider relevance to contexts in which different ways of thinking require reconciling. This allows us, first, to explore the role and relationship of values to business structures; second, to provide a processual, individual account of how such models emerge; and third, to illustrate the value of a socio-cognitive account of how different ways of thinking can be – and often are – accommodated within individuals, as they pursue multiple norms in business contexts. We begin with a socio-cognitive account first developed in the 1960s by Serge Moscovici, and which has been mobilised more recently, as described below.

The research questions are as follows: how do entrepreneurial individuals with spiritual or religious commitments experience the practice of enacting their values in the business world (Klapper, Berg & Upham 2020; Martin et al, 2017)? How does individual experience and thinking shape business models? How do individual managers accommodate multiple identities and roles (Jones et al, 2018), and how do they manage value tensions (Klapper, Berg & Upham 2020)?

Thus, in this study, we outline the theoretical context (1); we present our research methodology (2) in order to better understand the results and their analysis (3).

## **1. Theoretical context**

The theoretical context aims to provide a clear understanding of the issue of spirituality (1.1..) and the theory of social representations, more specifically cognitive polyphasia (1.2.).

### **1.1.The question of spirituality**

This study is relevant to both spirituality and to religious norms in the context of business, and there is semantic overlap between the two terms. Arguably, the integration of spirituality into corporate activities is becoming increasingly important as a fundamental strategy, as the 21<sup>st</sup> century calls for a revaluation of mindsets held by managers and business leaders, to incorporate spirituality, religion and personal values (Turzo 2023). These newly emerging mental models, which have been under-researched to date, impact how business leaders view the world, enact their business activities, make decisions and engage with stakeholders. Arguably, these mental models include subconscious values, acquired through various processes, among them family upbringing and education (Zsolnai, 2015).

Definitions of the term ‘spirituality’ in a business context are generally considered challenging (Rocha & Kragulj, 2023), despite a growing number of publications that investigate workplace

spirituality in business and management literature. Such definitions commonly view spirituality as personal, universal, non-denominational, inclusive, and tolerant (see for instance Mitroff & Denton, 1999). One key point that spirituality researchers make, however, is that spirituality is not synonymous with religion or religiosity (Neck & Milliman, 1994). Furthermore, spirituality should not be understood solely in emotional terms, instead, there is a need to consider behavioural components to ensure relevance within the workplace context.

As Rocha and Kraguli (2023) highlight, spirituality a recurrent research topic in marketing (Jagannathan et al., 2020), education (Mukherjee & Ghosh, 2022), tourism (Cheer et al., 2017), leadership (Fry, 2003), knowledge management (Rocha & Pinheiro, 2021), and organization learning (Rupčić, 2017). Research on spirituality is prominent, for example, in the search for transcendence and sustainable development (Fry & Egel, 2021). Subthemes in the literature on workplace spirituality focuses e.g. on the relationship between spiritual leadership, employee motivation and organizational commitment. Or, has focussed on the role of spiritual leadership in fostering ethical behaviour within companies, and also on the question of how organizations integrate spiritual leadership to sustain ethical practices in diverse contexts. Indeed organisational processes in relation to spirituality have been extensively researched for decades (Mitroff & Denton, 1999; Marques, 2010).

To our knowledge, the literature addressing specifically cognitive aspects of business models in relation to either spirituality or sustainability is scant. Easu et al (2025: 682-3) conclude that entrepreneurial teams who manage to cognitively accommodate what they describe as the paradoxes of social, ecological, and economic goals, are more likely to navigate beyond the proof-of-concept phase successfully. Pinkse et al (2023) highlight the value of mutually reinforcing discursive and cognitive pathways as a means of legitimising business models for sustainability, and this most likely has relevance for business models that recognise spirituality, too.

In a comprehensive bibliometric review of workplace spirituality, Lawande and Venkatesh (2025) identify topic-mapped themes via co-occurrence methods as diverse as climate change, leadership, mindfulness, organisational citizenship, meaningful work, well-being and others. Business models as an explicit topic were not a distinct theme (perhaps reflecting the keywords searched). Nonetheless, there is a literature on connections between spirituality, business practice and the mental models and norms held by managers and other business practitioners. As said, here we regard sustainability and religious norms and perspectives as analogous for the way in which they deviate from dominant business norms, but must nonetheless be enacted within the context of the latter, potentially setting up inherent tensions cognitively (and in practice). Shin et al (2022) (Turzo, 2025) observe that spirituality can help employees to navigate CSR conflicts by providing ethical rationales that align with corporate goals and personal beliefs, but, still, the degree of this alignment will likely vary and be influenced by specific contexts. We hesitate to view such alignment uncritically. Indeed, on the basis of a review of the literature on religion and spirituality in business, management, and

entrepreneurship education, Moya and Toledano (2025) noted a lack of studies that address failure cases, however defined.

Given this background, in the next section, we turn to the matter of how individuals reconcile multiple and potentially competing ways of thinking, so that this can be subsequently applied to our case of spirituality and secularity in particular business practice and for a particular manager.

## 1.2. Cognitive polyphasia

The approach that we bring to bear here is a strand of social representations theory, developed by Serge Moscovici (1961), which essentially proposes that the cognitive schemata (representations) with which we understand the world, have social as well as cognitive functions. They enable sense-making and meaning, but such meanings can vary for different social groups and can involve ideational contestation, such that some representations of 'reality' may be more acceptable for some groups and at some times. In the overview below, we draw on Upham and Johansen (2019, p.2).

In social representations theory, contradictory meanings are posited as potentially coexisting for the same object not only between social groups, but also within individuals - a phenomenon referred to as *cognitive polyphasia* (Provencher, 2007). As one of the most 'social' concepts in social psychology, cognitive polyphasia is understood to occur both individually and socially. Previous studies applying this concept have examined situations where people hold contradictory or mixed affective attitudes, such as parental attitudes towards the MMR (mumps, measles, and rubella) vaccine (Provencher, 2007) or having contradictory thoughts about one's young adult children in military service (Friling, 2012). A key feature of cognitive polyphasia is its ability to account for individuals simultaneously holding various or contradictory perspectives, often based on different rationalities, without experiencing significant cognitive dissonance.

Theories of cognitive dissonance, pioneered by Festinger (1957), aim to understand how individuals reduce and manage cognitive and affective unease induced by information or experiences that challenge their behaviour, beliefs, or attitudes. However Panagiotou and Kadianaki (2019) argue that the emphasis on individual cognition in cognitive dissonance theory neglects the role of social context and associated social processes in managing dissonance. In contrast, the theory of cognitive polyphasia aims to account for both individual and social processes through the concept of social representations, providing a socio-culturally located understanding (ibid). This approach also addresses the conflicting modalities and 'rationalities' (e.g., scientific, affective, aesthetic, or normative) of knowledge involved in dissonance. Cognitive polyphasia research focuses on the various ways—typological, case-specific, discursive, and cognitively strategic (Castro & Batel, 2008)—in which cognitive dissonance is managed, including displacement, selective prevalence, and hybridisation (Panagiotou & Kadianaki, 2019).

This emphasis on socio-cognitive competition, and the idea that competition among circulating ideas or social representations is normal and that individuals can live with this (Moscovici, 1961),

underlies the thesis of cognitive polyphasia. While cognitive dissonance theory posits that people consciously or unconsciously make changes to their thinking or exposure to information to minimize the discomfort of inconsistency, the thesis of cognitive polyphasia suggests that people do not necessarily need to take dissonance-avoiding steps.

Instead, people are accustomed to living in a social environment of competing ideas, which does not threaten their integrity or necessarily lead to discomfort (Gillespie, 2008; Jovchelovitch, 2007; Marková, 2003). The emphasis is on understanding the processes through which people deal with contradictory ideas, following Moscovici's (1961) thesis that the human mind is polyphasic by nature, allowing people to hold differing and multiple, simultaneous representations of the same phenomena, also in terms of differing knowledge systems and reflecting the almost inevitable plurality of social life (e.g., Friling, 2012; Jovchelovitch, 2007). From this perspective, controversy is viewed as a site of contradictions that reflect differing values and ideas within a society and has the potential for generating reflection and novelty (Billig, 1987).

## **2. Research design and methods**

Using a single case of a single individual (Evers and Wu, 2006), we explore the cognitive dimension of a business model involving the transformation of a religious institution towards secular, profit-driven activity. The norm conflicts involved in this transformation are not overly stark – the case did not, for example, involve transforming a religious site towards a casino, say. Moreover, religious institutions in Europe have generally engaged with businesses for different purposes, and indeed have sometimes operated their own businesses; there are also some common themes in leadership across different contexts. Nonetheless, there are differences in the ways of thinking involved in leading a religious order and leading a commercial organisation. These differences are modest but real, with some differences being more significant than others. Here we show how such differences are accommodated cognitively, and how that accommodation evolved, for the Abbey's leading figure.

Methodologically, as Warwick et al (2017) observe, while single person case studies are common in some fields, notably psychology (Skvortsov and Romashchuk, 2015), they are less common in business and management. Nonetheless, one of the main rationales for a single person case as a research design is to explore the relationship between an individual and their contextual conditions, with the purpose of understanding their actions and sense-making. The premise is that this may be of use to others experiencing or studying agency in similar conditions. Here the relevant conditions are firstly the general case of the manager trying to manage differing and potentially conflicting logics, cultures and objectives – the challenge of ‘wearing different hats’, or harmonizing different identities (Dace et al, 2022). Secondly, the more specific instance of religious institutions that seek to, or need to, incorporate secular ways of thinking, rationales, business models and so on.

Our approach to knowledge is phenomenological, underpinned by Shotter's (2006) argument for understanding business practitioners 'from within', through dialogue. The empirics are thus set in the interpretivist tradition, drawing on the fundamental idea of phenomenology, namely that the person and the world are inextricably related through lived experience (Sandberg 2005, p. 43). Lived experience is viewed as the basis of human action and activity, and both social constructivist and phenomenological approaches (Sandberg 2005) have previously been viewed as appropriate for exploring the 'lebenswelt' (life-world) of the entrepreneur (Cope 2005).

In using a single case, we follow Siggelkow's (2007) argument that illustrative cases assist conceptual contributions by allowing us to 'get closer to constructs and be able to illustrate causal relationships more directly and to unravel the underlying dynamics of phenomena that play out over time'. The case of the Abbey at St Jacut de la Mer, Brittany, France, based on semi-structured interviews, document analysis and one of the researchers' lived experience at the Abbaye, allows us to get closer to the cognitive dimension of a business model that combines spiritual, social and economic dimensions, and that enables us to understand the origins and development of the business model.

More specifically, the case focuses on L'Abbaye de St Jacut-de-la-Mer on the Brittany coast (Figure 1), and its manager, late Sister Marie Therese (MT), who was active in establishing and managing the business side of the Abbaye. L'Abbaye was originally a Benedictine monastery founded by Saint Jacut in the 5th century, and has been, for a very long time, home to the Sisters of the Immaculate and a form of hotel with cultural and spiritual programmes. The Abbey was, for Brittany and for centuries, a political and spiritual high place. At the time of primary research, the Abbaye had 80 staff, managed by the "Association la Providence" governed by the 1901 law. The Association, which consists of both lay and spiritual members, looks after the management of the establishment founded by the Congregation of the Immaculate Conception of Saint-Méen-le-Grand des (Sœurs de l'Immaculée de St-Méen-le-Grand). The Abbey receives individuals and groups, promoting their cultural, spiritual and personal development. The non-profit Providence Association pays taxes and thus fulfils its civic duty as an economic agent immersed in the general socio-economic and spiritual development and well-being of the region. Profits are reinvested in the upkeep of the abbey and its various social missions. The portfolio of services at the Abbey range from hospitality offering bed and breakfast, family holidays, seasonal holiday packages, a large programme of socio-cultural activities encompassing art, exhibitions, concerts and sport, as well as a very significant component of spiritual development of their communities through retreats (weekend and longer). Community building and maintaining element is a further ambition.

The study is based on a series of in-depth interviews with Sister MT before her death, in which she described how she came from a business-oriented family and then took on a professional role in the religious order, the Sisters of the Immaculate. Interviews were transcribed and content-analysed for emergent themes, sensitized (Saldana, 2021) by high level, a priori research questions that focus on the relationships between the individual, their history, and the organisational processes and structures that were developed.

### 3. Results and analysis

In this section we describe how MT's mindset developed, from a child to the time of her death at the age of 70. We describe how this mindset reflected and accommodated multiple ways of thinking, requiring her to manage multiple roles, identities and logics (3.1.). Our aim is to show how the business model of the Abbaye emerged in part as a reflection of the life-long development of MT herself (3.2.). Moreover, of the way in which she combined and held her different ways of thinking internally (3.3.).

#### 3.1. Description of themes

*MT as entrepreneurial and spiritual leader-* As stated, this research focuses on MT's individual biography – her life-story - as illustrative of some of the key questions and challenges raised by the emerging body of the business model literature that integrates spirituality, as well as (social) sustainability. MT grew up in an entrepreneurial family and from an early age was involved in the commercial activities of her family. She later trained to become a teacher and gathered professional experience. She was soon asked to take over the management of an establishment for children with various disabilities, which she ran for about 15 years. Looking for further personal development she then decided to study Theology in a well-known Parisian institute, in preparation for a new managerial role, i.e. to manage the Abbaye St Jacut sur Mer, a position she held for more than 20 years. She joined the Abbaye as Managerial Director at the age of 50. She decided to retire around the age of 70, handing over the running of the Abbaye to a manager with a secular background. She soon died thereafter, before fulfilling her longstanding dream of walking the Chemin de Santiago de Compostela.

The following explains how, coming from an entrepreneurial/commercial background, MT integrated a career in education and spirituality in her professional and private life.

*Early entrepreneurial parental upbringing*-MT describes how her parents were instrumental in her taking on business-related roles. As she narrated: 'My mother had a small food store and my father worked as carpenter cabinetmaker, so from a very young age onwards I was surrounded by commerce. So when I began, at the age of 14, I worked for my father, worked on the quotes, invoicing etc'. (*Maman avait une petite alimentation et mon père donc était menuisier-ébéniste, donc toute petite, j'ai baigné dans le commerce. Quand j'ai commencé, à 14 ans je faisais déjà donc du travail pour papa. Au niveau des devis, des factures, tout ça*).

She emphasised the importance of the proximity between the commercial business side and the family home as both were under one roof, which made it easy to be part of both. Home and business were physically very close together, on the same premises. (*C'était une structure familiale, donc on traversait l'entrée, puis on arrive au magasin, donc c'était tout proche de l'habitation. C'était la même l'habitation donc*).

This close proximity of both worlds, or the interwoven nature of both family life, commercial activities and education from any early age onwards, had a lasting impact on MT as these three aspects became part and parcel of her later career. When confronted with the choice of her education, she expressed her wish to carry out her studies in a religious institution, but accompanied by the opportunity to teach. As she explained: 'I spent my studies in a religious institution and I really felt that I wanted to be religious and this coincided with the wish to teach'. (*Ce que j'ai fait, mes études secondaires donc dans une institution religieuse. Et j'ai vraiment senti le souhait de me faire religieuse mais ça se rejoignait avec le souhait de faire de l'enseignement*).

MT described the choice of becoming a nun as coming naturally to her. She had always been surrounded by religious women in her family and the wider context; she witnessed them teaching and this really motivated her to choose the same path. This inclination to live a religious life coincided with her desire to teach. Living a religious life was considered by MT as a chance for her *Comme vie de religieuse j'ai eu beaucoup de chance*. However, as she emphasised there was no particular event that pushed her on the religious path, rather it was a process: '*Il n'y avait pas d'événement clé pour ma décision de devenir sœur*'. In addition, her mother was a key influence on her career path, as she often had her neighbours' children with her, helping them do their homework. So MT felt that the family context had been instrumental in her career choices. Later in her career the two – education and religion – became separated, as she took on more managerial roles and as will be explained below.

So MT joined the Congregation of the Immaculate of Saint-Méen-le-Grand, as they specialised in primary and secondary education, with the objective to offer services to disadvantaged communities and assist through teaching and care for the sick. The Congregation was primarily based in Brittany. It was founded in 1831 in Saint-Méen-le-Grand, 40 km from Rennes, through an initiative of Father Corvaisier, parish priest, and Pélagie Le Breton, involved in parish works. From the beginning, its project was education and care for the sick and the poor. In later years, at the time of MT's managerial headship and beyond, the abbey developed into a cultural and spiritual host, with services such as hostelry, restaurant service, enterprise seminars and associations, sports and leisure activities. MT stayed and taught initially for three years at the Abbaye, she then left to work with handicapped children, an activity she pursued for the next 15 years in the Finistere (Landerneau) where she learned to manage people and quickly became in charge of about 80 staff. She had been sent to train staff towards medical-psychological assistance. After three years she was appointed director of the establishment. In her own words, she was very happy there despite being in charge of the institution.

*Learning to manage people*- Being in charge of about 80 staff in Landerneau, MT was confronted with the challenge of learning to manage. As she describes this period: 'This period was very formative, I was lucky to take care of disabled children. I was very happy to discover that the most disabled child can teach us something. There is an unsuspected wealth in every person. It transforms us too! It moves us too! We become humble. You have to be small to discover them!' (*Cette période était très formatrice, j'ai eu de la chance de prendre en charge*

*des enfants handicapés. J'étais très heureuse de découvrir que l'enfant le plus - 45 - eviant- 45 - peut nous apprendre quelque chose. Il y a une richesse insoupçonné ds chaque personne. Ca nous transforme aussi ! Ca nous déplace aussi ! On deviens humble. Il faut se faire petit pour les découvrir!).*

As she emphasized, she learned a lot from the children and the staff, despite the very severe disabilities of the children, in particular the ability to discover the nature of the child and the loss of the child. (*J'ai appris beaucoup auprès des enfants et auprès du personnel aussi qui, malgré le handicap très profond des enfants, savait découvrir le visage de l'enfant, la perte de l'enfant, et ça, c'était beau. Et ça, j'ai découvert ça là-bas*). For her, working with disabled children brought her an incredibly important experience. At the same time she enjoyed herself and she learned to manage a big establishment, with some 80 employees. The establishment was run by a big association which carried out a lot of ground-breaking work and MT worked directly with the director of the association, the General Director together.

These quotations provide a deep insight into her management style which developed over time driven by modesty, humility and respect for the individual. A deep transformation through personal learning in this period impacted her humanistic vision of management guiding her in her later position as managerial head of the Abbaye St Jacut, as the next section elaborates.

*MT at St Jacut, a polyphasic approach as 'style de vie'*-Arriving at the age of 50 as a female Director at St Jacut on the one hand matched MT's professional experience. MT was faced with the challenge of managing retired nuns, be part of their community, revamp the activities of the Abbaye, live her spirituality and facilitate the spirituality of other. Having different hats on her head became her 'style de vie'. As she explained further: 'But when I arrived here, there were nuns who were also professionals and who were salaried employees, so as long as you are a professional, so to speak, and you haven't yet earned your retirement, you are a salaried employee. And there were two other sisters at the same time as me who were professionals, one in the field of housekeeping and the other in the field of reception and decoration. We had a salary, working hours, holidays etc. We earned our retirement'. (*Mais il y a, quand je suis arrivée ici, il y avait des religieuses qui étaient professionnelles aussi et qui étaient salariées, qui étaient donc, tant qu'on est professionnel, si vous voulez, et qu'on n'a pas encore gagné sa retraite, eh bien on est salarié. Et il y avait deux autres sœurs en même temps que moi qui étaient professionnelles, l'une donc dans le domaine du ménage et l'autre dans le domaine de l'accueil et de la décoration. Donc en bref, c'est être professionnel, ça veut dire on reçoit un salaire, des horaires, des vacances. On gagnait sa retraite*).

There were two other sisters who were employed, but her role was significantly different from the rest of the community. She was earning a living as the Director of St Jacut.

*Humanistic vision of business* - MT emphasised in particular the humanistic vision of the business, humanistic in terms of welcoming people into the Abbaye, providing service to others regardless of their beliefs, with the aim of nurturing well-being, relaxation and re-sourcing. She

expressed this as follows: ‘The purpose of the kitchen and the purpose of the house is to welcome, it's an important function, it's welcoming people. On vacation to allow them to find time for rest, comfort, well-being, and rejuvenation, that's very, very important. And the summer vacation falls into that space’. (*Le but de la cuisine quand même et le but de la maison, c'est quand même d'accueillir, c'est une fonction importante, c'est l'accueil des gens. En séjour en vacances pour leur permettre de trouver du temps de repos, de confort, de bien-être, de ressourcement, ça, c'est très très important. Et les vacances d'été, entrent dans cet espace-là*).

An important aim for MT and her team was to develop a portfolio of spiritual activities but also their self-confidence. In her own words: ‘And it continues after all year, but we also receive for activities, sessions, retreats, because so we think it is important to allow people to cultivate their faith. Cultivate their inner garden’. (*Et ça continue après toute l'année, mais nous recevons aussi pour des activités, des sessions, des retraites, parce que donc nous pensons important de permettre aux personnes de cultiver leur foi*).

*Stimulating faith and critical reflection about life's meaning-* Faith was an important issue for MT. As she argued: ‘This idea to create a solid base for your faith is important issue, but it is a difficult path, most notably characterised by problems of faith, and marked by problems of faith’. (*Cette idée de mettre une base un peu plus solide à la foi mais c'était un chemin difficile. Voilà, et aussi notamment caractérisée par des problèmes de foi*). Not surprisingly, her own lived experience led MT into creating an environment at the Abbaye that stimulated the creation of faith, and critical reflection about life and the meaning of life. For MT it was important that the Abbey would offer individuals and groups the opportunity to explore ways of giving meaning to their life. One example was for instance a retreat of two days to rethink their life, their faith. She expressed this as follows: ‘Help to give meaning to their lives. Moreover, there are sessions that are called 2 days to rethink your life, your faith’ (*Aider à donner un sens à leur vie. D'ailleurs, il y a des sessions qui sont intitulées 2 jours pour repenser sa vie, sa foi*).

*Bringing entrepreneurship and innovation to St Jacut:* ‘It came to me! I asked Sister Simone (the spiritual head of the abbaye): What do I do now? Simone said: You are going to St Jacut. You have a flair for creation and management!’ (*St Jacut – un choix de carrière – MT : C'est venu vers moi ! J'ai demandé à Sœur Simone : qu'est-ce que je fais maintenant ? S : Tu vas à St Jacut. Tu as la fibre de la création, de la gestion !*)

Managing the Abbaye St Jacut thus became a career choice for MT. She and four other sisters delivered training to the sisters with the mission to revamp the activities of the Abbaye, to start commercialising St Jacut's activities, offer hotel services, and to innovate the whole portfolio of activities. MT was considered the right person given her entrepreneurial spirit and management experience. One of the first things she did, with the help of three other sisters, was to give the community of sisters a taste of innovation. As MT emphasised, the impetus for this came from the staff and the sisters themselves. They felt the need to do it, the desire to

change. There was also training for those in services. As she explained: 'This training helped us a lot to put new things into place. It had to come from the staff, the sisters. They felt the need to do something, felt the need for change. There was also a training for the service staff. This was the beginning. I could teach them, the other sisters, to better organise the services. I started with what there was already'. (*Cette formation a aidé beaucoup pour mettre des choses neuves en place. Il faut que ça vienne d'elles (du personnel, des sœurs). Elles sentaient le besoin de le faire, l'envie de changement. Il y avait aussi une formation pour les gens de service. C'était le début ! J'ai peu à apprendre d'elles, les autres sœurs avaient déjà organisé les services. Je suis partie de ce qui existait*).

A simple example of innovation was the change over from plastic table cloth to real fabric, from plastic tableware to porcelain. Thus slowly the atmosphere at St Jacut changed to a place offering hotel services. As MT highlighted: 'The little details that make the difference. It creates a spirit of work well done, a spirit of welcome'. (*Les petits détails qui font la différence. Ça crée un esprit de travail bien fait, un esprit d'accueil*).

*Tensions in her role-* Asking MT about possible tension in her role as director of the institution and her spiritual role as nun, she elaborated in this way: MT: 'Well, in relation to that, if you like, there isn't a dual role because being a nun and being the director of an institution aren't on the same level. As I said, being a director is a professional status. And so the other one (being spiritual) is a way of life. But then, vis-à-vis the staff, I am the head of the school, vis-à-vis all the organizations we participate in, etc. I am the one in charge. No matter what happens, if there's a fire, if there's an accident, if there's a breakdown, I'm the one who's responsible, it's up to me to do the work. So I'm the principal, I am responsible. Now, being a nun is completely different, and I could be married and have my life elsewhere and be at work here'. (*Alors, vis-à-vis, si vous voulez, il y a pas un double rôle parce que c'est pas au même niveau être religieuse et être directrice d'établissement. Je l'ai dit, directrice, c'est un statut professionnel. Et donc l'autre c'est un mode de vie. Mais alors vis-à-vis du personnel, je suis la responsable de l'établissement, vis-à-vis de tous les organismes donc auxquels on participe, etc. Je suis la responsable. N'importe qu'il arrive, s'il arrive un incendie, s'il arrive un accident, c'est-à-dire qu'il y a une panne, c'est moi qui suis responsable, à moi de faire le travail. Donc je suis directrice, maintenant responsable. Maintenant le fait d'être religieuse, donc c'est tout à fait différent et je pourrais être mariée et avoir ma vie ailleurs et être au travail ici*).

*Problems and tensions at the Abbaye-* MT elaborated: 'Well there was an accumulation of personal and professional problems over the years. But they are now sorted. There was a link between these problems and my lack of confidence. It was always about the spiritual, it was obvious, it was clear but at a given moment in time, these things were so tough that we were losing our faith'. (*Ah oui c'était une accumulation. Oui, des problèmes personnels et professionnels pendant les années. Je vois beaucoup de parallèles entre les problèmes et mon manque de confiance .. C'était toujours au spirituel. Ça c'est clair, mais à un moment donné, les choses étaient tellement dures que on était en train de perdre cette foi là*).

*Tension among Stakeholders*- MT had to be cognisant of the variety of stakeholders with an interest in the organization, and their differing needs, as summarized in Table 1 below.

Stakeholders	Interests in different types of value creation	Needs (individual & collective)
Community of Sisters: Soeur Marie Therese & Soeur Simone	Spiritual, well-being	Collective and individual needs concerns (whole humanity), relational & caring
Cleaning personnel	Economic	Individual needs
Event personnel	Economic	Relational and caring, collective and individual needs
Hospitality staff	Economic	Individual needs
Association 1901, Conseil d'administration and its members	Management	Collective needs
Community of St Jacut and surrounding region	Socio-economic well-being	Collective needs
Customers: secular vs non-secular, Families, individuals, groups, companies, French and international	Well-being, relaxation, personal development, spiritual development	Individual needs
French state	Economic (payment of taxes, employment of staff)	Collective needs

Table 1 Stakeholders of St Jacut: differing interests and values

MT talked about how the needs of the religious congregation differed from other stakeholders' needs. For example, the religious congregation owns the premises and she views this congregation as giving the *maison* its spirit, but the administrative council responsible for the employees has its own needs:

‘And the congregation owns the place, so it can happen that there are tensions between the councils and the congregation. It’s difficult to put into words but it’s true that the Community has an important place in the house because the religious community, I haven’t said it enough, it also gives the spirit of the house’. (*Et la congrégation est propriétaire du lieu, donc il peut arriver, qu'il y a comme des tensions entre les conseils et la congrégation. C'est difficile à mettre mais c'est vrai que donc la Communauté, elle a une place importante dans*

*la maison parce que la communauté religieuse, je ne l'ai pas dit suffisamment, elle donne aussi l'esprit de la maison).*

‘...they [the Sisters] are not there for their profession, they are not there to be employees, so they are volunteers in a way. They are there to provide this element of welcoming service to others’.

*...elles ne sont pas là pour leur profession, elles ne sont pas là pour être salariés, donc elles sont des bénévoles en quelque sorte. Elles sont là pour apporter cet élément d'accueil de service des autres.*

That is, the Sisters do voluntary work of some sorts, but they are not remunerated; rather they have a service ethos.

### **3.2. Polyphasic roles**

Analytically, we suggest that a key theme in MT’s account above is that of tensions between the different values, roles, identities and modes of thought that she accommodated. Firstly, those values that are core to conventional business practice and key to her professional role as Managing Director of St Jacut, relating to managing people, optimising financial and economic value creation. Secondly, spirituality and humanistic values that she developed through personal, professional and educational practice, underpinning her view that the former values should be subordinate to higher values of social welfare and spirituality. Thirdly, her role as part of a religious community, where despite her role as a managerial leader of ST Jacut she had to fit in. It is worth noting that she was not the spiritual leader of the Abbaye, but another sister.

We suggest that MT managed these tensions through the psychological compartmentalization of her roles and identities, with their different norms and objectives, such that they could co-exist cognitively, as well as practically. This was supported by her commitment to discussion and consensus-seeking among the Sisters, assisted by the conducive economic circumstances of latent touristic and cultural demand for the hotel and hosting services that L’Abbaye came to offer. For almost 20 years, MT continuously sought to develop a business model that balanced the inherent tensions and conflicts between the different objectives and needs of the organization. In other words, MT’s role in terms of organizational functions was to achieve balance between multiple logics psychologically and agentically – both of which will have involved intrinsic stress and tension.

In her person and action, MT created and expressed a coherent narrative of value creation through a synthesis of, and balance between, multiple logics. She combined entrepreneurial thinking and acting with her spiritual background as a Sister, which she (arguably) managed through psychological (polyphasic) compartmentalization, consensus-seeking and mobilizing of latent touristic demand. We see the latter as a form of entrepreneurship that deviates from profit-seeking as a motivation, and that emphasizes social and spiritual

objectives. In her non-traditional approach, she created a business model that combined different logics, and that allowed different logics to co-exist, each dominant in different aspects of the *Abbaye*.

MT emphasized the social, the human, while aiming to keep the Abbaye financially viable. She wanted visitors to St Jacut to develop themselves personally through social, individual and collective practices, as well as through spiritual and non-spiritual activities. She maintained and retained a home for a declining religious congregation, aiming to create an ‘esprit de la maison’ (spirit of the house/Abbaye). She was concerned to smooth tensions that could arise between e.g. the administrative council in charge of the Abbaye looking for economic sustainability, and the congregation that pursued social and humanistic objectives, grounded in a service to ‘the other’, expressing a social dedication to humanity. In this way, MT created a business model that was successful in withstanding inherent tensions over a 20-year period. This shaped own vocation in the sense that she functioned as the manager of the Abbaye, ensuring and sustaining its economic foundation, but she was not its spiritual leader in the normal sense. Rather she had a very strong sense of economic mission, caring for the physical and economic underpinning of the organisation.

### **3.3. Implications for business model theorisation**

The case of MT and the case of St Jacut sur Mer involve an unusual case of an individual living a multitude of roles as director of the establishment, as member of a religious community, as an individual applying her expertise and knowledge and skills in a non-secular context, aiming to live a rich and happy life in all these situations. MT was instrumental in turning around a non-financial business model that was suffering from severe financial issues, into a model infused by spirituality, personal development for the individual and the collectivity, stimulating innovation and creativity in staff and guests at the Abbaye. She brought her own commercial family history, her educational training, her knowledge in psychology and theology and her own humanistic views emphasising humility respect for any life form to the job. Depending the situation, she would ‘put different hats on’, take difficult decisions and compromise and dialogue to find solutions. Her role was not easy, indeed despite her affirmations, she experienced tensions, uncertainty, sometimes a lack of confidence and questioned how to manage it all.

Nonetheless, under her directorship, the portfolio of services at the Abbey was expanded to comprise hospitality offering bed and breakfast, family holidays in spring and summer, seasonal holiday packages, a large programme of socio-cultural activities encompassing art, exhibitions, concerts and sport, as well as a very significant component of spiritual development of their communities through retreats (weekend and longer). Community building and maintaining element were her ambition.

## Conclusion

This study follows in the footsteps of Lasch (2018), who emphasized that business model logics can and need to go beyond economic value creation emphasizing social welfare, community, family and faith (though the Abbey offers the individual visitor freedom and independence to pursue their own personal development without religious doctrine). We have sought to fill a gap in terms of the cognitive dimensions of business models, using a biographical case and a phenomenological perspective. The case is that of the Abbaye St Jacut and its late long-term manager Marie Therese, who created a model for the Abbey that aimed to combine spirituality, entrepreneurship, community, social welfare and family. Her managerial style was a response to the challenges she faced in a context characterized by spirituality, collectivity, community and humanistic values, but of also having to respond to secular, financial imperatives.

The study is an instance of micro-level work that explores how individuals and organisations cope, and learn to cope, with the challenges of societal changes that require the creation of business models flexible enough to accommodate different value logics. While more detail is not possible in this short paper form, the study also exemplifies the value of biographical and processual work on business models, where the emphasis is on highlighting the importance of human characteristics and capacity in organizational development and flourishing.

Such work is often undertaken from phenomenological perspectives, where the subjective experience of individuals is viewed as both critical to organizational functioning, and to an understanding of this functioning. Here, we argue that the individual managed multiple logics and values within herself by adopting and expressing different identities, mobilizing these for her different roles; that is, by intuitively applying a polyphasic capacity that is arguably a human cognitive attribute (Provencher, 2007). This will likely have involved a degree of inherent tension some dissonance, but to a degree that was managed by the ‘wearing of different hats’ at different times. This involved allowing different logics to dominate at different times, but not to an extent that any one logic was ‘lost’. We hope that the reader finds merit in this argumentation for future lines of work, which here we have only been able to touch lightly and rather descriptively touch upon.

## Bibliographie

BADEN-FULLER, C. & MANAGEMATIN, V. (2013), « Business models: A challenging agenda » *Strategic Organization*. Nov;11(4):418-27.

BERTELLA G. (2019), « Adding an Ethical and Spiritual Dimension to Sustainable Business Models » *J Sustain Res* 1(2), e190011.  
[https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR\\_1095\\_Detail.html](https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR_1095_Detail.html)

BILLIG, M. (1987) Arguing and Thinking: A Rhetorical Approach to Social Psychology. Cambridge: Cambridge University Press. 1987. Pp. 290.

BREUER, H. & LUDEKE-FREUND, F. (2014) «Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks », in: Huizingh, K.; Conn, S.; Torkkeli, M. & Bitran, I. (Eds.): *The Proceedings of XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy and Society*, 8-11 June 2014, Dublin, Ireland. (ISBN 978-952-265-591-2)

CASTRO P. & BATEL S. (2008), « Social Representation, Change and Resistance: on the difficulties of generalizing new norms » *Cult. Psychol.*, 14 (2008), p. 475-497 <https://doi.org/10.1177/1354067X08096512>

CHEER J.M. & BELHASSEN Y. & KUJAWA J. (2017), « The search for spirituality in tourism: Toward a conceptual framework for spiritual tourism », *Tourism Management Perspectives*, 24, p. 252–256. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.018>

COPE, J. (2005). «Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: Philosophical and methodological issues ». *International Small Business Journal*, 23(2), p. 163–189. <https://doi.org/10.1177/02662426050505111492>.

DACE W. & PURDY E. & BRAZIL V. (2022), « Wearing hats and blending boundaries: harmonising professional identities for clinician simulation educators » *Advances in Simulation*, 7(1), 35. <https://doi.org/10.1186/s41077-022-00229-w>

DEMIL, B. & LECOCQ, Z. (2010) Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, p. 227-246,ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>.

ESAU E. & KANNEGIESER C.L. & REPPMANN M. & PIENING, E.P. & EDINGER-SCHONS L.M. (2025), « Stairway to impact or highway to failure? A cognitive perspective on business model design processes in nascent sustainable ventures ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, 19(4), p. 682–727. <https://doi.org/10.1002/sej.153>

EVERS C.W. & WU E.H., (2006) « On generalising from single case studies: epistemological reflections » *J. Philos. Educ.* 40, p. 511-526.

FESTINGER L (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance* Stanford University Press, Stanford.

FRILING, D. (2012), « “Having It All”: cognitive polyphasia as preserving a complex reality: the Israeli case » *Pap. Soc. Represent.*, 21, p. 1-2.

FRY L. & EGEL E. (2021), « Global Leadership for Sustainability », *Sustainability* 13(11), 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>

FRY, L.W. (2003), « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly* 14(6), p. 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.001>

GILLESPIE, A. (2008). « Social Representations, Alternative Representations and Semantic Barriers». *Journal for the Theory of Social Behaviour* 38:4. 375 - 391.

JAGANNATHAN S. & BAWA A. & RAI R. (2020), « Narrative Worlds of Frugal Consumers: Unmasking Romanticized Spirituality to Reveal Responsibilization and De-politicization », *Journal of Business Ethics*, 161(1), p. 149–168. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3931-1>

JONES P. & KLAPPER R. & RATTEN V. & ALAIN F. (2018), « Emerging themes in entrepreneurial behaviours, identities and contexts », *Int J Entrep Innov.* Apr 26;19:146575031877281.

JOVCHELOVITCH, S. (2007). «Knowledge in Context. Representations, Community and Culture». New York: RoutledgeKLAPPER R.G. & UPHAM P. & BLUNDEL R.K. (2021), « Insider perspectives on growth: Implications for a nondichotomous understanding of 'sustainable' and conventional entrepreneurship », *Bus Strateg Environ.* May, p. 1-16.

JONES P. & KLAPPER R. & RATTEN V. & ALAIN F. (2018), « Emerging themes in entrepreneurial behaviours, identities and contexts », *Int J Entrep Innov.* Apr 26;19:146575031877281.

LASCH, O. (2018) «Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models», *Long Range Planning*, Volume 51, Issue 1, Pages 158-183, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002>.

LAWANDE N. & VENKATESH D.N. (2025), « Scholarly landscape of workplace spirituality: a bibliometric review » *Discov Psychol* 5, 55, <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00390-z>

MARKOVÁ I. (2003), *Dialogicality and social representations: the dynamics of mind Dialogicality and Social Representations: The Dynamics of Mind*, Cambridge University Press, Cambridge.

MARQUES J. (2010), « Spiritual Considerations for Managers: What Matters Most to Workforce Members in Challenging Times », *Journal of Business Ethics* 97, p. 381–390, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0514-1>

MARTIN C.J. & UPHAM P. & KLAPPER R. (2017), « Democratising platform governance in the sharing economy: An analytical framework and initial empirical insights », *J Clean Prod.* 166.

MITROFF I. & DENTON E. (1999), « A study of spirituality in the workplace », *Sloan Management Review*, 40(4), p. 83-92.

MUKHERJEE S. & GHOSH, S. (2022). « Enhancing Effectiveness of Values and Ethics Education through Spirituality », *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 19(3), p. 275-301. <https://doi.org/10.51327/CHXM7253>

MOSCOVICI S. (1961), «*La psychanalyse, son image et son public*». Paris: Presses Universitaires de France.

MOYA S. & TOLEDANO N. (2025), « The Space for Religion and Spirituality in Business, Management, and Entrepreneurship Education: Reflections on the Main Contributions and Tentative Directions ». *J Bus Ethics* 198, 155–175 (2025). <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05787-9>

NECK C.P. & MILLIMAN J.F. (1994), « Thought self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6), p. 9-16.

PANAGIOTOU E. & KADIANAKI I. (2019), « From cognitive dissonance to cognitive polyphasia: a sociocultural approach to understanding meat-paradox », *J. Theory Soc. Behav.*, <https://doi.org/10.1111/jtsb.12201>

PENROSE, E. (1959) «*The Theory of the Growth of the Firm* ». Basil Blackwell, Oxford.

PINKSE J. & LÜDEKE-FREUND F. & LAASCH O. & SNIHUR Y. & BOHNSACK, R. (2023), The Organizational Dynamics of Business Models for Sustainability: Discursive and Cognitive Pathways for Change ». *Organization & Environment*, 36(2), p. 211-227. <https://doi.org/10.1177/10860266231176913>

PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. (2011) Creating Shared Value How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*, Jan-Feb.

PROVENCHER, C. (2007), *Cognitive polyphasia in the MMR controversy: A theoretical and empirical investigation*. PhD diss., The London School of Economics and Political Science (LSE).

ROCHA R.G. & KAGULI F. (2023), « Practical Wisdom: The Ultimate Purpose for Cultivating Spirituality in Business », *The Journal of Management Spirituality and Religion* 22. p. 256-264. 10.51327/NHVX4626.

ROCHA R.G. & PINHEIRO, P.G. (2021), « Organizational Spirituality: Concept and Perspectives », *Journal of Business Ethics*, 171(2), p. 241–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>

RUPČIĆ, N. (2017), « Spiritual development – a missing and powerful leverage when building learning organizations », *Learning Organization* 24(6), p. 418-426. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2017-0071>

SALDANA J. (2021), « *The Coding Manual For Qualitative Researchers* ». Sage publications.

SANDBERG, J. (2005). «How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? » *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000> (Original work published 2005)

SHIN H. & VU M.C. & BURTON N. (2022), « Micro-processes of moral normative engagement with CSR tensions: The role of spirituality in justification work », *Journal of business ethics* Vol. 179, Issue 2, p. 597-615), <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04853-w>

SHOTTER J. (2006), « Understanding process from within: An argument for 'withness'-thinking », *Organ Stud.* 27(4), p. 585-604.

SIGGELKOW N. (2007), « Persuasion With Case Studies », *Academy of Management Journal*. 50(1), p. 20-24.

SKVORTSOV A. & ROMASHCHUK A. (2015), « Single case studies as a means for developing psychological theories », *PsyCh Journal*, 4(4), p. 231–242. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pchj.117>

TURZO T. (2025), « Exploring the Intersection of Spirituality and Sustainability in the Anthropocene Era ». In: Zsolnai, L. (eds) *Spirituality and Business in the Anthropocene*. Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-91203-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-91203-0_2)

UPHAM P. & JOHANSEN K. (2019), « A cognitive mess: Mixed feelings about wind farms on the Danish coast and the emotions of energy infrastructure opposition », *Energy Res Soc Sci*, vol. 66, September, p.101489, doi: 10.1016/j.erss.2020.101489.

VAN DEN OEVER, K. & MARTIN, X. (2015) «Business Model Change: Managerial Roles and Tactics» In Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. *Decision-Making Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management, Emerald Group, vol. 33, DO 10.1108/S0742-332220150000033010

WARWICK R.J. & PALMER A. & MCCRAY J. (2017), « Action learning: ripples within and beyond the set », *Leadership Health Serv* (Bradf Engl). May 2;30(2), p. 138-147. doi: 10.1108/LHS-10-2016-0049. PMID: 28514913.

ZSOLNAI, L. (2015). (Ed.) Spirituality, ethics and sustainability. In *The spiritual dimension of business ethics and sustainability management*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8>

**Khaled SAADAOUI**

Professeur associé

EM Normandie Business School, Métis Lab

**Patrice RIVAS**

EDF Service Solidarité

# Intégration de la précarité numérique dans la RSE : quelles responsabilités pour les entreprises face à l'illectronisme ?

**Résumé :** Cet article interroge la manière dont les grandes entreprises françaises intègrent la précarité numérique dans leur stratégie RSE. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de cinq groupes (SFR, Bouygues, La Poste, EDF, SNCF), il analyse les perceptions, dispositifs et limites de ces engagements. Les résultats mettent en évidence des démarches souvent fragmentées et en grande partie confiées à des partenaires associatifs. S'inspirant de Selwyn (2004), Van Dijk (2005) et Gond et al. (2009), l'article met en lumière les tensions entre image, sincérité et transformation. Sur le plan managérial, il plaide pour une gouvernance plus intégrée de l'inclusion numérique et pour l'évaluation stratégique de l'e-inclusion au sein des politiques RSE.

**Mots-clés :** Précarité numérique ; Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; Illectronisme ; Inclusion numérique ; Gouvernance partenariale.

# Integrating digital exclusion into CSR: what responsibilities do companies have in the face of digital illiteracy?

**Abstract:** This article examines how major French companies integrate digital vulnerability into their corporate social responsibility (CSR) strategies. Based on a qualitative study conducted with five organizations (SFR, Bouygues, La Poste, EDF, SNCF), it analyzes the perceptions, mechanisms, and limitations of their engagement in this domain. The findings reveal often fragmented approaches, largely outsourced to nonprofit partners. Building on the frameworks of Selwyn (2004), Van Dijk (2005), and Gond et al. (2009), the article highlights the tensions between image management, authenticity, and transformative impact. From a

managerial perspective, it advocates for a more integrated governance of digital inclusion and the strategic evaluation of e-inclusion within CSR policies.

**Keywords :** Digital Divide ; Corporate Social Responsibility (CSR) ; Digital Illiteracy ; Digital Inclusion ; Collaborative Governance.

## Introduction

La transformation numérique constitue l'un des phénomènes économiques et sociaux majeurs des dernières décennies. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont profondément modifié les modes de production, les interactions sociales, les pratiques administratives et les formes de participation citoyenne. Si ce mouvement est porteur d'efficacité, d'innovation et de compétitivité, il engendre aussi des tensions et de nouvelles inégalités. Le numérique offre des opportunités d'accès au savoir, à l'emploi et aux services, mais crée également des formes d'exclusion regroupées sous le terme de précarité numérique, désignant les situations où individus ou ménages rencontrent des difficultés d'usage en raison d'un manque d'équipement, de connexion, de compétences ou de médiation (Granjon, 2015 ; Warin, 2015).

Cette précarité ne relève pas d'un simple déficit technique : elle reflète des inégalités sociales, culturelles et économiques qui se déploient dans un nouvel espace – celui des usages numériques – et renforcent les formes classiques de vulnérabilité (Ben Youssef, 2004 ; Hargittai, 2002). L'accès matériel ne garantit pas l'appropriation : la « fracture numérique de second niveau » (Hargittai, 2002 ; Van Dijk, 2005) montre que la possession d'équipements n'assure ni la maîtrise des usages ni leur valeur sociale ; d'où la nécessité de repenser les conditions d'une inclusion numérique effective, fondée sur la capacité pour chacun de participer à la société de l'information.

Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) prend une dimension nouvelle. Longtemps centrée sur les enjeux environnementaux et économiques, elle s'étend aujourd'hui aux questions de justice sociale et d'inclusion (Freeman, 1984 ; Carroll, 1999). Les entreprises, acteurs clés de la transition numérique, se trouvent au cœur d'un paradoxe : elles diffusent les technologies tout en devant réduire les inégalités qu'elles génèrent. La précarité numérique devient ainsi un champ d'application concret de la RSE, où se mesure la capacité à concilier performance technologique et équité sociale (Porter & Kramer, 2011).

Les institutions européennes et nationales ont reconnu cette responsabilité. Dès le *Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises* (Commission européenne, 2001), la RSE est présentée comme un outil de gouvernance et de cohésion sociale. Puis la *Communication sur l'e-inclusion* (Commission européenne, 2005) a appelé États et entreprises à garantir la participation de tous

à la société de l’information. Ces textes traduisent la conviction que la lutte contre la précarité numérique relève d’un devoir collectif associant pouvoirs publics, entreprises et société civile.

Depuis 2017, plusieurs dispositifs institutionnels ont consolidé cette dynamique. Le *Haut-commissariat à la stratégie et au plan* a identifié la pauvreté numérique comme déterminant majeur d’exclusion. Le *Plan national pour un numérique inclusif* (2018) et *France Relance* (2020) ont mobilisé 250 millions d’euros pour la formation d’aidants, l’équipement des publics précaires et la création de lieux de médiation. La feuille de route *France numérique ensemble 2023-2027* vise désormais à accompagner 8 millions de personnes éloignées du numérique, former 20 000 aidants et déployer 25 000 espaces de médiation. Ce cadre souligne la centralité de l’action publique, en articulation avec la RSE.

Les rapports publics récents confirment la place déterminante de l’État dans la lutte contre la précarité numérique. Le rapport de la Cour des comptes (2024) sur le programme *France Services* montre que ces dispositifs ont renforcé la cohésion territoriale et l’accès équitable aux services numériques, tout en soulignant la charge financière supportée par les acteurs locaux. De son côté, l’Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT, 2024) met en avant, dans ses bilans 2023-2024, l’importance des synergies entre collectivités, associations et entreprises pour réduire les fractures numériques. Ces constats réaffirment que la lutte contre la précarité numérique repose sur une gouvernance multi-acteurs, où les entreprises sont appelées à jouer un rôle complémentaire de celui de la puissance publique.

Cependant, l’ampleur du phénomène impose une mobilisation multi-acteurs. L’État conserve un rôle pivot de régulation, mais les entreprises, par leurs ressources technologiques et leur ancrage territorial, disposent d’un rôle décisif dans la réduction des inégalités numériques. Cette interaction entre acteurs publics et privés reflète une gouvernance partagée des transformations numériques (Thévenot, 2011 ; Doueihi, 2011).

L’articulation entre RSE et précarité numérique s’inscrit dans un débat plus large sur la contribution des entreprises au bien commun (Tirole, 2017 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Banerjee, 2008 ; Gond et al., 2009). L’approche de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) illustre la possibilité d’un alignement entre intérêt économique et social : les entreprises peuvent créer de la valeur tout en répondant à des besoins collectifs. Dans le cas de la précarité numérique, cet alignement se manifeste par des programmes de mécénat technologique, de formation et de partenariat avec les collectivités. Ces initiatives traduisent une RSE en mutation : de la compensation des impacts vers la co-construction de solutions sociales durables.

La crise sanitaire de la Covid-19 a renforcé l’urgence de ces enjeux. Elle a révélé combien le numérique est vital à la continuité économique et éducative, tout en exposant les inégalités d’accès et de compétences (Boin et al., 2005 ; Beaunoyer et al., 2020 ; Van Deursen, 2020). Les entreprises, notamment technologiques et de services publics, ont été appelées à contribuer : dons d’équipements, gratuités de services, médiation ou formation. Ces initiatives marquent l’extension des responsabilités sociétales face à un risque d’exclusion désormais systémique.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective. Elle mobilise les cadres de la RSE et de l'inclusion numérique pour analyser les interventions des entreprises face à la précarité numérique. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de cinq grands groupes français – SFR, Bouygues Télécom, EDF, SNCF et La Poste –, elle explore la manière dont ces organisations intègrent cet enjeu dans leurs stratégies RSE et les conditions partenariales qui soutiennent ces engagements. L'article s'organise en quatre parties : fondements théoriques du lien RSE-inclusion numérique (1), méthodologie (2), résultats (3), et discussion sur les limites et perspectives d'une société numérique plus équitable (4).

## **1. Revue de littérature**

La généralisation du numérique transforme profondément l'accès aux services, aux savoirs et à la participation sociale. Si elle stimule l'innovation, elle crée aussi de nouvelles inégalités : la précarité numérique, forme contemporaine de vulnérabilité sociale liée aux difficultés d'usage des technologies.

Historiquement, la réduction de ces inégalités relevait de l'État, garant de l'égalité d'accès aux droits. Cependant, la complexité du phénomène et la rapidité des évolutions technologiques appellent une action collective. Les entreprises, par leurs ressources et leur proximité avec les usagers, deviennent des acteurs essentiels de la cohésion numérique.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) offre un cadre pour penser leur contribution à l'inclusion numérique. Initialement centrée sur l'environnement et l'éthique, elle s'élargit aujourd'hui aux enjeux d'égalité et de participation. La précarité numérique n'est plus perçue comme un risque externe, mais comme un champ d'action légitime pour les entreprises.

Cette revue analyse cette convergence entre action publique et engagement privé à travers trois axes : les inégalités numériques (1.1.), les évolutions de la RSE (1.2.) et les dispositifs d'un numérique inclusif (1.3.).

### **1.1. La précarité numérique : une nouvelle forme d'inégalité sociale**

La littérature sur la fracture numérique distingue plusieurs niveaux d'inégalités : l'accès aux infrastructures (équipement, connexion), la capacité d'usage et la maîtrise des usages (Hargittai, 2002 ; Van Dijk, 2005 ; Selwyn, 2004). Ces travaux soulignent que le problème n'est pas seulement matériel, mais aussi cognitif et culturel. Granjon (2009) évoque une « inégale distribution des compétences » qui reproduit et renforce les inégalités sociales existantes, tandis que Warin (2015) traite d'« exclusion numérique cumulative » où le manque de capital culturel ou social freine l'appropriation des outils numériques.

Au-delà de la fracture numérique classique, centrée sur l'accès matériel, la précarité numérique recouvre d'autres dimensions telles que l'illectronisme et l'e-exclusion, qui traduisent des formes d'incapacité à utiliser ou à s'approprier les outils numériques, même lorsque

l'équipement est disponible (Plantard, 2015 ; Michel et Bobillier Chaumon, 2009). L'Insee (2021) estime ainsi que 15 % des adultes en France sont en situation d'illectronisme, avec une surreprésentation des personnes âgées, peu diplômées ou isolées géographiquement. Ce phénomène ne résulte pas seulement d'un déficit technique, mais d'un enchevêtrement d'exclusions sociales, culturelles et symboliques (Kesteman, 2019), souvent renforcées par un sentiment d'incompétence ou de honte face au numérique (Warin et Revil, 2020).

Ces formes d'exclusion sont d'autant plus préoccupantes qu'elles restent souvent invisibles. Les individus en difficulté avec le numérique sont, par définition, absents des espaces en ligne où se déploient désormais les interactions sociales, administratives et citoyennes (Van Dijk, 2005 ; Warschauer, 2004). Cette invisibilité tend à masquer la dimension structurelle de la précarité numérique derrière une lecture individualisante, où la non-maîtrise du numérique est perçue comme une faute personnelle (Lahire, 2004). Elle renforce ainsi les stigmates sociaux et la marginalisation des publics concernés.

Cette précarité s'exprime notamment dans les relations avec les services publics dématérialisés, les démarches administratives en ligne ou l'accès aux services bancaires et éducatifs (Ben Youssef, 2004 ; Doueihi, 2011). Elle touche particulièrement les personnes âgées, les ménages modestes, les chômeurs et les habitants de zones rurales ou de quartiers prioritaires. La pandémie de Covid-19 a révélé l'ampleur de ces vulnérabilités (Beaunoyer et al., 2020 ; Van Deursen, 2020), confirmant que la maîtrise du numérique conditionne désormais l'accès à des droits fondamentaux tels que l'éducation, l'emploi ou la santé.

La précarité numérique apparaît ainsi comme un enjeu sociétal majeur, interrogeant la cohésion sociale et la capacité des institutions à garantir l'égalité d'accès à la société numérique. C'est à partir de ce constat que la RSE trouve un nouveau champ d'application : la réduction des inégalités numériques par des actions de solidarité, de formation ou d'accompagnement.

## 1.2. La responsabilité sociétale des entreprises : fondements, principes et évolutions

La RSE se définit comme « la responsabilité des organisations vis-à-vis des impacts de leurs décisions et activités sur la société et sur l'environnement » (ISO 26000, 2010). Elle repose sur des valeurs éthiques, sociales et environnementales intégrées à la stratégie de l'entreprise, au-delà du respect légal. Historiquement, elle s'est construite autour de plusieurs courants : le développement durable (WCED, 1987), l'éthique des affaires (Carroll, 1999) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Cette dernière postule que l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des acteurs affectés par son activité — salariés, clients, collectivités, ONG, pouvoirs publics.

L'évolution de la RSE s'inscrit dans une histoire marquée par des tensions entre rentabilité et responsabilité sociale. Dès Bowen (1953), l'entreprise est pensée comme moralement redevable envers la société, tandis que Carroll (1999) formalise cette responsabilité en quatre dimensions — économique, légale, éthique et philanthropique. Ces modèles, bien que fondateurs, peinent à saisir les dilemmes réels entre performance financière et engagement sociétal (Gond et al., 2009). Banerjee (2008) dénonce ainsi la récupération stratégique de la RSE, souvent réduite à

un outil de communication, tandis qu'Arjaliès et Mundy (2013) alertent sur la financiarisation des enjeux extra-financiers. La distinction entre RSE explicite et implicite (Matten & Moon, 2008) met également en lumière le poids des contextes institutionnels : dans les pays anglo-saxons, elle repose sur des engagements volontaires, tandis qu'en Europe, elle s'intègre dans des cadres réglementaires plus formalisés, comme la directive CSRD ou la loi PACTE.

L'ouverture aux parties prenantes place naturellement les questions d'exclusion et d'inégalité dans le champ de la RSE. Les entreprises, notamment celles du numérique, ne peuvent ignorer les effets sociaux de leurs innovations. Porter et Kramer (2011) ont proposé la notion de valeur partagée, selon laquelle la performance économique et l'impact social se renforcent mutuellement. Ce cadre aide à comprendre pourquoi la lutte contre la précarité numérique — relevant initialement de l'action publique — devient un espace d'engagement légitime pour les entreprises.

La RSE s'est ensuite institutionnalisée à travers des référentiels internationaux (Pacte mondial de l'ONU, 2000 ; OCDE, 2011) et des outils de reporting (GRI, 2016). En France, la loi PACTE (2019) et le concept d'entreprise à mission (Tirole, 2017) prolongent cette évolution vers une gouvernance responsable intégrant les impacts sociaux et environnementaux. Dans ce cadre, la lutte contre la précarité numérique relève d'une responsabilité partagée entre acteurs économiques et pouvoirs publics.

Enfin, la RSE ne se substitue pas à l'action de l'État, mais la complète. C'est dans cette articulation entre intérêt général et initiative privée que réside l'enjeu scientifique et managérial : comprendre comment la RSE peut contribuer à un problème historiquement public, en devenant un instrument de gouvernance et de solidarité numérique.

### **1.3. RSE et précarité numérique : modalités d'intervention, défis et perspectives**

Les travaux montrent que les entreprises développent des dispositifs d'accès au numérique, de formation et de médiation pour les publics vulnérables. L'approche de la « valeur partagée » (Porter & Kramer, 2011) suggère que performance économique et impact social peuvent se renforcer mutuellement. La précarité numérique constitue ainsi un champ d'intervention légitime pour les entreprises du numérique, des télécommunications ou de l'énergie, fortes de leurs compétences technologiques et de leur ancrage territorial. Cependant, certaines initiatives restent centrées sur la compensation des inégalités plutôt que sur leur transformation structurelle (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Le numérique, avec sa rapidité d'évolution et ses usages hétérogènes, appelle une gouvernance partagée entre entreprises, pouvoirs publics et acteurs de terrain (Thévenot, 2011 ; Doueihi, 2011).

Les principales modalités d'action recensées incluent la fourniture d'équipements ou services gratuits, la formation, la médiation et les partenariats multi-acteurs (entreprises, associations, collectivités). Ces initiatives traduisent une capacité d'innovation sociétale et un élargissement de la RSE vers l'inclusion numérique.

Pour autant, ces démarches doivent être replacées dans le cadre institutionnel qui les précède. L'inclusion numérique a d'abord relevé des pouvoirs publics ; aujourd'hui, l'action des entreprises complète celle de l'État. Trois politiques nationales l'illustrent :

- Le Plan national pour un numérique inclusif (2018) visait à accompagner 1,5 million de personnes par an et à structurer la médiation locale ;
- La feuille de route France Numérique Ensemble 2023-2027, pilotée par l'ANCT, ambitionne d'accompagner 8 millions de personnes, de former 20 000 aidants numériques et de fournir 2 millions d'ordinateurs reconditionnés ;
- Le Plan France Relance (2020) a mobilisé 250 millions d'euros pour la formation et les lieux d'accompagnement.

Ces actions s'inscrivent dans une vision intégrant sobriété, solidarité et libertés numériques. La dématérialisation croissante des services publics (E-administration) accentue le besoin de médiation pour les publics exclus.

Ces politiques publiques démontrent que l'inclusion numérique est d'abord un enjeu social et territorial structuré par les décisions publiques. Les entreprises y interviennent dans un écosystème complexe où leur rôle est complémentaire à celui de l'État. La RSE se légitime ainsi comme un instrument d'inclusion, à condition d'être alignée avec les politiques publiques et fondée sur des partenariats durables.

Trois enseignements peuvent être mis en évidence : l'intervention des entreprises est plus efficace lorsqu'elle s'aligne sur les politiques publiques tout en apportant innovation et ancrage local ; les défis de la précarité numérique imposent de repenser les logiques RSE vers des actions structurelles ; et la gouvernance de l'inclusion numérique requiert une articulation claire entre acteurs publics, territoires et entreprises, rappelant que la RSE ne peut être analysée hors de son contexte institutionnel.

## **2. Méthodologie**

Nous exposons la méthodologie adoptée (2.1.) et les cas, objets de notre étude (2.2.).

### **2.1. La méthode employée**

Notre étude empirique repose sur une méthodologie qualitative de type étude de cas (Yin, 1994), mobilisant des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005). Cette approche a été privilégiée en raison de la complexité du phénomène étudié, qui suppose de comprendre des processus organisationnels, des représentations et des pratiques contextualisées. Elle permet d'explorer en profondeur les logiques d'action et les arbitrages internes des entreprises dans leur rapport à la précarité numérique, au-delà de la simple description des politiques RSE.

L'échantillon retenu comprend cinq grandes entreprises françaises issues de secteurs d'activité divers : SFR, Bouygues Télécom, EDF, SNCF et La Poste. Ce choix répond à un double objectif de pertinence et de comparabilité. D'une part, ces entreprises partagent un poids économique et une visibilité institutionnelle qui leur confèrent un rôle d'exemplarité dans la mise en œuvre de politiques RSE. D'autre part, leur diversité sectorielle (télécommunications, énergie, transport, services publics) permet de saisir différentes modalités d'intégration des enjeux numériques dans la responsabilité sociétale. Elles ont également été retenues pour leur rôle structurant dans la fourniture de services essentiels (énergie, transport, communication) et pour leur engagement explicite en matière d'inclusion numérique, offrant ainsi un échantillon représentatif des principaux leviers d'action face à la précarité numérique.

Ce panel de cinq entreprises, conforme à une logique d'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989), permet d'assurer à la fois la profondeur d'analyse et la comparabilité des contextes. L'ensemble illustre deux logiques d'action complémentaires : d'une part, les opérateurs privés du numérique (SFR et Bouygues Télécom), au cœur des infrastructures et de l'accès à Internet ; d'autre part, les entreprises à mission de service public (EDF, SNCF et La Poste), dont la numérisation accélérée interroge l'intégration des publics vulnérables. Cette répartition permet d'analyser la diversité des approches RSE face à la précarité numérique, ainsi que les formes de coopération entre acteurs privés et institutions publiques.

Au total, cinq entretiens en face-à-face ont été menés auprès de responsables RSE – ou de leurs représentants<sup>1</sup> – au sein de ces groupes. Chaque entretien, d'une durée d'environ une heure, a été enregistré avec le consentement des participants, puis intégralement retranscrit. Certes, la durée d'une heure peut apparaître limitée au regard de l'ampleur du sujet ; néanmoins, elle correspond à une moyenne observée dans les recherches qualitatives exploratoires où les participants occupent des fonctions à haute responsabilité et disposent d'un temps restreint. Pour compenser cette contrainte temporelle, un guide d'entretien structuré a été élaboré en amont afin de maximiser la richesse des échanges.

Chaque rencontre s'est ainsi concentrée sur trois axes principaux : la politique RSE de l'entreprise, avec un accent particulier sur son volet social ; la manière dont l'entreprise appréhende la précarité numérique dans le cadre de sa responsabilité sociétale ; et les dispositifs mis en œuvre pour lutter contre ce phénomène, notamment dans le contexte spécifique de la crise de la Covid-19.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique (Miles & Huberman, 2003), combinant une approche intra-cas et inter-cas. Chaque entretien a d'abord été codé et examiné individuellement, puis confronté aux autres sur la base de thématiques communes, tout en laissant émerger des dimensions nouvelles issues du terrain. Des sources secondaires ont

---

<sup>1</sup> Par souci de confidentialité, les noms des personnes interrogées ont été modifiés et leurs fonctions professionnelles volontairement anonymisées. Les verbatims présentés ont été sélectionnés et, dans certains cas, légèrement reformulés afin de préserver l'anonymat tout en respectant le sens des propos.

également été mobilisées (sites institutionnels, rapports RSE, documents internes ou publics), renforçant la triangulation des données et la robustesse de l’analyse.

## 2.2. Les cas étudiés

Les cinq entreprises étudiées présentent des caractéristiques contrastées mais complémentaires, tant par leur statut que par leur rôle dans l’écosystème numérique.

**L’entreprise SFR** : Fondée en 1987 et intégrée au groupe Altice depuis 2014, SFR comptait environ 8 000 salariés en 2024. Malgré une perte de 343 000 abonnés mobiles au deuxième trimestre 2024 (soit 19,6 millions d’abonnés restants), l’entreprise maintient une position significative sur le marché français des télécommunications. La Fondation SFR, créée en 2006, coordonne les actions de mécénat du groupe, notamment dans les domaines de la solidarité et de l’inclusion numérique.

**L’entreprise Bouygues Télécom** : Lancée en 1994, cette filiale du groupe Bouygues comptait 26,8 millions de clients mobiles et 11 232 salariés en 2024. Sa stratégie RSE repose sur deux entités : une équipe dédiée aux enjeux d’accessibilité et de climat, et la Fondation Bouygues Télécom, qui pilote des actions sociales, solidaires et numériques en lien avec la société civile.

**L’entreprise EDF** : Crée en 1946 et détenue à 83 % par l’État, EDF emploie près de 191 000 collaborateurs dans le monde. Sa Fondation EDF, fondée en 1987, soutient des initiatives dans les domaines de la santé, de la solidarité et de l’inclusion numérique. Ses actions en matière d’accès à l’énergie et au numérique s’inscrivent dans une logique de service universel et de cohésion territoriale.

**L’entreprise SNCF** : Entreprise ferroviaire publique fondée en 1937, la SNCF poursuit depuis 2020 son ouverture à la concurrence. En 2024, elle a réalisé un chiffre d’affaires de 43,4 milliards d’euros. La Fondation SNCF, créée en 1996, soutient des projets liés à l’éducation, à l’insertion professionnelle et à la transition écologique. Elle promeut également la formation numérique dans les zones rurales et périurbaines, en partenariat avec des associations locales.

**L’entreprise La Poste** : Entreprise publique française dont les origines remontent à 1477, La Poste employait environ 226 800 collaborateurs en 2024. Sa stratégie RSE, historiquement centrée sur la proximité sociale, a intégré dès les années 2000 des objectifs environnementaux et numériques. Le groupe met en œuvre des dispositifs de formation et d’accompagnement numérique à destination des seniors et des usagers éloignés du digital.

Ces cinq entreprises représentent des acteurs majeurs, publics ou privés, engagés dans la transformation numérique du territoire. Leur diversité permet de croiser des approches issues de secteurs à forte composante technologique (télécommunications, énergie, transport, services postaux), tout en observant les convergences dans les logiques de responsabilité sociétale. On

note ainsi qu'au sein du champ des télécommunications, un acteur comme Orange a déjà déployé à large échelle un programme « Orange Digital Center », visant à former plus de 600 000 personnes en France, dont plusieurs centaines de milliers de jeunes, à l'inclusion numérique (Orange, 2025). Cela permet de situer les entreprises de notre corpus dans un paysage plus vaste d'engagements : les grandes entreprises étudiées optent pour des stratégies davantage ancrées sur les territoires ou sur des partenariats locaux, tandis que d'autres programmes de grande ampleur ciblent la nationalisation de l'inclusion numérique. Cette nuance d'échelle met en valeur la complémentarité des initiatives des acteurs privés au service des objectifs d'égalité d'accès — et souligne la nécessité, pour chaque organisation, de définir non seulement ce qu'elle fait, mais comment elle s'inscrit dans un écosystème partagé d'inclusion numérique.

### **3. Résultats**

Nos résultats permettent d'appréhender la politique RSE des entreprises étudiées (3.1.). De même, nous pouvons relever quelle approche de la précarité numérique est adoptée dans le cadre de la RSE pour chacune de ces entreprises (3.2.), puis quelles sont en définitive les démarches consacrées (3.3.).

#### **3.1 La politique RSE des entreprises étudiées**

La politique RSE des entreprises étudiées peut être comprise à travers les origines et les évolutions institutionnelles (3.1.1.). Cette politique comprend des moteurs internes et des pressions externes (3.1.2.), mais aussi une gouvernance et déclinaison opérationnelle (3.1.3.).

##### *3.1.1 Origines historiques et évolutions institutionnelles*

Les entreprises interrogées présentent des politiques de responsabilité sociétale (RSE) ancrées dans des histoires et structures distinctes, mais convergentes vers une reconnaissance croissante de leur rôle sociétal. M. Veniard (La Poste) souligne le caractère « historique » de cet engagement, enraciné dans la mission de service public. La dimension environnementale s'y est formalisée au début des années 2000, La Poste devenant en 2020 la première entreprise mondiale en performance RSE selon Vigeo-Eiris.

M. Anger rappelle que le groupe Bouygues menait déjà, avant même la création de sa filiale Télécom, des actions typiquement RSE, comme le recyclage des déchets et les plans de carrière. À la SNCF, les premières démarches étaient environnementales, liées aux risques ferroviaires, avant que la dimension sociale ne s'impose avec l'évolution des référentiels RSE.

EDF, ancien acteur public, a intégré la responsabilité sociétale dans la transition énergétique : Mme Fortier précise que cette orientation a été « inscrite dans les statuts de l'entreprise ». De son côté, SFR, via sa Fondation, a structuré ses actions sociales pour répondre aux attentes croissantes des collaborateurs et du grand public.

Ces trajectoires montrent que la RSE s'est institutionnalisée dans ces organisations, sous l'effet de leur histoire de service public et de leur exposition sociale. Ce socle prépare l'intégration d'enjeux émergents comme la précarité numérique, relevant traditionnellement de l'action publique mais désormais portée par les grandes entreprises.

### *3.1.2 Moteurs internes et pressions externes*

L'institutionnalisation des politiques RSE s'explique par des dynamiques internes et externes. En interne, la quête de sens, la cohésion et l'utilité sociale dominent. Mme Hachard (SFR) évoque la « fierté d'appartenance » liée aux actions solidaires, et M. Veniard (La Poste) affirme que « l'implication sociétale, c'est ce qui donne la fierté, la cohésion ». Les jeunes générations, en quête de sens, impulsent la formalisation de cet engagement.

Parallèlement, la pression externe s'intensifie : notations ESG, exigences législatives (loi Pacte, rapports extra-financiers) et attentes des investisseurs font de la RSE un critère stratégique. Mme Fortier (EDF) souligne que « les rapports extra-financiers et les notations bancaires » agissent désormais comme leviers financiers. Les médias, ONG et collectivités jouent également un rôle d'interpellation croissant, imposant aux entreprises de prouver leur impact et leur transparence.

Ce faisceau de pressions internes (sens, attractivité) et externes (régulation, notation, société civile) transforme la RSE d'une démarche périphérique en pilier stratégique. Il explique aussi pourquoi des enjeux naguère publics — comme l'accès équitable aux services numériques — entrent désormais dans leurs priorités.

### *3.1.3 Gouvernance et déclinaison opérationnelle*

Les modes de gouvernance RSE varient selon les entreprises, mais toutes reconnaissent la nécessité d'un pilotage structuré. À La Poste, la transversalité domine : chaque branche dispose d'une direction de l'engagement sociétal, assurant une gouvernance « décentralisée mais coordonnée ». Chez Bouygues Télécom, la logique est plus participative : la majorité des projets de la fondation émanent des collaborateurs, invités à proposer et mener des actions. EDF adopte une gouvernance hiérarchique appuyée sur des filiales locales ; Mme Fortier précise qu'elle est « alignée sur les objectifs climatiques, mais articulée localement ».

À la SNCF, une direction RSE nationale fixe les orientations, tout en laissant aux entités régionales une grande autonomie. M. Coty souligne la nécessité d'un « cadre stratégique fort, accompagné de souplesse opérationnelle ». SFR coordonne ses initiatives via une équipe dédiée et un conseil d'administration mixte intégrant associations, collaborateurs et experts.

Ces gouvernances démontrent la capacité des entreprises à piloter des enjeux sociaux complexes, combinant vision centrale et déclinaison locale. Leur ouverture à des acteurs tiers — associations, experts, collectivités — constitue une infrastructure clé pour intervenir sur la précarité numérique en partenariat avec le secteur public et associatif.

### **3.2 Approche de la précarité numérique dans le cadre de la RSE**

L'approche de cette précarité impose de bien comprendre les définitions du phénomène (3.2.1.). Cette approche est par ailleurs caractérisée par une responsabilité partagée mais périphérique (3.2.2.). Aussi, il convient de cibler les publics pour en apprécier la posture stratégique (3.2.3.), ce qui conduit à relever des ambiguïtés et des tensions dans les discours (3.2.4.).

#### *3.2.1 Compréhension et définitions du phénomène*

La notion de précarité numérique est appréhendée de manière convergente mais nuancée par les entreprises interrogées. Si les termes diffèrent — « fracture numérique » ou « inclusion numérique » — toutes la définissent autour de deux dimensions : un manque d'équipement (ordinateur, tablette, Internet) et un déficit de compétences numériques de base (navigation, gestion de fichiers, communication en ligne).

Un répondant résume : « Le matériel, c'est une partie du problème, mais l'autre, c'est la capacité à s'en servir pour faire valoir ses droits, s'informer ou garder le lien social. »

Cette double approche technique et sociale rejoint la conception défendue par les institutions publiques. Le Haut-commissariat à la stratégie et au plan (2017, actualisé 2025) définit la pauvreté numérique comme une forme contemporaine d'exclusion sociale, comparable à la pauvreté énergétique ou alimentaire. Dans ce contexte, les entreprises sont de plus en plus sollicitées non seulement comme fournisseurs de services, mais aussi comme partenaires de la cohésion sociale, en complément de l'action de l'État.

#### *3.2.2 Une responsabilité partagée mais encore périphérique*

Les entreprises interrogées manifestent une prudence certaine dans leur positionnement face à la précarité numérique, qu'elles perçoivent comme un phénomène systémique. M. Coty (SNCF) le souligne : « Ce n'est pas notre métier de base, mais on ne peut pas faire comme si cela ne nous concernait pas. »

Cette posture traduit une logique d'engagement conditionné : l'entreprise agit en complémentarité avec les associations, les collectivités et l'État, dans les limites de ses compétences.

Certaines, toutefois, adoptent une approche plus volontariste. Mme Fortier (EDF) insiste sur la nécessité de « garantir l'accès aux services essentiels à tous », incluant le numérique. Cette légitimation s'appuie sur la mission d'intérêt général et l'ancrage territorial de l'entreprise.

Les entretiens révèlent néanmoins que la précarité numérique demeure une extension périphérique de la RSE, non un axe structurant. Cette situation illustre la tension entre responsabilité volontaire et coordination institutionnelle : les entreprises reconnaissent leur rôle, mais dans un domaine où l'État reste chef de file. Plusieurs répondants citent le Plan national pour un numérique inclusif (2018) et le Plan France Relance (2020), qui ont mobilisé 250 millions d'euros pour la formation des aidants numériques et la création de lieux de médiation.

Ces programmes servent de cadre de référence dans lequel les entreprises s'inscrivent, via des partenariats ou des contributions en nature.

### *3.2.3 Ciblage des publics et posture stratégique*

Les actions se concentrent sur les jeunes, les personnes âgées et les publics en grande précarité (demandeurs d'asile, bénéficiaires de minima sociaux), identifiés grâce aux diagnostics territoriaux et aux associations partenaires. M. Veniard (La Poste) souligne : « On ne fait pas pour, on fait avec. » Cette démarche illustre une volonté de co-construction et de proximité avec les acteurs locaux.

Chez SFR, les médiateurs numériques coopèrent avec les associations pour orienter les actions, tandis que la Fondation Bouygues finance des projets associatifs spécialisés. Cette externalisation, gage d'efficacité, soulève toutefois la question de la dépendance à l'expertise associative. Le rôle des entreprises reste complémentaire à celui de l'État, dont la feuille de route France Numérique Ensemble 2023-2027 fixe les objectifs de référence : accompagner 8 millions de personnes, former 20 000 aidants, fournir 2 millions d'ordinateurs reconditionnés et créer 25 000 lieux de médiation.

Les entreprises étudiées agissent ainsi dans un écosystème hybride, associant État, collectivités et société civile. Cette gouvernance multi-niveau favorise la cohérence des actions et oriente les ressources privées vers des besoins précis, en phase avec les orientations publiques.

### *3.2.4 Ambiguités et tensions dans les discours*

Malgré la montée en puissance du thème, la précarité numérique demeure une notion floue, encore peu intégrée dans les outils stratégiques internes. Plusieurs répondants reconnaissent l'absence d'indicateurs ou d'objectifs précis. M. Anger (Bouygues) évoque une « zone grise entre engagement sociétal et communication », révélant la difficulté de concilier sincérité et image.

La communication externe reste marquée par une tension entre visibilité et modestie. Mme Hachard (SFR) admet : « On ne veut pas faire du marketing social. Mais si on ne communique pas, personne ne sait ce qu'on fait. » Cette dialectique entre preuve et retenue constitue un trait distinctif des politiques RSE liées au numérique.

Plusieurs acteurs soulignent aussi une fracture dans la fracture : zones rurales, personnes handicapées ou non francophones demeurent davantage marginalisées. Ces constats invitent à mieux articuler les dispositifs de soutien avec les réalités des bénéficiaires. Beaucoup reconnaissent que certaines solutions restent trop technocentréées ou inadaptées. Mme Fortier (EDF) note : « La fracture, ce n'est pas seulement un problème de débit Internet ou de terminal. C'est aussi une question d'accompagnement humain. »

Les arbitrages internes génèrent parfois des tensions : certaines directions perçoivent ces engagements comme une charge ou une attente mal définie, ce qui favorise inertie et dilution

des responsabilités. Pour y remédier, des dispositifs de pilotage dédiés émergent. Chez La Poste, des indicateurs spécifiques mesurent la couverture territoriale des actions d'inclusion numérique, offrant un suivi objectivé et une légitimation interne des efforts menés.

Enfin, le périmètre d'action demeure sensible : les entreprises oscillent entre un devoir de vigilance élargi et la crainte d'une sur-responsabilisation. M. Coty (SNCF) résume : « Nous ne sommes pas l'État. Mais nous avons un rôle. » Ce positionnement hybride complexifie la lisibilité des engagements, tout en illustrant l'évolution de la RSE vers une logique de co-responsabilité, où les entreprises ne remplacent pas l'action publique mais la prolongent dans le champ économique et territorial.

### **3.3. Démarches contre la précarité numérique durant la crise Covid**

Nous relevons une typologie des actions concrètes (3.3.1.) ; des logiques partenariales (3.2.2.) ; des effets de la crise Covid (3.3.3.) pour mieux s'orienter vers une gouvernance partenariale pérenne (3.3.4.).

#### *3.3.1. Typologie des actions concrètes*

L'analyse des démarches engagées contre la précarité numérique révèle une grande diversité d'initiatives. Les entreprises étudiées ont principalement mobilisé des leviers matériels et financiers pour soutenir des actions d'inclusion portées par des acteurs associatifs. Cette logique d'appui indirect traduit leur position de facilitateur, non d'opérateur direct. Un responsable de la Fondation EDF résume : « L'organisation de cette démarche contre la précarité, c'est premièrement du don de matériel et deuxièmement du soutien financier pour effectuer de l'accompagnement. »

Les actions se structurent autour de trois axes : redistribution de matériel, accompagnement via médiateurs ou associations, et animation de dispositifs territoriaux. À La Poste, des partenariats ont permis de fournir des ordinateurs reconditionnés à des publics prioritaires (jeunes en décrochage, personnes âgées isolées, familles monoparentales).

Les entreprises délèguent la médiation au tissu associatif local, reconnu pour sa proximité et sa capacité à instaurer la confiance. SFR finance la formation des médiateurs et les espaces d'accompagnement, tandis que Bouygues Télécom soutient des projets pilotes innovants portés par l'économie sociale et solidaire.

Ce positionnement partenarial s'inscrit dans la cohérence des politiques publiques telles que France Relance (2020) ou la Stratégie nationale pour un numérique inclusif (2018), servant de cadres d'alignement. Les initiatives privées s'y intègrent comme compléments opérationnels et leviers de déploiement local.

#### *3.3.2. Logiques partenariales et territorialisation*

Les partenariats sont centraux dans les dispositifs étudiés. Les entreprises s'appuient sur un maillage d'acteurs issus du tissu associatif, des collectivités, d'établissements publics et parfois

d'autres entreprises. Ce mode d'action stratégique compense le manque d'expertise interne et garantit une adaptation fine aux besoins locaux grâce à la proximité des partenaires.

À La Poste, l'ancrage territorial facilite la détection des besoins. M. Veniard souligne : « la réussite passe par l'écoute du territoire, pas par un déploiement uniforme. » Cette territorialisation permet d'adapter les formes d'intervention : ateliers, accompagnement dans les MSAP, dons de matériel ou formations.

Chez SFR, les associations locales pilotent la plupart des actions dans les zones sensibles, tandis que la Fondation Bouygues mise sur l'implication des salariés dans la sélection et le suivi des projets. « C'est un mode de sélection plus engagé, plus crédible », explique M. Anger. Cette implication renforce la légitimité interne des démarches.

Ces dispositifs traduisent une gouvernance partenariale articulant contributions publiques et privées. La lutte contre la précarité numérique devient un espace d'expérimentation d'une RSE collaborative, où les frontières entre acteurs s'estompent. Ces partenariats, d'abord ponctuels, tendent à s'institutionnaliser via des conventions pluriannuelles et des structures mixtes d'animation territoriale.

### *3.3.3. Effets de la crise Covid comme révélateur*

La crise de la Covid-19 a agi comme révélateur et accélérateur des inégalités numériques. Toutes les entreprises reconnaissent que la pandémie a rendu visibles des fractures d'accès et d'usage auparavant sous-estimées. M. Coty (SNCF) précise qu'il s'agit d'un « électrochoc institutionnel » : « des publics entiers étaient complètement déconnectés, pas par choix mais par défaut. »

L'enseignement à distance, le télétravail et les démarches en ligne ont mis en lumière les difficultés d'usage. Mme Hachard (SFR) note que « certains abonnés nous appelaient pour demander comment allumer leur box ». Les entreprises ont alors élargi leur conception de la précarité : il ne s'agit plus seulement d'accès mais aussi de compétence d'usage.

Des initiatives ont été renforcées : la Fondation Bouygues a créé un fonds d'urgence pour les familles sans équipement ; EDF a accru ses dons de matériel, et La Poste a organisé des permanences numériques et diffusé des guides d'usage. Ces mesures traduisent une réactivité réelle, mais aussi un repositionnement stratégique.

Cette période a néanmoins révélé des tensions : coordination insuffisante, inégalités d'accès aux ressources, difficultés d'évaluation des besoins. Plusieurs entreprises ont reconnu que leurs dispositifs RSE manquaient d'agilité face à l'urgence, ce qui a conduit à repenser leurs modes d'action et à pérenniser les innovations initiées pendant la crise.

### 3.3.4. Vers une gouvernance partenariale pérenne

La lutte contre la précarité numérique s'inscrit désormais dans des logiques de gouvernance durable. La coopération entre entreprises et associations, d'abord conjoncturelle, s'est structurée en véritables architectures de co-responsabilité. EDF, SFR et La Poste participent à des réseaux inter-entreprises pilotés par l'ANCT, favorisant la mutualisation des pratiques et la coordination territoriale.

Cette évolution marque le passage d'un mécénat social à une RSE partenariale, fondée sur des investissements sociétaux durables et des expérimentations cofinancées avec les pouvoirs publics. Les entreprises participent également à la gouvernance des dispositifs d'évaluation.

Ces dynamiques transforment la culture interne : M. Veniard (La Poste) observe que « l'on apprend à faire ensemble, à écouter les associations et les collectivités ». La responsabilité devient partagée : il ne s'agit plus seulement de compenser, mais de co-construire.

Ainsi, la crise Covid-19, en révélant les fragilités structurelles, a servi de déclencheur pour une redéfinition de la RSE comme politique d'interdépendance. L'entreprise s'affirme comme acteur de gouvernance territoriale, capable de co-piloter avec les institutions publiques les transitions sociales et numériques.

## 4. Discussion

Il s'agit de comprendre la nature et la portée des démarches d'inclusion numérique (4.1.), mais aussi d'appréhender les limites et les enjeux de ces démarches d'inclusion (4.2.). Cela conduit à s'orienter vers une redéfinition du rôle sociétal des entreprises (4.3.).

### 4.1. Nature et portée des démarches d'inclusion numérique

Les résultats mettent en évidence des démarches d'inclusion numérique réelles mais encore fragmentées et inégales selon les entreprises étudiées. Les grands groupes (La Poste, EDF, SNCF, Bouygues Télécom, SFR) se sont engagés à travers leurs fondations et programmes RSE, mais sans toujours s'inscrire dans une logique de politique publique globale. Cette déconnexion traduit un double paradoxe : les entreprises occupent un champ historiquement géré par l'État et les associations, tout en agissant sans cadre commun de référence, alors que la précarité numérique est désormais une priorité nationale.

Depuis 2018, la Stratégie nationale pour un numérique inclusif, portée par l'État et l'ANCT, a défini une feuille de route visant à réduire les inégalités d'accès et d'usage. Le plan France Relance (2020) a mobilisé 250 millions d'euros pour former les médiateurs, créer des lieux de médiation et soutenir les initiatives locales. La feuille de route *France Numérique Ensemble 2023-2027* fixe des objectifs chiffrés : accompagner 8 millions de personnes éloignées du numérique, former 20 000 aidants et reconditionner 2 millions d'ordinateurs. Ces programmes constituent un cadre de référence incontournable.

Les entretiens montrent toutefois que l'intégration de ces initiatives reste inégale. Les actions observées s'inscrivent davantage dans une logique de complémentarité ou d'expérimentation que d'alignement stratégique. EDF et La Poste ont articulé leurs programmes avec les dispositifs publics via des partenariats avec l'ANCT ou les collectivités, tandis que SFR et Bouygues Télécom privilégient une approche plus sectorielle et associative, orientée vers la formation ou le don de matériel. Cette diversité illustre la coexistence de deux logiques : une RSE d'accompagnement des politiques publiques et une RSE de substitution, comblant temporairement les carences de l'action publique.

Cette pluralité d'acteurs traduit la richesse du tissu partenarial français mais aussi la difficulté de coordination. Les associations — Emmaüs Connect, WeTechCare, Les Petits Débrouillards — demeurent au cœur de la mise en œuvre. Pourtant, les relations avec les entreprises reposent encore sur des conventions bilatérales, sans mutualisation ni gouvernance commune. M. Veniard (La Poste) le reconnaît : « il manque un espace partagé pour croiser les besoins, les financements et les compétences. » ; d'où la nécessité de renforcer les structures de coordination, à l'image des Hubs territoriaux pour un numérique inclusif créés depuis 2021 pour fédérer acteurs publics et privés. Ces constats rejoignent les analyses de Warschauer (2004), qui souligne l'articulation entre accès matériel, compétences d'usage et médiation sociale comme fondement de l'inclusion numérique.

La discussion révèle ainsi une RSE en transition : d'un modèle centré sur le mécénat, elle évolue vers une logique d'écosystème où l'entreprise devient un partenaire institutionnel de la cohésion sociale. Cette dynamique demeure freinée par l'absence d'outils de mesure communs. Les entreprises reconnaissent la difficulté à évaluer les effets réels de leurs actions, faute d'indicateurs partagés entre acteurs publics, privés et associatifs. Le *Baromètre du numérique* (ARCEP, 2023) indique d'ailleurs que près de 15 % des Français restent éloignés du numérique, confirmant l'ampleur du défi.

En définitive, la nature et la portée des démarches d'inclusion numérique montrent une tension entre volontarisme et dispersion. L'engagement des entreprises, bien que croissant et sincère, reste souvent déconnecté d'une stratégie nationale de long terme. Pour acquérir une réelle efficacité sociétale, ces initiatives doivent s'inscrire dans une gouvernance partagée entre l'État, les entreprises et les associations, fondée sur des objectifs communs et une évaluation collective des impacts. C'est à cette condition que la lutte contre la précarité numérique pourra devenir un levier structurant de la responsabilité sociétale des entreprises.

#### **4.2. Limites et enjeux des démarches d'inclusion numérique**

L'analyse des entretiens montre que, malgré la diversité des actions engagées, les démarches d'inclusion numérique des grandes entreprises restent limitées en portée, cohérence stratégique et capacité d'évaluation. Ces limites tiennent autant à la nature volontaire de la RSE qu'à la complexité du phénomène de précarité numérique, lié à des facteurs sociaux, territoriaux et économiques dépassant le périmètre d'action de l'entreprise. Comme le soulignent Gond et al. (2009), la RSE demeure souvent instrumentale tant qu'elle n'intègre pas une gouvernance multi-niveau articulant parties prenantes publiques et privées.

Les répondants reconnaissent la faible capacité à mesurer les impacts. Les initiatives (dons, financement d'associations, médiation) ont une portée symbolique forte, mais sont souvent évaluées en termes de moyens plus que de résultats. M. Coty (SNCF) le note : « Nous savons combien d'ordinateurs ont été donnés, mais pas combien de personnes ont réellement gagné en autonomie numérique. » Cette difficulté renvoie à l'absence d'indicateurs harmonisés permettant de comparer les effets des actions privées et publiques. Le *Rapport du Sénat sur la lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique* (2020) et les bilans de l'ANCT (2024) insistent sur la nécessité d'une meilleure articulation des données pour évaluer l'efficacité des politiques d'inclusion.

Une autre limite réside dans la faible intégration des entreprises dans la gouvernance publique. La plupart des acteurs interrogés déplorent un manque de coordination avec l'État et les collectivités. Les partenariats existants restent ponctuels. Les entreprises financent des projets ou participent à des programmes territoriaux sans être intégrées aux instances décisionnelles. Cette situation découle de la prudence institutionnelle de l'État, soucieux de préserver l'intérêt général, mais aussi d'une forme d'autolimitation des entreprises, qui craignent de dépasser leur rôle économique. Mme Fortier (EDF) évoque une « ligne de crête » : « Nous voulons contribuer, pas piloter. »

Certains dispositifs récents tendent néanmoins à structurer cette coopération. Les *Hubs territoriaux pour un numérique inclusif* (2021) créent un espace d'articulation entre pouvoirs publics, associations et entreprises. Des groupes comme La Poste ou EDF y participent activement, illustrant une gouvernance collaborative. Ces structures visent à mutualiser les ressources et à éviter la duplication des initiatives, ouvrant une voie prometteuse pour dépasser la fragmentation actuelle.

Les limites tiennent aussi à la nature technocentré de certaines actions. Beaucoup de programmes se concentrent sur la fourniture de matériel ou la connectivité, au détriment de l'accompagnement humain. Mme Fortier (EDF) rappelle que « la fracture numérique, c'est aussi une fracture sociale et culturelle ». Cette idée rejoint le *Conseil national du numérique* (2023), qui appelle à des dispositifs d'accompagnement durables plutôt qu'à la simple distribution d'équipements. Comme le souligne Laville (2013), l'économie solidaire n'est efficace que lorsqu'elle favorise la capacitation et la participation active des individus. Les approches basées sur la médiation et la formation restent les plus efficaces, mais exigent des investissements durables et une coopération accrue avec les acteurs de terrain.

Enfin, la discussion met en lumière l'enjeu de la responsabilité partagée. La précarité numérique, parce qu'elle touche à des droits fondamentaux (information, éducation, emploi, services publics), ne peut être portée par les seules entreprises. L'État conserve un rôle pivot dans la définition des priorités et la régulation du cadre d'action, tandis que les associations demeurent les vecteurs principaux d'accompagnement. Les entreprises doivent s'inscrire dans une logique de co-responsabilité et non se substituer à l'action publique. Il s'agit pour elles de devenir des partenaires structurels, notamment via la co-construction de programmes et le partage d'expertise.

Ces constats soulignent la nécessité de renforcer la coopération entre sphères publique, privée et associative pour bâtir un modèle pérenne d'inclusion numérique. La stratégie *France Numérique Ensemble 2023–2027* s'inscrit dans cette perspective, en favorisant les collaborations hybrides et l'innovation sociale. À terme, la RSE pourrait ainsi évoluer d'un rôle de soutien périphérique à celui de catalyseur institutionnel, contribuant activement à la cohésion sociale et territoriale.

#### **4.3. Vers une redéfinition du rôle sociétal des entreprises**

Les résultats invitent à repenser le rôle des entreprises dans la lutte contre la précarité numérique, au-delà du cadre classique de la responsabilité sociétale. Si la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur, elle a aussi révélé les limites d'un modèle d'intervention reposant sur la seule volonté des acteurs privés. Les grandes entreprises ont montré leur capacité d'adaptation et d'innovation sociale. Toutefois, leurs actions demeurent encore insuffisamment intégrées à une gouvernance nationale partagée.

Une limite majeure réside dans le manque d'articulation entre les initiatives d'entreprise et les cadres publics. La *Stratégie nationale pour un numérique inclusif* (2018), le *plan France Relance* (2020) et la feuille de route *France Numérique Ensemble* (2023–2027) constituent des référentiels essentiels, mais encore peu internalisés par les acteurs économiques. De nombreux programmes fonctionnent en parallèle, sans réelle synergie avec les dispositifs publics. Comme le souligne Banerjee (2008), la RSE tend souvent à reproduire les logiques managériales dominantes sans remise en cause des rapports de pouvoir. La cohérence des politiques d'inclusion repose donc sur la capacité à fédérer entreprises, collectivités et associations autour d'objectifs communs et mesurables.

Une autre dimension concerne la gouvernance partenariale. Les initiatives observées traduisent un passage du mécénat à la co-construction. La Poste, EDF ou SFR participent désormais à des programmes territoriaux cofinancés avec l'État et les collectivités. Ces expériences illustrent un mouvement de coproduction de la solidarité numérique, où les entreprises deviennent des acteurs de gouvernance territoriale. Mme Fortier (EDF) le résume : « Nous apprenons à agir avec les autres, à partager la décision et la responsabilité. » Cette évolution témoigne d'une maturation de la RSE vers une conception plus systémique, intégrant cohésion sociale et développement local.

Ce type de gouvernance n'est pas propre à la France. Dans d'autres pays européens, comme la Belgique ou les pays nordiques, des dispositifs similaires associent étroitement les entreprises aux politiques publiques d'inclusion numérique. En Belgique, par exemple, l'extension du domaine de la politique d'inclusion numérique a été largement soutenue par la recherche et la concertation institutionnelle (Verhaert et al., 2024). La Commission européenne (2025) souligne également cette tendance dans son panorama des politiques d'inclusion, mettant en évidence la convergence des stratégies européennes vers une coresponsabilité accrue entre pouvoirs publics, société civile et entreprises.

Pour autant, cette dynamique reste inachevée. Les partenariats demeurent souvent limités à la durée des projets, sans réelle pérennisation. Plusieurs répondants appellent à un cadre national de concertation pour harmoniser les pratiques et suivre les impacts. L'ANCT joue un rôle central dans cette coordination, mais ses liens avec les entreprises restent ponctuels. Les *Hubs territoriaux pour un numérique inclusif* constituent une première avancée vers une gouvernance partagée, bien que leur déploiement demeure inégal selon les territoires.

La question de l'évaluation des impacts constitue un autre enjeu. Tandis que les politiques publiques s'appuient sur des baromètres nationaux (ARCEP, INSEE), les entreprises disposent rarement d'outils pour mesurer les effets réels de leurs engagements. L'absence de métriques communes limite la comparaison, la mutualisation et l'ajustement. Une approche intégrée, fondée sur la transparence et le partage des données, renforcerait la légitimité des actions et leur cohérence avec les politiques sociales nationales.

Au-delà de l'inclusion numérique, cette réflexion interroge la place de l'entreprise dans la solidarité nationale. La RSE apparaît à la fois comme un laboratoire d'innovation sociale et un levier de transformation du lien entre économie et société. L'enjeu n'est plus de « compenser » les inégalités, mais de co-construire des solutions durables avec les pouvoirs publics et la société civile. La lutte contre la précarité numérique devient ainsi un champ d'expérimentation d'une RSE plus mature, assumant une fonction institutionnelle au service de l'intérêt général. Cette perspective ouvre un horizon plus large : celui d'une responsabilité partagée entre entreprises, associations et État, fondée sur la coresponsabilité et la coopération. Ce mouvement, déjà amorcé, appelle à consolider les cadres de gouvernance, à créer des indicateurs communs et à reconnaître mutuellement les rôles de chacun. C'est dans cet espace collectif, encore en construction, que se joue l'avenir d'une RSE appliquée à l'inclusion numérique — non plus communicationnelle ou philanthropique, mais véritablement contributive à la réduction des inégalités sociales et territoriales dans un contexte de transition numérique globale.

## Conclusion

Cette recherche a examiné la manière dont plusieurs grandes entreprises françaises (La Poste, EDF, SNCF, SFR, Bouygues Télécom) intègrent la lutte contre la précarité numérique dans leur politique de responsabilité sociétale (RSE). Les entretiens menés révèlent un engagement croissant, mais encore largement indirect et fragmenté. Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la RSE demeure souvent périphérique lorsque les entreprises délèguent leur responsabilité sociétale sans réelle intégration stratégique.

Les entreprises sont conscientes de leur rôle sociétal et du poids du numérique dans la réduction des inégalités, mais leurs initiatives restent souvent limitées à la philanthropie ou au mécénat. Cette posture, que Laville (2010) qualifie de « RSE compensatoire », découle d'un manque d'expertise et d'une prudence institutionnelle face aux missions publiques. La crise sanitaire a

toutefois marqué un tournant, révélant l'ampleur des fractures d'accès et d'usage et incitant plusieurs groupes à renforcer leurs dispositifs internes ou à rejoindre des programmes publics. Ces démarches, bien que pertinentes, ne suffisent pas à traiter les causes structurelles de la précarité numérique. Pour y parvenir, les entreprises doivent passer d'une logique de soutien à une logique de co-production, en intégrant la médiation numérique et la formation dans leurs stratégies. Ce mouvement rejoint la conception d'une RSE transformatrice proposée par Gond et al. (2009), où la responsabilité devient un levier d'apprentissage collectif et d'innovation sociale.

La recherche montre également la nécessité d'un cadre de gouvernance mieux articulé entre entreprises et État. Les initiatives publiques – *Stratégie nationale pour un numérique inclusif* (2018), *France Numérique Ensemble* (2023–2027) – offrent un socle d'action que les acteurs privés gagneraient à s'approprier. Cette articulation entre action publique et entrepreneuriale rejoint la vision de Maroun (2022), selon laquelle la RSE n'est efficace que lorsqu'elle s'ancre dans des ressources institutionnelles partagées. Les entreprises pourraient ainsi devenir des co-acteurs des politiques d'inclusion, en intégrant les objectifs nationaux d'accès et de formation dans leurs critères ESG, renforçant ainsi la cohérence entre initiatives privées et politiques publiques.

L'évaluation demeure un enjeu majeur. Faute d'indicateurs communs, les entreprises peinent à mesurer l'impact social réel de leurs actions. Or, comme le soutiennent Costa et Menichini (2013), la redevabilité des politiques RSE suppose des indicateurs participatifs co-construits avec les parties prenantes. Van Deursen (2020) plaide également pour des mesures fondées sur les usages et l'autonomie plutôt que sur le nombre d'équipements distribués. Une telle approche favoriserait transparence et apprentissage collectif.

Ainsi, la lutte contre la précarité numérique illustre la transformation du rôle sociétal des entreprises : d'un soutien périphérique, elles deviennent des acteurs de gouvernance territoriale. Cette évolution s'inscrit dans la lignée de Sen (1999), pour qui le développement humain repose sur la capacité effective à agir. L'inclusion numérique apparaît alors comme un levier d'émancipation et de justice sociale, rejoignant les analyses de Beaunoyer et al. (2020) sur les nouvelles formes d'inégalité numérique. Trois leviers ressortent : intégrer l'inclusion numérique à la formation, développer des partenariats durables et instaurer une évaluation partagée des impacts. Ces orientations permettraient aux entreprises de transformer leurs engagements en leviers de cohésion durable, fondés sur la coresponsabilité avec l'État et la société civile.

En somme, la RSE peut devenir un véritable moteur d'innovation sociétale. À condition d'assumer ce rôle, les entreprises peuvent contribuer activement à la réduction des inégalités numériques, en faisant de l'inclusion un pilier stratégique. Cette évolution marque le passage d'une responsabilité proclamée à une responsabilité pratiquée – fondée sur la coopération, l'évaluation et l'impact mesurable, dans la lignée d'une RSE soutenable et transformatrice (Laville, 2010 ; Maroun, 2022).

## Bibliographie

- AGENCE NATIONALE DE LA COHESION DES TERRITOIRES (ANCT). (2024). *Bilan et perspectives des politiques d'inclusion numérique 2023-2024*. Paris : ANCT.
- ARCEP. (2024). *Baromètre du numérique – Édition 2023*. Mai
- ARJALIES D.-L. & MUNDY J. (2013), « The use of management control systems to manage CSR strategy: A lever of control perspective », *Management Accounting Research*, vol. 24, no. 4, p. 284-300.
- BANERJEE S. B. (2008), « Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly », *Critical Sociology*, vol. 34, no. 1, p. 51-79.
- BEAUNOYER E. DUPERE, S. & GUITTON M.-J. (2020), « Covid-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies », *Computers in Human Behavior*, vol. 111, p. 1-9.
- BEN YOUSSEF A. (2004), « Les quatre dimensions de la fracture numérique », *Réseaux*, no. 127-128, p. 181-209.
- BOIN A., HART P., STERN E. & SUNDELIUS B. (2005), *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*, Cambridge University Press.
- BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper et Row.
- CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.
- CARDON D. (2010), *La démocratie Internet : Promesses et limites*, Seuil.
- CARROLL A. B. (1999), « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct », *Business et Society*, vol. 38, no. 3, p. 268-295.
- CLAERR T. (2020), « Renforcer le rôle des bibliothèques dans la lutte contre la fracture numérique », *Bulletin des bibliothèques de France*, no. 6, p. 47-53.
- COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles.
- COMMISSION EUROPEENNE (2005), *Communication sur l'e-inclusion : permettre la participation à la société de l'information*, Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles.
- COMMISSION EUROPEENNE (2025), *State of the Digital Decade 2025 report*. Office des publications de l'Union européenne, Bruxelles.
- CONSEIL NATIONAL DU NUMERIQUE, (2023). *Rapport de la concertation nationale sur le volet Inclusion numérique du CNR Numérique*.

COUR DES COMPTES (2024), *Rapport public thématique : programme France Services (2020-2023)*.

COSTA R. & MENICHINI T. (2013), « A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception », *Expert Systems with Applications*, vol. 40, no. 1, p. 150-161.

DOUEIHI M. (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil.

FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

GOND J.-P., PALAZZO G. & BASU K. (2009), « Reconsidering instrumental corporate social responsibility through the Mafia metaphor », *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no. 1, p. 57-85.

GRANJON F. (2009), « Inégalités numériques et reconnaissance sociale : des usages populaires de l'informatique connectée », *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, no. 1, p. 19-44. HARGITTAI E. (2002), « Second-level digital divide: Differences in people's online skills », *First Monday*, vol. 7, no. 4.

INSEE (2021), *L'illectronisme en France : état des lieux*, Dossier de presse.

KESTEMAN N. (2019), « Entre illettrisme et illectronisme. Les nouveaux publics à faible autonomie administrative. », *Revue des politiques sociales et familiales*, no. 135, p. 65-73.

KUHLMANN S., BOUCKAERT G., GALLI D., REITER R., & VAN HECKE, S. (2021), « Opportunity management of the COVID-19 pandemic: Testing the crisis from a global perspective », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 88, no. 2, p. 387-405.

LAHIRE B. (2004), *La culture des individus*, La Découverte.

LAVILLE J.-L. (2010), *Politiques de l'association*, Seuil.

LAVILLE J.-L. (2013), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Fayard.

LEMOS M. C. & AGRAWAL A. (2006), « Environmental governance », *Annual Review of Environment and Resources*, no. 31, p. 297-325.

LIVINGSTONE S. & HELSPER E. (2007), « Gradations in digital inclusion: Children, young people and the digital divide », *New Media et Society*, vol. 9, no. 4, p. 671-696.

MAROUN É. (2022), « Illectronisme et illettrisme : la question des compétences minimales pour maîtriser les outils numériques. », *Informations sociales*, no. 205, p. 33-37. MATTEN D. & MOON J. (2008), « “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, p. 404-424.

- MICHEL C. & BOBILLIER-CHAUMON M.-É. (2009), « Fracture numérique chez les seniors du 4<sup>e</sup> âge. Observation d'une acculturation technique », *Ergonomie et vieillissement*, volume dédié (Gérontechnologie).
- MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- NGUYEN M. H., GRUBER J., FUCHS J., MARLER W. & HUNSAKER, A. (2020), « Changes in Digital Communication During the COVID-19 Global Pandemic: Implications for Digital Inequality and Future Research », *Social Media + Society*, vol. 6, no. 3, p. 1-6.
- PLANTARD P. (2015), « Illectronisme et médiation numérique », *Revue Terminal*, no. 116, p. 67-81.
- PORTER M. E. & KRAMER M. R. (2011), « Creating shared value », *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1/2, p. 62-77.
- RALLET A. & ROCHELANDET F. (2004), « Les nouvelles fractures numériques », *Revue d'économie industrielle*, vol. 105, no. 1, p. 25-48.
- ROMELAER P. (2005), « L'entretien individuel semi-directif », dans R. Thiétart (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, p. 177-204, Dunod.
- SANDOZ-GUERMOND F. & BOBILLIER-CHAUMON M.-É. (2007), « Apports des démarches d'inspection et des tests d'usage dans l'évaluation de l'accessibilité de E-services », *Les Cahiers du numérique*, vol. 3, no. 2, p. 45-61.
- SELWYN N. (2004), « Reconsidering Political and Popular Understandings of the Digital Divide », *New Media et Society*, vol. 6, no. 3, p. 341-362.
- SEN A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press.
- THEVENOT L. (2011), « Conventions for measuring and questioning policies », *Review of International Political Economy*, vol. 18, no. 2, p. 282-315.
- SENAT (2020), *L'illectronisme ne disparaîtra pas d'un coup de tablette magique ! Rapport n° 711 (2019-2020) : Mission d'information « Lutte contre l'illectronisme et pour l'inclusion numérique »*.
- TIROLE J. (2017), *Économie du bien commun*, Presses Universitaires de France.
- VAN DEURSEN A. J. (2020), « Digital Inequality During a Pandemic: Quantitative Study of Differences in COVID-19-Related Internet Uses and Outcomes Among the General Population », *Journal of Medical Internet Research*, vol. 22, no. 8.
- VAN DIJK J. A. G. M. (2005), *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*, SAGE Publications.

VERHAERT P., VAN AUDENHOVE L., ROTHE F.-F., PONNET K. & ANRIJS S. (2024). *The expansion of the digital inclusion policy domain in Belgium* (Policy Brief #81). Brussels: Vrije Universiteit Brussel, SMIT.

WARIN P. & REVIL H. (2020), « Le numérique, le risque de ne plus prévenir le non-recours », *Vie Sociale*, no. 28, p. 121-136.

WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

YIN R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.



**Joan LE GOFF,**

Professeur des Universités,

IAE Paris-Est, IRG, Université Paris-Est Créteil

## **Portrait de l'entrepreneur en époux épaulé (affaire(s) de couple dans la série *Tapie*)**

**Résumé :** À partir d'une analyse de la série *Tapie* (Tristan Séguéla, 2023), cet article montre comment elle propose une vision rénovée du couple d'entrepreneurs, notamment en suggérant que la femme de l'homme d'affaires français a eu un rôle décisif dans la gestion et la stratégie de son entreprise. Cette représentation est étudiée en regard de l'iconographie historique de l'entrepreneur, dont les stéréotypes ont fait une figure masculine virile et omnisciente, aux intuitions couronnées de succès. En révélant les fragilités de Bernard Tapie et le rôle actif de son épouse (en privé), la série insiste sur l'écart entre le management et son incarnation figurative.

Pour appréhender la portée de cette analyse, nous avons procédé au visionnage de la série *Tapie* qui retrace une partie de la vie de l'homme d'affaires éponyme, complété par celui d'autres productions contemporaines sur les entrepreneurs et par l'étude de l'ensemble des articles de presse consacrés à cette œuvre sérielle (soit son contexte de réalisation et de réception). En outre, une étude documentaire (textuelle et vidéographique) sur les personnages et événements historiques réels, a été effectuée afin de bénéficier d'un point de comparaison permettant de mesurer la nature des choix narratifs des auteurs de *Tapie* et leur degré d'interprétation des faits.

**Mots-clés :** couple ; entrepreneur ; femme ; représentation sociale ; séries.

## **Portrait of the Entrepreneur as a Supported Husband (Couple Dynamics in the Series *Tapie*)**

**Abstract:** Drawing on an analysis of the miniseries *Tapie* (Tristan Séguéla, 2023), this article demonstrates how it offers a renewed vision of the entrepreneurial couple, particularly by suggesting that the wife of the French businessman played a decisive role in the management and strategy of his company. This representation is examined in relation to the historical

iconography of the entrepreneur, whose stereotypes have portrayed him as a virile, omniscient masculine figure with intuitively successful ventures. By revealing Bernard Tapie's vulnerabilities and the active role of his wife (in private), the series emphasizes the gap between management practices and their figurative embodiment.

To understand the scope of this analysis, we watched the series *Tapie*, which recounts part of the life of the eponymous businessman, supplemented by other contemporary productions about entrepreneurs and by studying all the press articles devoted to this series (i.e. its context of production and reception). In addition, a documentary study (textual and videographic) of real historical figures and events was carried out in order to provide a point of comparison for assessing the nature of the narrative choices made by the authors of *Tapie* and the extent to which they interpreted the facts.

**Keywords :** couple ; entrepreneur ; woman ; social representation ; series.

## Introduction

« *À quand un lycée Bernard Tapie ?* »  
Pierre Bourdieu<sup>1</sup>.

« L'irrespect n'a pas de limite ». C'est ainsi que s'est exprimé Sophie Tapie, fille de l'homme d'affaires et personnage médiatique français décédé en 2021, à l'annonce de la diffusion d'une mini-série narrant la vie tumultueuse de son père – sans l'avoir vue, néanmoins. Sa mère s'est également dit « très affectée » par cette réalisation produite et diffusée par la chaîne de streaming Netflix à partir du 13 septembre 2023<sup>2</sup>. Au-delà des premières réactions effarouchées, les critiques de la famille Tapie se focalisent sur deux aspects : il s'agirait d'un portrait à charge ; son fils Laurent aurait dû réaliser lui-même le *biopic*. Or, si ces protestations sont compréhensibles dans une logique de défense de l'image du défunt et des intérêts de ses proches, elles sont moins légitimes sur le fond, au regard du travail qui est mené par les scénaristes et le réalisateur<sup>3</sup> sur la représentation de l'entrepreneur.

L'approche des deux auteurs, Tristan Séguéra et Olivier Demangel, mérite qu'on s'y attarde car, alors qu'il leur était facile de s'inscrire dans la tradition de la représentation de l'entrepreneur au cinéma, ils ont choisi une voie inattendue, revalorisant la figure féminine que constitue l'épouse du protagoniste principal. La théorie et la pratique de la gestion sont ancrées dans le contexte social de chaque époque et, sans surprise, l'image dominante du chef d'entreprise aussi bien en termes iconographiques (la mise en scène artistique, culturelle et

<sup>1</sup> Entretien avec Antoine de Gaudemar, *Libération*, 4 décembre 1986 (repris dans : Bourdieu, 2022).

<sup>2</sup> « La veuve de Bernard Tapie très affectée par la série Netflix, “les travers de mon mari...” », *Marie-France*, 21 septembre 2023.

<sup>3</sup> Cette mini-série de 7 épisodes de 50 minutes est réalisée par Tristan Séguéra, qui l'a écrite avec Olivier Demangel, scénariste des saisons 2 et 3 de la série *Baron noir* (2018-2019) et du film *Novembre* de Cédric Jimenez (2022).

sociale du décideur) que conceptuels (les outils et modèles proposés aux cadres par les chercheurs en gestion) a longtemps été celle d'une virilité sans faille. Les études extensives sur des corpus cinématographiques ou littéraires (Lamendour, 2012 ; Lanoux Claverie, 2013 ; Pignol, 2023), tout comme l'analyse de la mythologie du créateur d'entreprise, qui court de Thomas Edison à Elon Musk (Galluzzo, 2025), en attestent de manière incontestable, avec un imaginaire partagé : une masculinité hégémonique et toute puissante, que cette œuvre de fiction inspirée de faits réels vient justement malmener. En effet, de façon incidente – car ce n'est évidemment pas l'intention principale des auteurs – la série *Tapie* donne à voir des aspects de l'entreprenariat et du management habituellement tus ou recouverts par des stéréotypes. Cette actualisation des rôles dans la prise de décision constitue un bénéfice inespéré d'une production consacrée à quelqu'un pourtant caricaturé de son vivant comme le prototype du mâle dominant, en affaires comme dans la vie<sup>1</sup>. C'est une véritable et remarquable évolution dans la représentation sociale de l'entrepreneuriat au féminin, dont Lamendour et Robic (2022) jugent que « l'ancien récit est toujours à l'œuvre », empêchant les femmes de réaliser des carrières similaires à celles des hommes.

Pour appréhender cette rupture iconographique et en analyser la portée, nous avons procédé au visionnage de la série *Tapie* qui retrace une partie de la vie de l'homme d'affaires éponyme, complété par celui d'autres productions contemporaines sur les entrepreneurs et par l'étude de l'ensemble des articles de presse consacrés à cette œuvre sérielle (soit son contexte de réalisation et de réception). Une étude documentaire (textuelle et vidéographique) sur les personnages et événements historiques réels est venue s'ajouter à cela, afin de bénéficier d'un point de comparaison permettant de mesurer la nature des choix narratifs des auteurs de *Tapie* et leur degré d'interprétation des faits. Il ne s'agit pas ici d'une analyse esthétique d'une œuvre filmique (dont le fonctionnement serait alors immanent et indépendant des intentions des auteurs : Aumont et Marie, 2020), mais de l'étude du sens au regard des modèles interprétatifs du public et de sa conception du monde (Esquenazi, 2007).

Afin de comprendre combien les stéréotypes filmiques ne sont pas une fatalité et peuvent être écartés par certaines productions comme celle-ci, nous nous proposons de procéder en quatre temps : une première partie visera à rappeler ce qu'a été Bernard Tapie dans l'histoire économique contemporaine (1) tandis que la deuxième partie montrera comment, de son vivant et au fil même de ses aventures managériales et médiatiques, il est devenu l'incarnation du mythe de l'entrepreneur viril omnipotent, selon une tradition encore en vigueur aujourd'hui (2). La troisième partie s'attèlera ensuite à montrer le glissement représentatif proposé par Séguéla et Demangel, en faisant subrepticement passer au premier plan l'épouse de l'homme d'affaires, devenant la décideuse d'un couple d'entrepreneurs aux talents inégaux mais complémentaires (3). La dernière partie questionnera les implications de ce choix narratif et figuratif aussi bien

---

<sup>1</sup> À son apogée dans les années 1990, l'émission de télévision satirique *Les Guignols de l'info* le représentait sous les traits de « Nanard », donnant du « Salut, bonhomme ! » à ses interlocuteurs et insistant sur ses attributs masculins (« sévèrement burné » –sic. ).

sur la place des femmes dans l'entrepreneuriat que sur le rôle social, voire politique, des fictions (4).

## 1. Vendeur, entrepreneur et repreneur : un insatiable homme d'affaires des années 1980

La vie de Bernard Tapie est une boule à facettes, chatoyante et creuse, irradiant mille visages différents. Les enquêtes journalistiques, les ouvrages biographiques et les émissions documentaires sur ce personnage incontournable de la France des années 1980 à 2020 se comptent par dizaines, autorisés ou non, approuvés ou non, sans que ces deux qualificatifs se recoupent forcément. Si celui qui a un jour entonné « J'aurais voulu être un artiste... »<sup>1</sup> en reprenant le tube de *Starmania* a tenté de devenir chanteur à 23 ans (1966) et a joué au cinéma (1996) et au théâtre (2001-2012), mais a également mené une carrière politique de député (1989-1997) et de ministre (1992-1993), tout en passant par la prison (1997), ces aspects de sa vie ne seront pas détaillés dans cette étude. Dans le monde de l'entreprise, son parcours est tout aussi riche<sup>2</sup>, marquant fortement à la fois l'histoire du capitalisme français et l'iconographie managériale.

Il débute en 1967 dans le commerce des téléviseurs, pour lequel il crée son propre magasin, TV Est. Il faut se rappeler que la deuxième chaîne a été créée en 1963 et que la publicité n'apparaîtra qu'en 1968. Le taux d'équipement est faible (moins d'un foyer sur dix possède un appareil) mais l'engouement se révèle réel : dès le début de la décennie suivante, 9 familles sur dix seront équipées (Gaillard, 2006). L'intuition de Tapie n'est pas sans fondement, même s'il passe très vite à une autre affaire qui consiste à vendre l'électroménager discount sous l'enseigne Le Grand Dépôt. Là encore, il fait preuve d'innovation : la première grande surface spécialisée dans ce secteur porteur a été tout juste inaugurée en juin 1968, lançant le pavillon Darty. Les affaires de Bernard Tapie périclitent, mais il est déjà ailleurs : il fonde la société Cœur assistance en 1974 pour secourir en urgence des malades cardiaques, audace qui lui vaudra de nouvelles poursuites et une condamnation. Consultant (soit, selon la terminologie de l'époque, « ingénieur-conseil ») auprès du polytechnicien Marcel Loichot, spécialisé dans le redressement d'entreprises en difficulté, Tapie apprend vite et trouve ce qui sera sa marque dans les années 1980 et 1990 : racheter à bas prix, remettre l'affaire en ordre avant de la céder avec une (forte) plus-value. S'initiant à la méthode avec l'imprimerie Diguet-Deny au bord du dépôt de bilan (1977) et le vendeur par correspondance Manufrance (1980), il enchaînera avec le distributeur alimentaire bio La Vie Claire (1980), suivie du producteur de balances Terraillon (1981) et du fabricant de fixations de ski Look (1983). L'entreprise de pesage Testut (1983) et le spécialiste des piles électriques Wonder (1984) subiront ce destin, avec des gains parfois spectaculaires et des controverses récurrentes, du fait notamment d'un usage imaginatif des subtilités de la comptabilité (pour un exemple détaillé : Jerman et Labardin, 2018).

<sup>1</sup> Le 15 mars 1985, dans l'émission *Le jeu de la vérité* diffusé sur TF1. La chanson « Le blues du businessman » est signée Michel Berger et Luc Plamondon.

<sup>2</sup> Valérie Leboucq, « La triple carrière d'un homme d'instinct », *Les Échos*, 25 mai 1992, p. 2.

Élu « Homme de l'année » en 1984, il oriente son activité personnelle vers les médias (il participe à des émissions de télévision et en anime une, *Ambitions*, de 1986 à 1987) et le sport (le cyclisme, avec une équipe engagée dans le tour de France de 1984 à 1991, mais aussi la voile et le football, avec le rachat du club l'Olympique de Marseille en 1986). L'avant-dernière acquisition de son parcours professionnel est également la plus célèbre et celle qui mettra quasiment un terme à sa présence dans le monde des entreprises. Il s'agit du rachat de l'équipementier sportif Adidas en 1990, alors au bord de la faillite. Restructuré et modernisé, le groupe allemand redeviendra rentable et sera revendu en 1993. Les conditions de la cession entraîneront un litige entre l'homme-orchestre et ses banquiers (1994-2021), avec des retombées politiques nationales et internationales (Orange, 2014 ; De Blic, 2020). La dernière incursion de Bernard Tapie dans les affaires aura lieu en 2012 avec la reprise du quotidien régional *La Provence*, via le rachat de 50 % du capital du groupe Hersant Média.

## 2. L'incarnation d'un stéréotype ancien et bien ancré dans la mémoire collective

Ce rappel succinct montre un parcours dans le monde des affaires qui, aussi spectaculaire et célèbre soit-il, n'est pas spécialement original. Parmi d'autres exemples, on peut se souvenir qu'avant lui un autre autodidacte s'est illustré par des reprises d'entreprises selon les mêmes méthodes, suscitant d'ailleurs en son temps des critiques quant à sa manière de s'émanciper de la morale ou du droit pour avancer dans sa quête de performance économique : François Pinault<sup>1</sup>. Il partage d'ailleurs avec Bernard Tapie des liens avec le monde politique et culturel et leur médiatisation ostensible. Autre point de rencontre des deux hommes : le Crédit Lyonnais, adversaire du repreneur d'Adidas mais soutien zélé du groupe Pinault lors de son introduction en bourse en 1988 (Bensebaa et Le Goff, 2021). D'autres entrepreneurs français ou étrangers s'illustrent identiquement à la même époque, comme Bernard Arnault : le dépeçage du groupe textile Boussac pour n'en conserver que Dior (en dépit des promesses solennelles de ne pas succomber à cette tentation de la découpe et des licenciements qui l'accompagnent) ressemble aux méthodes de son cadet. Il faut citer aussi le créateur de Virgin, Richard Branson (Champroux, 2011) ou Vincent Bolloré, élu « manager de l'année » par *le Nouvel Économiste* en 1987, alors qu'il n'a que 35 ans – sa reprise de l'entreprise familiale de papier OCB sera la première pierre d'un empire logistique et commercial toujours actif.

Alors pourquoi le propriétaire de l'OM a-t-il tant marqué l'imagerie managériale, au point que certains entrepreneurs et dirigeants actuels, comme Xavier Niel (Free), disent lui devoir beaucoup ? Ce n'est pas grâce à son bilan, peu glorieux au final<sup>2</sup>, *a fortiori* pour « les employés

<sup>1</sup> Comme Bernard Tapie, François Pinault aura les honneurs de la fiction, représenté dans le film *Le Sucre* (Jacques Rouffio, 1978), narrant sa spéculation boursière au détriment des petits porteurs, floués. Son groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute) est devenu Kering en 2013.

<sup>2</sup> AFP, « Bernard Tapie, super-vendeur mais entrepreneur au bilan modeste », *Dépêche AFP-Infos françaises*, 3 octobre 2021 ; Vincent Beaufils, « Bernard Tapie : un artiste, pas un entrepreneur », *Challenges*, 3 octobre 2021.

des sociétés qu'il a reprises [qui] déchantent rapidement, entre plans sociaux et promesses non tenues »<sup>1</sup>. Dans la société française, il s'impose à un moment particulier : si les socialistes sont au pouvoir, le tournant de la rigueur a totalement modifié le rapport entre la gauche et l'entreprise. De l'exploitation des prolétaires, on passe à l'émancipation des gestionnaires. Dans ce contexte, « l'image du jeune manager dynamique et souriant devient emblématique ; Bernard Tapie va bientôt apparaître sous les traits de l'entrepreneur toujours gagnant » (Le Goff, 2000). Patron invincible qui sème ses poursuivants dans une publicité pour des piles<sup>2</sup>, débatteur énergique face à un adversaire réputé pour être rugueux<sup>3</sup>, élu « homme de l'année » par les médias en 1984 (et homme le plus séduisant après Alain Delon), animateur tonitruant d'une émission de télévision, invité d'une séance d'aérobic diffusée en direct, auteur d'un best-seller intitulé simplement et explicitement *Gagner*, l'ancien futur-chanteur de variété incarne l'entrepreneur dans une version qui n'est pas caricaturale, mais s'inscrit et prolonge les caricatures préexistantes, palimpseste iconologique qui séduit par sa familiarité, son évidence – chacun reconnaît en ce jeune homme carnassier la figure de l'entrepreneur tel qu'en lui-même.

Depuis la naissance du management moderne au début du XX<sup>e</sup> siècle – le premier *Master of Business Administration* du Dartmouth College (1900) précède de peu celui de Harvard (1902) – le cadre-dirigeant bénéficie d'une représentation iconographique diffusée via d'innombrables supports de la culture populaire, depuis le cinéma et la bande dessinée jusqu'à la publicité ou les photos des banques d'images qui servent à alimenter les plaquettes de communication des entreprises, des cabinets de conseils et des écoles de commerce (et, désormais, leurs sites internet). Point commun de cette imagerie, déjà constatée (et moquée) par McLuhan en 1951, une représentation excessivement virile et agressive, qui rend difficile de distinguer le chef d'entreprise du chef de clan mafieux, le patron et le parrain. Costume, cigare, carrure athlétique, il est « coriace », c'est « un dur à cuire » que l'on voit se relever les manches pour abattre un mur ou gagner une course, un « chevalier blanc » qui sauve les usines en faillite. Du loup de Tex Avery qui caricaturait l'homme d'affaires américain aux dents longues au *Loup de Wall Street* (Martin Scorsese, 2013), la permanence du portrait est incontestable (Bell, 2008 ; Lamendour, 2012 ; Fournot, 2016). Son apparence est uniformisée, on sait qui il est sans équivoque, ce qui permet d'avoir confiance en lui, immédiatement (Boni-Le Goff, 2019). Lorsque les femmes d'affaires apparaissent à partir des années 1980, elles conservent trait pour

---

<sup>1</sup> Gérard Davetet et Fabrice Lhomme, « Bernard Tapie. Homme d'affaires et ancien ministre », *Le Monde*, 5 octobre 2021, p. 26-29. Voir aussi : Guillaume Hamonic, « Quand Tapie reprenait Diguet-Deny : "bon alors, on en vire combien aujourd'hui ?" », *Paris-Normandie*, 18 octobre 2023, p. 13.

<sup>2</sup> En 1986, pour la marque Wonder, qu'il avait rachetée. Conçu par le publicitaire Jacques Séguéla (père du réalisateur de la série), le spot mettait en scène « l'insupportable Bernard Tapie » (c'est son titre officiel), épuisant son entourage.

<sup>3</sup> Le débat avec l'homme politique d'extrême droite Jean-Marie Le Pen eu lieu le 8 décembre 1989. La chaîne qui le diffusait, TF1, a essuyé de nombreux refus d'intervenants potentiels avant de solliciter Bernard Tapie, qui en sortit vainqueur aux yeux du public et des analystes. Un second débat eut lieu en 1994, marqué par l'épisode des gants de boxe offerts par le journaliste Paul Amar.

trait ces caractéristiques (Boni-Le Goff, 2012), y compris dans la fiction (de façon symptomatique dans *Working Girl*, Mike Nichols, 1988).

Ce stéréotype du manager viril et dynamique, guerrier contemporain, se retrouve dans la gestion telle qu'elle se pratique depuis l'origine et telle qu'elle s'enseigne encore, avec une violence sourde dans les modèles d'analyse stratégique, les préconisations des matrices du marketing ou les outils de gestion des ressources humaines. Dominer par les coûts, éliminer les poids morts, lancer une OPA hostile : le bréviaire des formations à l'administration des entreprises des années 1960 ou au management du XXI<sup>e</sup> siècle est inchangé, lesté de l'imaginaire de la bataille médiévale (Huizinga, 1938). Interrogés par *Les Échos* ou *Challenges* sur leurs lectures de chevet, les dirigeants citent Sun Tzu ou le général De Gaulle (« pas l'homme politique, le stratège militaire ») ; interviewés sur leurs carrières, ils parlent de « parcours du combattant » et transmettent les valeurs de leurs entreprises par des activités présentées comme ludiques mais glorifiant le courage (le saut à l'élastique) ou la guerre (le paintball) (Cusset, 2008). Dans ce contexte, « l'insolence et les manières peu amènes de Bernard Tapie, le si populaire racheteur et revendeur (et non créateur) d'entreprises » sont un atout, contrairement à celles, faussement plus policées « du fringant industriel du papier Vincent Bolloré, mieux mis et plus bourgeois » (Cusset, 2008, p. 123). Car l'image d'Épinal de l'homme d'affaires qui lui préexiste et qu'il incarne nécessite qu'il soit avant tout un corps, vaillant, ce que ses incursions dans les sports – voile, ski, cyclisme et football – vont illustrer idéalement. Peu importent ses réalisations concrètes sur le terrain, souvent friables<sup>1</sup>, il est l'aboutissement d'une caricature aussi ancienne que le management (De Gauléjac, 2011 ; Offerlé, 2021) et lorsqu'il est lui-même caricaturé, par des émissions satiriques ou des dessinateurs de presse (comme Wiaz pour *Le Nouvel Observateur*), c'est sa masculinité exacerbée qui est mise en avant, comme une composante nécessaire de sa stature d'entrepreneur expliquant devant le public du Palais des Congrès ce qu'est un « bon leader »<sup>2</sup>. Et ce, non sans ambiguïté idéologique, malgré son engagement contre le Front national : « une société qui ne peut engendrer qu'un Bernard Tapie pour clairement s'opposer à la montée d'une idéologie fasciste a quelques questions à se poser » (Villeneuve, 1988, p. 334)<sup>3</sup>.

« Gagner, vivre, c'est bouger<sup>4</sup> ». Bernard Tapie est « une puissance qui se déploie » (Hude, 1994, p. 28). Ce portrait qui irrigue les pages des bibliographies, des éloges funèbres, des documentaires, est un archétype du chef charismatique qui, par sa personnalité forte et virile, entraîne le collectif vers la réussite (Riutort, 2006) et qui, dans son incarnation actuelle, peut défier son rival dans un combat de MMA, à l'instar de la provocation d'Elon Musk (Tesla, X)

<sup>1</sup> Juliette Soulignac, « Reprise d'entreprise : la méthode Tapie peut-elle inspirer les entrepreneurs ? », *Les Échos Executives*, 26 octobre 2023.

<sup>2</sup> Le 30 avril 1985, lors du premier show Tapie, animé par Anne Sinclair.

<sup>3</sup> « [Bernard Tapie] défend aussi le service militaire en école morale et l'armée en « grande égalisatrice » (le mot est de Tapie), quand il ne met pas ses collaborateurs à l'épreuve d'un « parcours du combattant [où il] sème des tressons de bouteille », ou demande même au Sirpa (le service de communication du ministère de la Défense) de l'aider à trouver des techniques d'entraînement physiques pour former ses recrues » (Cusset, 2008, p. 293).

<sup>4</sup> Bernard Tapie, *Gagner*, Robert Laffont, 1986, p. 257.

envers Mark Zuckerberg (Meta) (Durand, 2023) <sup>1</sup>. Pour des scénaristes, il était séduisant de s'inscrire dans cette grille de représentation bien établie. Ce n'est pourtant pas cette voie qu'explore la série réalisée par Tristan Séguéla.

### **3. Le rattrapage des erreurs d'un décideur faillible par la femme : la fiction plus vraie que la réalité ?**

Est-ce dû à la plateforme qui la diffuse ? Car Netflix est consciente du pouvoir qu'elle exerce sur l'imaginaire collectif et, notamment dans les œuvres qu'elle produit en vue de leur diffusion sur son antenne, promeut des valeurs spécifiques, insistant en particulier sur la prise en compte des minorités (visibles ou non), par les choix de casting ou la construction des scénarios. Est-ce dû à l'âge des réalisateurs Tristan Séguéla et Olivier Démangel, d'une génération plus sensible à la question féministe ? Sans doute la deuxième option est-elle plus plausible, puisque la série a été d'abord mise en chantier pour la chaîne française Canal+, avec le même scénario <sup>2</sup>. Toujours est-il que la fiction *Tapie* propose une version un peu différente de la saga de l'homme d'affaires, avec une construction narrative susceptible de modifier ou d'influencer la représentation de l'entrepreneur dans l'esprit des spectateurs. Cela n'a pas semblé heurter le public – l'audience a suivi – ni la critique : la presse a été unanime <sup>3</sup> pour saluer la réalisation, le scénario, mais aussi les acteurs (Laurent Lafitte, Fabrice Luchini) et actrices (Joséphine Japy, Camille Chanoux). Ce biopic infidèle a d'ailleurs été récompensé en mai 2024, en recevant le Bafta de la meilleure série internationale.

Le visionnage de la série impose rapidement un constat au spectateur : le rôle central de Dominique Tapie, deuxième femme de l'homme d'affaires, qui apparaît dans sa vie au début de sa carrière. Cette omniprésence n'a échappé à personne : « Dans la série, elle est de toutes les décisions. On la voit présente à de nombreux rendez-vous, éplucher les comptes, prendre la parole pour le remplacer au pied levé. Dominique Tapie, interprétée par Joséphine Japy, a un rôle central dans l'ascension de son mari. Elle est son roc, son éminence grise » <sup>4</sup>. Malgré les protestations de la famille lors de la diffusion de la série, les scénaristes savent que c'est vrai : « Dominique, c'est une rencontre décisive dans sa vie, souligne Tristan Séguéla, le créateur de la fiction [qui connaît Tapie depuis son enfance]. Elle venait d'un autre milieu, bourgeois parisien. Elle lui a appris les codes, des manières qu'il n'avait pas, à avoir de l'entregent. Sans cette rencontre, il n'y a pas de mythe Bernard Tapie. C'est l'arche principale de la série. Une histoire d'amour et d'ascension sociale qui se fait à deux, avec un côté "Bonnie and Clyde" » <sup>5</sup>. Cela transparaît dans les interviews de Dominique Tapie, qui passe incidemment de « lui » à

<sup>1</sup> Klara Durand, « Combat avorté entre Elon Musk et Mark Zuckerberg : retour sur deux mois de promesses et de coups de bluff », *Le Figaro*, 26 août 2023.

<sup>2</sup> Sophie des Déserts, « Faire Tapie », *Libération*, 8 septembre 2023, p. 26 ; « Bernard Tapie en 7 épisodes, mode d'emploi », *L'Équipe magazine*, 9 septembre 2023, p. 27.

<sup>3</sup> La série figure d'ailleurs dans les palmarès de fin d'année de nombreux journaux, des *Échos au Monde* ou à *L'Obs*.

<sup>4</sup> Pauline Conradsson, « Six questions pour démêler la fiction de la réalité », *Aujourd'hui en France*, 10 septembre 2023, p. 31.

<sup>5</sup> *Ibid.*

« nous » ou semble parfois utiliser « Tapie » comme une dénomination commerciale englobant leurs deux personnes, binôme fusionnel confondu en une seule figure médiatique, le *Wonder boy* de la reprise d'affaires<sup>1</sup>.

Tout au long des 7 épisodes, Bernard Tapie, l'invincible « entrepreneur modèle, un homme qui va de l'avant et qui se bat contre la fatalité du chômage et de la pauvreté », celui qui est « le metteur en scène de sa propre réussite, l'acteur principal de sa propre aventure » (Bordeau, 2006, p. 38) est non seulement étonnamment faillible mais aussi et surtout aidé par son épouse. La série montre un homme vulnérable, qui doute, se trompe, emprunte le mauvais chemin. Au fil des épisodes et au gré des évènements qui ponctuent son ascension professionnelle, il ne sait pas, ne comprend pas, sent que les choses lui échappent. Nous sommes loin de l'omniscience et de l'omnipotence du stéréotype de l'homme d'affaires auquel rien ne résiste. Les tâtonnements du début (épisode 1) sont peu valorisants : il ne semble pas plus doué pour les affaires que pour la chanson et fait montre d'une naïveté confondante. Lors de son ascension dans le monde des affaires, il manque de sagacité, se laisse dominer par des émotions et se révèle arrogant avec ses adversaires comme ses partenaires. Les démonstrations d'incompétences managériales sont récurrentes (notamment dans les épisodes 4, 5 et 6). S'il n'y avait que lui, sa réussite serait peu compréhensible pour le spectateur ignorant de l'histoire et de la vie du personnage réel. La série ne dresse pas le portrait d'un individu au sens des affaires inné ou au talent gestionnaire hors pair, bien au contraire. Mais sa femme corrige ses erreurs, rattrape ses bêtises ou agit en arrière-plan, en toute discrétion mais avec plus d'efficacité. Elle n'est pas une épouse passive qui ferait office, au pire de faire-valoir social, au mieux de soutien affectif ; elle est une partenaire active, impliquée, décisionnaire. Dans l'épisode 3, elle contribue à la reprise de l'imprimerie, étape cruciale pour lancer Bernard Tapie dans les affaires. Plus encore, dans l'épisode suivant consacré au rachat de Wonder, c'est elle qui s'avère la véritable tête pensante du binôme, le leader qui réfléchit et agit. Puis, à d'autres moments, en particulier quand la situation financière semble hors de contrôle et que le découragement gagne son mari, c'est elle qui imagine des manœuvres, en femme d'affaires avisée (épisode 5). La progression est sensible : au départ, elle accompagne son mari, propose des pistes ou amende des idées ; à la fin, elle est à la source de la stratégie d'entreprise.

Le personnage de Tapie est un Janus, plein d'assurance en public et maladroit en privé, tandis que son épouse maintient le cap des affaires du groupe. Ils sont deux, c'est la trame principale de la série. La perte de Bernard aura lieu lorsqu'il n'écouterait pas Dominique, morale surlignée par le scénario.

#### **4. Le mythe de l'entrepreneur viril : une statue mise à terre par la fiction**

Depuis l'avènement des plateformes de streaming et des sites de visionnage illégaux, les séries sont devenues la pratique culturelle dominante des jeunes adultes, supplantant la lecture, le

---

<sup>1</sup> Exemplairement ici : Karl Richa, « Excès, politique et (in)fortunes : Bernard Tapie raconté par sa femme Dominique », *L'Orient-Le Jour*, 10 novembre 2023, p. 12.

cinéma et la télévision de flux (Combes et Glevarec, 2021). Parmi celles-ci, le thème de l'entrepreneur comme héros contemporain constitue un genre à part entière, avec des titres aussi variés que *Silicon Valley* (Mike Judge, 2014), *Entrepreneurs* (Rober Bodegas et Alberto Casado, 2025) ou *The Playlist* (Christian Spurrier, 2022) et *Validé* (Franck Gastambide *et al.*, 2020). Or, que ce soit pour encenser le génie disruptif d'un innovateur (*Super Pumped. The Battle For Uber*, Brian Koppelman et David Levien, 2022) ou, à l'inverse, dénoncer la mégalomanie voire la malhonnêteté d'un créateur d'entreprises manipulateur (*WeCrashed*, Lee Eisenberg et Drew Crevello, 2022), force est de constater qu'elles s'inscrivent systématiquement dans les représentations stéréotypées et la mythologie de l'entrepreneur viril auquel rien ne résiste. C'est le triomphe de la volonté d'un surhomme schumpétérien, un modèle dont l'emprise historique depuis le XIX<sup>e</sup> siècle est abondamment constaté (Lamendour, 2012 ; Lanoux Claverie, 2013 ; Fournout, 2016 ; Pignol, 2023). Or, le poids des représentations sociales sur les pratiques réelles est loin d'être neutre et la fiction contribue à perpétuer l'assignation genrée de l'identité entrepreneuriale.

Ainsi, l'un des cadres théoriques de référence pour l'analyse de l'entrepreneuriat féminin, le modèle des 5M de Brush et ses coauteurs (2009) qui insistait sur l'accès au marché, à l'argent, aux compétences managériales, à un contexte familial porteur et aux facteurs institutionnels pour favoriser l'initiative entrepreneuriale, a été complété en 2013 par une dimension identitaire qui prend en compte la façon dont les rôles de genre, les stéréotypes et les attentes sociétales affectent la perception de soi des entrepreneures, leur légitimité et leurs pratiques (Jennings et Brush, 2013). Les normes masculines dominantes dans l'image du créateur d'entreprises freinent les audaces féminines dans ce champ. Il est d'ailleurs frappant que, dans les années récentes, les deux séries qui ont donné une place centrale à une femme entrepreneure aient, chacune à sa façon, illustré cette position inconfortable. *The Dropout* (Rebecca Jarvis, 2022), qui déroule l'histoire (vraie) d'Elizabeth Holmes, fondatrice d'une start-up qui va s'effondrer comme un château de cartes, reprend l'image de la *business woman* irrésistible, dupliquée de son pendant masculin ; *Ola cherche sa voie* (El Bagoury, 2022-2024) semble à l'inverse vouloir illustrer méthodiquement les 5M du modèle de Brush et ses collègues (2009) en soulignant chacun des obstacles rencontrés par une femme entrepreneure, *a fortiori* au Moyen-Orient (la série se déroule dans l'Égypte de la classe moyenne aisée). C'est une défense et illustration de l'enquête, pourtant ancienne, de Cornet et Constantinidis (2004).

Dans cet ensemble, *Tapie* se distingue par la distance prise de façon incidente avec le matériau brut dont elle s'inspire. Elle adopte un point de vue original en donnant à des figures éclipsées par la couverture médiatique historique une place décisive dans la trame narrative. L'entrepreneur y est une construction bifide, partagée entre un corps masculin, dynamique et puissant, et une sagacité féminine, fluide et attentive. La fiction permet de porter la lumière sur la femme du repreneur d'affaires en détresse. Un aspect plus proche de la réalité qu'il ne paraît, en dépit des dénégations de la famille du défunt, soucieuse de préserver l'iconographie héroïque d'un personnage omnipotent qui ne saurait être faillible et encore moins assisté, même par son épouse. Ce regard est novateur en ce qu'il n'est pas simplement une revalorisation de la place de la femme dans le processus entrepreneurial mais une révélation de la fragilité masculine sans

son renfort féminin. C'est plus subtil que les thèses comparatistes, qui voient dans l'entrepreneuriat une pratique émancipatrice mais s'acharnent à envisager les femmes à l'aune d'une norme masculine, en pointant des carences à combler (O'Shea *et al.*, 2021). Par petites touches, de façon sensible et aux antipodes de ce qui pouvait être imaginé sur un tel sujet, la série *Tapie* avance une proposition théorique sur le duo du copreneuriat (Barnett et Barnett, 1988) : non seulement, quand bien même il amorce le projet, l'homme n'est pas le meneur et sa femme, le suiveur (Villéger, 2023), mais, en plus, celle-ci agit en stratège et utilise l'homme, devenu simple porte-drapeau d'un projet qu'elle guide savamment en arrière-plan.

## Conclusion

La place qu'ont gagnée les séries dans le paysage culturel contemporain n'a pas manqué d'attirer l'attention des chercheurs en sciences de gestion, en premier lieu dans le champ pédagogique, faisant le pari que ce support audiovisuel permet de déplier des concepts ou de transmettre des notions complexes à un public néophyte. Si certains travaux y parviennent, par exemple sur la théorie des organisations (Szpirglas, 2023) ou le marketing (Martin & Tellier, 2022), d'autres recherches relativisent cet intérêt en pointant les difficultés opérationnelles de cet usage auprès d'étudiants qui consomment beaucoup, mais sans mémoire (Dreyfuss et Rascol-Boutard, 2018 ; Le Goff, 2024).

Pour autant, les séries ne sont pas qu'un nouveau support pédagogique. Elles ont une dimension politique qui peut les conduire, comme toutes les productions artistiques, à refléter des évolutions sociales. Ainsi, la représentation des managers au cinéma et dans les séries américaines a connu un infléchissement après la crise des subprimes (2008), l'indifférence ou le cynisme étant moins marqués que dans les deux décennies précédentes (Houssart, 2018). Au-delà de ce simple (mais louable) accompagnement des changements de la société, les séries peuvent jouer un rôle plus profond et provoquer des inflexions comportementales : comme le souligne Grimand (2024) « elles revêtent également une dimension performative et façonnent nos représentations du monde ». Dans le pire des cas, il peut être question de simples pratiques de consommation – la série *Stranger Things* a contribué à relancé un support musical disparu, la cassette audio. Cela peut être plus profond, comme dans le cas qui a retenu notre attention dans cette étude.

La série *Tapie* ne se contente pas d'illustrer ce qu'est une stratégie entrepreneuriale (Mintzberg et Waters, 1985), dont la source est la vision d'un leader charismatique et qui intègre essentiellement de l'émergent, sans que les différentes initiatives soient rigoureusement articulées (la rationalité se fait dans le feu de l'action, voire *a posteriori* ; il y a intégration des opportunités qui se présentent). Elle ne propose pas plus une simple actualisation féminine du portrait de l'entrepreneur, en donnant à la femme un rôle qui n'a jamais transparu dans les faits à l'époque de la saga de l'homme d'affaires. Elle va plus loin, en offrant au public un couple qui forme une proposition théorique en soi sur l'entrepreneuriat : la femme, stratège, meneuse ; l'homme, malhabile, suiveur. La sagacité de l'une, les hésitations de l'autre rebattent les cartes de la vision de l'entrepreneur alors qu'en parallèle, l'utilisation de Bernard Tapie comme incarnation de l'archétype attendu par le public, les médias, les banquiers, les concurrents,

insiste sur le découplage entre l'image et les actes, la communication et la stratégie. Ce que révèle la série, c'est que le surhomme hérité des thèses de Schumpeter (1911) est devenu une attente sociale plus qu'une réalité<sup>1</sup>. Mais il ne faut pas décevoir la foule : peu importe que cet être hors du commun ne soit pas le véritable décideur mais juste une effigie, une baudruche publicitaire, du moment qu'il joue bien son rôle et exhibe le corps viril du créateur d'entreprise auquel rien ne résiste. En ce sens, Tapie expose l'espace qui sépare le management et sa représentation : pour être un entrepreneur crédible, il suffit d'en avoir l'air.

## Bibliographie

- AUMONT J. & MARIE M. (2020), *L'analyse des films*, Armand Colin, Paris (4<sup>e</sup> éd.).
- BARNETT F. & BARNETT S. (1988), *Working Together: Entrepreneurial Couples*, Ten Speed Press, Berkeley.
- BELL E. (2008), *Reading Management and Organization in Film*, Palgrave Macmillan, Londres.
- BENSEBAA F. & LE GOFF J. (2021), « Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs », dans Bensebaa F. (dir.), *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Éditions Management & Société, Caen, p. 23-55.
- BONI-LE GOFF I. (2012), « “Ni un homme, ni une femme, mais un consultant.” Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et Emploi*, n° 132, p. 21-34
- BONI-LE GOFF I. (2019), « Des experts respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 41, n° 1, p. 67-86.
- BORDEAU J. (2006), « Redonner du lustre à la communication orale », *L'Expansion Management Review*, n° 122(3), p. 36-43.
- BOURDIEU P. (2022), *Interventions 1961-2001. Science sociale et action politique*, Agone, Paris, 2<sup>e</sup> édition, p. 211-216.
- BRUSH C. G., DE BRUIN A. & WELTER F. (2009), « A gender-aware framework for women's entrepreneurship », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 8-24
- CHAMPROUX N. (2011), *Richard Branson, l'aventure Virgin*, Economica, Paris.

<sup>1</sup> La série devait initialement s'intituler *Wonderman*, comme pour afficher explicitement et non sans ironie ce cliché du super-héros de la création d'entreprises.

COMBES C. & GLEVAREC H. (2021), *Séries. Enquête sur les pratiques et les goûts des Français*, Presses des Mines, Paris.

CORNET A. & CONSTANTINIDIS C. (2004), « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion*, n° 151, p. 191-204.

CUSSET F. (2008), *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*, La Découverte, Paris.

DE BLIC D. (2020), « Le Crédit lyonnais, un quart de siècle de scandale financier en France (1994-2020) », *Entreprises et histoire*, n° 101(4), p. 64-74.

DE GAULÉJAC V. (2011), « Entre dissimulation et ostentation, le traitement de l'envie dans les sociétés contemporaines », dans Aubert N., Haroche C. (dir.), *Les tyramnies de la visibilité. Être visible pour exister ?*, Érès, p. 245-257.

DREYFUSS L. & RASCOL-BOUTARD S. (2018), « Les séries télévisées, un support pédagogique impliquant », *@GRH*, vol. 26, n° 1, p. 103-122.

DURAND K. (2023), « Combat avorté entre Elon Musk et Mark Zuckerberg : retour sur deux mois de promesses et de coups de bluff », *Le Figaro*, 26 août 2023.

ESQUENAZI J.-P. (2007), « Éléments de sociologie du film », *Cinémas*, vol. 17, n° 2-3, p. 117-141.

FOURNOUT O. (2016), *Héros. Action, innovation, interaction dans les organisations et au cinéma*, Presses des Mines, Paris

GAILLARD I. (2006), « De l'étrange lucarne à la télévision. Histoire d'une banalisation (1949-1984) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 91(3), p. 9-23.

GALLUZZO A. (2025), *Le mythe de l'entrepreneur : Défaire l'imaginaire de la Silicon Valley*. La Découverte, Paris.

GRIMAND A (2025), « Préface », dans : Giordano F., Pierronnet R., Szpirglas M. & Edey Gamassou C. (dir.), *Management en Séries – Saison 1. Scénariser, produire, mettre en scène le management avec les séries TV*, EMS, Caen, p. 9-13.

HOUSSART M. (2018), « The shifting cinematic portrayal of managers in the United States post-2008 », *European Journal of American Culture*, vol. 37, p. 223-239.

HUDE H. (1994), « Bernard Tapie. Portrait philosophique », *Commentaire*, n° 65(1), p. 27-33.

HUIZINGA J. (1938), *Homo ludens, proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur* ; trad. fr. : *Homo Ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, Paris, 1988.

JENNINGS J. E. & BRUSH C. G. (2013), « Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, p. 663-715

JERMAN L. & LABARDIN P. (2018), « D'une instrumentalisation de la prudence. La revente du parc immobilier de Manufrance (années 1970-années 1980) », *Entreprises et histoire*, n° 92(3), p. 59-72.

LAMENDOUR E. (2012), *Les managers à l'écran. Enquête sur une image déconcertante*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

LAMENDOUR E. & ROBIC P. (2022), « Entrepreneuriat au féminin », *Revue Internationale PME*, vol. 35, n° 3-4, p. 76-96

LANOUX CLAVERIE B. (2013), « La représentation de l'entrepreneur au cinéma : c'est encore loin l'Amérique ? », *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, vol. 12, n° 1-2, p. 143-169.

LE GOFF J. (2024), « Qui se souvient de *The Wire* ? De la difficulté d'intéresser des étudiants à la stratégie avec une série oubliée », *Question(s) de management*, n° 52, p. 55-64.

LE GOFF J.-P. (2000), « La modernisation manquée », *Le Débat*, n° 110, p. 232-237.

MARTIN É. & TELLIER A. (2022), *Tout savoir sur le marketing avec la série Mad Men*, EMS, Caen.

MCLUHAN M. (1951), *The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man*, The Vanguard Press, New York; trad. fr. : *La Mariée mécanique : folklore de l'homme industriel*, éditions è®e, Alfortville, 2012.

MINTZBERG H. & WATERS, J. A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, p. 257-272.

O'SHEA N., REDIEN-COLLOT R. & NELSON T. (2021), « Adopting an Inclusive Gender Lens as An emancipatory Practice For entrepreneurship », *Entreprendre & Innover*, vol. 49-50, n° 2, p. 5-10.

OFFERLÉ M. (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, Gallimard, Paris.

ORANGE M. (2014), « Bernard Tapie, symbole d'un système secret d'enrichissement made in Crédit lyonnais », dans : Collombat B., Servenay D., avec Charpier F., Orange M. et Seznec E. (dir.), *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours. Le vrai visage du capitalisme français*, La Découverte, Paris, p. 391-402.

PHILLIPS N. (1995), « Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations », *Organization Studies*, vol. 16, n° 4, p. 625-649.

PIGNOL C. (2023), « Comment les œuvres littéraires donnent-elles à penser l'économie ? », *Cahiers d'économie politique*, vol. 83, n° 2, p. 7-22.

RIUTORT P. (2006), « Quand les conseillers en communication produisent des professionnels de la politique à leur image : le « cas » Bernard Tapie », dans : Cohen A., Lacroix B. et Riutort P. (dir.), *Les formes de l'activité politique. Éléments d'analyse sociologique (XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle)*, Presses universitaires de France, Paris, p. 403-419.

SCHUMPETER J. A. (1911), *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, trad. fr. 1935, Dalloz, Paris.

SZPIRGLAS M. (2023), *Comprendre le management avec La Casa de Papel*, EMS, Caen.

VILLÉGER A. (2023), « Entreprendre en couple : qui m'aime me suive », *M@n@gement*, vol. 26, n° 3, p. 16-35.

VILLENEUVE J. (1988), *Le Mythe Tapie. Chronique des années 80*, La Découverte, Paris.



**Azza BCHIR**

Docteur en Management Université Paris-Saclay- Enseignante universitaire

# **Gouvernance portuaire et résilience : éclairages bibliométriques et retours d'experts sur le cas du Havre**

**Résumé :** la crise du covid 19, le changement climatique, les conflits géopolitiques et le changement des itinéraires commerciaux des navires ont généré des perturbations sans précédent dans les chaînes logistiques maritimes mondiales fragmentées et mondialisées. La logistique portuaire dont la fonction est de faire circuler la marchandise à travers des corridors logistiques a été confrontée à des défis tels que les pénuries d'équipements, le confinement et la fermeture des ports. L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage intégré sur les dynamiques de gouvernance portuaire et de résilience, en mobilisant une analyse bibliométrique et une consultation d'experts. Le cadre d'analyse ADI d'E. Ostrom (2011) apparaît comme une approche intéressante qui peut aider à faire progresser la compréhension au niveau du système de la gouvernance portuaire en l'envisageant comme une situation d'action, une infrastructure de traitement des flux physiques et informationnels qui interagit avec les infrastructures externes de nature technique ou humaine et les infrastructures naturelles (le fleuve).

**Mots clés :** Gouvernance ; Communs ; Infrastructure ; Multimodalité ; Port du Havre.

# **Port governance and resilience: bibliometric insights and expert feedback on the case of Le Havre**

**Abstract:** The Covid-19 crisis, climate change, geopolitical conflicts, and changes in ship trade routes have generated unprecedented disruptions in fragmented and globalized maritime logistics chains. Port logistics, whose function is to move goods through logistics corridors, has faced challenges such as equipment shortages, lockdowns, and port closures.

The objective of this research is to examine the relationships between the main stakeholders of port governance and how they can steer the system towards a more resilient configuration.

E. Ostrom's IAD (Institutional Analysis and Development) framework appears as an interesting approach that can help advance the understanding at the system level of port governance by viewing it as an action situation, an infrastructure for processing physical and information flows that interacts with external infrastructures of a technical or human nature and natural infrastructures (the river).

**Key Words:** Governance ; Commons, Infrastructure; Multimodality; The port of le Havre.

## Introduction

La pandémie Covid 19 est caractéristique d'une « situation extrême» qui articule trois caractéristiques, l'évolutivité, l'incertitude et le risque (Bouty et al. 2012). Dans ce contexte risqué, incertain et évolutif, plusieurs ports maritimes ont placé la multimodalité au cœur de leur Business Model. Lorsqu'elles fonctionnent de manière efficace et efficiente, les supply chain maritimes permettent de livrer les produits aux bons endroits et au bon moment. L'épidémie de COVID- 19 a provoqué des perturbations majeures sans précédent des flux physiques et mis à l'épreuve la résilience des chaînes d'approvisionnement au niveau mondial (Fabbes-Costes et Sépari, 2020).

L'évolution des défis liés aux situations extrêmes (changement climatique, l'élévation du niveau de la mer, les inondations, les pandémies) nécessiteront de nouvelles approches dans la gestion des zones portuaires. La France marque son soutien au développement des ports maritimes ainsi que l'amélioration des dessertes intermodales de ces ports dans un objectif d'aménagement des territoires, de développement économique et de transition écologique.

Les recherches menées jusqu'à présent dans le domaine de la logistique portuaire l'inscrivent comme un problème de gouvernance : plusieurs parties prenantes aux intérêts souvent conflictuels intervenant dans le domaine de la gestion des ports doivent apprendre à s'entendre sur une gestion commune.

Bien que l'intérêt des chercheurs pour les études exploratoires de la littérature dans le domaine de la gouvernance portuaire ne cesse d'augmenter, encore trop peu de travaux ont exploré la littérature pluridisciplinaire sur la gouvernance portuaire et la résilience.

Face à cette insuffisance, cet article cherche à dresser un état des connaissances sur le sujet en utilisant deux techniques bibliométriques de manière complémentaire, l'analyse des citations et l'analyse de cooccurrence de mots-clés, la présentation du cadre d'analyse ADI d'E. Ostrom (2011) enfin, la présentation du terrain, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude Delphi via le logiciel (SPSS) et leur confrontation aux conclusions issues de la revue de la littérature. Depuis quelques années, la gouvernance portuaire connaît une transition majeure due à la multiplication des parties prenantes externes et à la fragmentation des cadres institutionnels et règlementaires ce qui invite à adopter une approche intégrée en prenant en compte la dimension multi-niveaux et polycentrique de la gouvernance.

Ce changement d'échelle de gouvernance en abordant le principe d'imbrication des institutions comme condition de bonne gouvernance (Pereira, 2008) entraîne un changement dans l'organisation des ports maritimes et un remplacement du statut juridique de ports autonomes relevant de l'Etat, des collectivités territoriales et leur groupement aux grands ports maritimes et fluvio-maritimes relevant de l'Etat.

La loi du 4 juillet 2008 portant organisation portuaire et grands ports maritimes a constitué une nouvelle étape. Elle a transformé les sept grands ports maritimes métropolitains (Dunkerque, Le Havre, Rouen, Nantes-Saint-Nazaire, La Rochelle, Bordeaux et Marseille) en grands ports maritimes autonomes. Le projet de loi portant réforme portuaire a d'abord fait l'objet d'*un amendement*<sup>1</sup> tendant à remplacer l'expression « *grand port maritime* » par l'expression « *grand port autonome* » dans l'intitulé du titre préliminaire et, par conséquent, dans l'ensemble du projet de loi. Une fois le projet adopté, la loi a été publiée dans le rapport public annuel de la Cour des comptes de 2012<sup>2</sup>.

Afin de moderniser leur gouvernance, ces grands ports maritimes<sup>3</sup> ont pris la forme organisationnelle de corridor logistico-portuaire où s'articulent le maillon portuaire, fluvial et l'hinterland et où les conflits surviennent en raison de leur agencement distribué et de la diversité des intérêts des parties prenantes.

La performance logistique des ports maritimes dans un contexte de pandémie et de changement climatique nécessitera de nouvelles relations entre les parties prenantes dans les zones portuaires.

La question de recherche de cet article est de savoir comment les relations entre les principales parties prenantes de la gouvernance portuaire peuvent faire évoluer le système vers une configuration plus résiliente.

Nous proposons un cadre d'analyse pour étudier le système de la gouvernance portuaire qui envisage l'écosystème portuaire comme une infrastructure de traitement des flux physiques et informationnels qui interagissent avec d'autres infrastructures qui vont affecter la performance logistique des ports maritimes et leur résilience (Anderies et al, 2004).

L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage intégré sur les dynamiques de gouvernance portuaire et de résilience, en mobilisant une analyse bibliométrique et une consultation d'experts.

---

<sup>1</sup> Rapports législatifs : Projet de loi portant réforme portuaire , Rapport n° 331 (2007-2008), déposé le 14 mai 2008 <https://www.senat.fr/>

<sup>3</sup> Code des ports maritimes : Titre préliminaire : Organisation portuaire et grands ports maritimes (Articles L100-1 à L106-3).

<sup>4</sup> Cour des comptes, Rapport public annuel 2012, Tome II. La réforme portuaire : une mise en œuvre marquée par des compromis, p. 119-157. La Documentation française, février 2012, 442 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Ainsi, nous explorons les définitions liées à la résilience (1) ; nous présentons notre protocole d'examen systématique de la littérature (2), notre cadre d'analyse (3), notre méthodologie (4) pour faire ressortir la légitimité du rôle des experts (5).

## 1. Exploration des définitions liées à la résilience

La notion de résilience a été étudiée dans plusieurs disciplines telles que celles en psychologie (Cyrulnik, 2021), en écologie (Holling, 1973 ; Walker et al, 2002), en socio-écologie (Janssen, 2011 ; Gunderson et Holling, 2002 ; Olsson et al, 2006), en ingénierie (Robert et al, 2009) et en management (Hamel et Valikangas, 2003 ; Linnenluecke, 2015 ; Altintas et Royer, 2009 ; Weick et Sutcliffe, 2007; Borekci et al. 2015; Yacoubi et al ., 2020).

Dans la perspective organisationnelle et stratégique, il existe deux types de résilience : la résilience individuelle et la résilience organisationnelle (Altinantas , 2023; Lengnick-Hall et al, 2011). Au niveau des individus, le terme a d'abord été utilisé pour décrire la capacité des employés à s'adapter au changement ou à l'adversité (Luthans et al ., 2009).

Empruntée à la littérature en psychologie (Rutter, 2006 ; Cyrulnik, 2012 ; Anaut, 2010), il a été ensuite appliquée en entrepreneuriat en s'intéressant aux stratégies d'adaptation des PME dans les situations extrêmes (Tadjine et al.(2022) et au rôle de la dynamique de résilience dans le déclenchement de la décision d'entreprendre (Bernard et al, 2008 ).

Au niveau des organisations, la résilience a d'abord fait son apparition dans les organisations hautement fiable (HRO). L'analyse passe alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif. Certains exemples, tels que les désastres de Mann Gulch traitent du rôle central du partage de l'information sur le développement des capacités de résilience des organisations hautement fiables (HRO). Plusieurs auteurs en sciences de gestion se sont intéressés à la bonne circulation des informations et des connaissances comme facteur de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Altintas et al. 2009, Hamel et Välikangas, 2003, Koninck et Teneau, 2010).

Des travaux plus récents s'intéressent à la résilience organisationnelle sous l'angle du partage des informations et des connaissances (Lebraty et al, 2008).

Au niveau des communautés, (Wenger, 1998 ; Josserand, 2004 ; King, 2017 ; Brown et al, 1991) ont montré que l'accès et le partage des informations et des connaissances peut faciliter la réponse aux crises.

*Système d'information et résilience portuaire* : alors que les crises se succèdent et que l'environnement est de plus en plus complexe et turbulent, les technologies de l'information sont devenues une plateforme où les informations et les connaissances circulent au-delà des frontières géographiques. Ces dernières années, les entreprises dont les frontières ont largement été modifiées sous l'effet des stratégies d'externalisation doivent faire adapter leur système d'information en cas de crise afin de répondre aux changements qui perturbent son fonctionnement. Selon (Rioli et al, 2003), l'analyse du niveau individuel et du niveau organisationnel sont les deux paramètres de la résilience organisationnelle dans le contexte des

systèmes d'information. Les auteurs expliquent que la coordination entre les membres de la communauté, la communication et le partage des informations pendant les périodes de crise permettent à l'organisation de développer ses capacités de résilience. D'autres travaux (Samuel et al, 2013) ont mis en avant, les problématiques de résilience et d'apprentissage au sein des communautés de pratiques dans le contexte des systèmes d'information. Dans les deux monographies, les systèmes d'information n'ont pas permis d'anticiper la crise mais ont été adaptés dans la phase de réponse à la crise à travers une reconfiguration de la chaîne logistique.

Les nombreux auteurs qui ont contribué à développer le corpus théorique de la résilience et le management des crises s'accordent pour définir trois grandes phases fortement imbriquées les unes aux autres.

La première est une phase d'anticipation et de prévention tenant aux principes de précaution (Goodman et al., 2016 ; Fink, 2013 ; Royer, 2009 ; Mitroff et Gus, 2000 ; Weick et al., 2005).

La seconde s'intéresse à la capacité de gestion de la crise pendant la crise (Weick, 2009). Enfin, la dernière est une phase de reconstruction qui constitue la phase d'apprentissage post-crise (Mitroff, 2005 ; Royer, 2009 ; Sellnow et Seeger, 2006 ; Weick et Sutcliffe, 2007). La littérature sur la résilience a pris en compte la matérialité et la transmission d'information. Des chercheurs ont ainsi mis en avant, à travers des études empiriques, la relation entre le social et le matériel dans le contexte d'une société de plus en plus numérique. Ces études mettent en évidence la façon dont la matérialité du système d'information ne se réduit pas à ce qui est en soi matériellement saisissable. Au contraire, elle s'étend à l'affordance de la technologie, qui se définit par les possibilités d'action offertes par

cet outil (Datnow et al., 2013 ; Leonardi, 2011) et à la performativité de la technologie telle qu'elle émerge dans les pratiques situées (Gherardi, 2015 ; Feenberg, 2012)

## 2. Protocole d'examen systématique de la littérature et structuration de la recherche

Une revue de littérature en sciences de gestion est généralement la première étape du processus de recherche scientifique, c'est une phase particulièrement difficile en raison de la nature fragmentée du domaine. Il existe ainsi trois grandes méthodes pour analyser un corpus scientifique dans un champ de recherche : la première est la revue de littérature qualitative et interprétative traditionnelle (Okoli, 2015; Bandara et al 2015; Webster et Watson, 2002) ; la deuxième méthode est la mété-analyse quantitative de la littérature (Fournier 2008 ; Glass, 1976 ; Schmidt et Hunter, 1977) ; la troisième approche est la revue systématique de la littérature (RSL) en sciences de gestion qui adopte un protocole de recherche qui vise à minimiser les biais en favorisant la transparence, l'inclusivité, l'explication et l'heuristique (Tranfield et al ;2003).

La RSL mobilise la bibliométrie (Ferreira et al, 2018) qui adopte une approche quantitative de la littérature à travers des techniques de clustering, de cartographie et offre une représentation

graphique (Byington et al, 2014). La méthodologie d'analyse systématique de la littérature telle que décrite par Tranfield et al. (2003) a été utilisée afin d'analyser les bases intellectuelles c'est-à-dire les thèmes de la recherche ainsi que les articles et les auteurs les plus cités dans la littérature. Un ensemble de règles a été utilisé pour sélectionner les articles à inclure dans le protocole de recherche, l'un des principaux critères de sélection des articles était l'analyse du concept de la gouvernance portuaire durant la période du Covid-19.

Pour analyser la littérature, une recherche a été effectuée dans Web of Science à l'aide de la requête suivante : (« Port Governance », refined by publication years « 2022 or 2023 or 2024 or 2025 or 2026 », Document type : article). 452 travaux qui composent la base de données ont été publiés par 100 chercheurs, ce qui est dans la moyenne des études bibliométriques d'articles scientifiques (David et Han 2004 ; Macpherson et Holt, 2007 ; Newbert 2007). Les résultats issus de Web Of Science sont exportés vers le logiciel Vos Viewer.

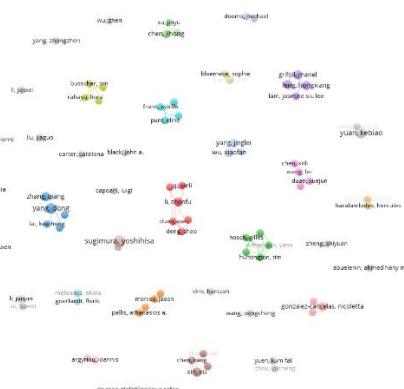
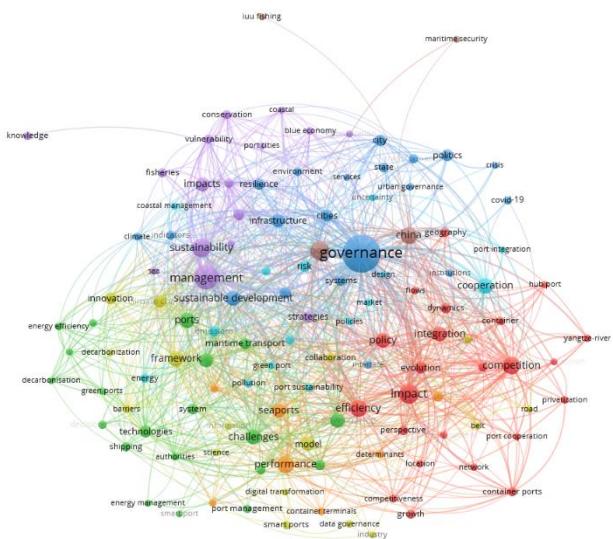


Figure 1 : Cartographie des réseaux scientifiques

Nous soulignons par ailleurs dans ce cadre, l'importance de la cooccurrence : la cooccurrence indique la force de connexion entre plusieurs mots et permet de faire émerger les thèmes de recherche. D'après la Figure 2, le thème de la gouvernance constituerait un champ de recherche autonome rattaché à d'autres thèmes de recherche tels que le Management de la Supply Chain, la résilience, la gouvernance des infrastructures logistiques, la durabilité, la gestion de la qualité, l'économie des transports, la RSE, l'économie circulaire.

Les débats autour de la centralisation et de la décentralisation dans la gouvernance portuaire lors des catastrophes naturelles sont tout aussi importants (Kim et Bui 2019 ; Boersma et al, 2019 ; Vanlaer et al , 2022 ; Amodeo et Francis 2021).

Les cadres institutionnels influencent considérablement la résilience des ports, Nazarenko et Smirnova (2021) soulignent le rôle de la régulation publique dans la résilience du port de Saint-Pétersbourg. En revanche Komugabe-Dixson et al (2019), Boersma et al (2019) ; Kuroishi (2021) et Dahl (2021) ont analysé les effets de la décentralisation et l'implication des communautés locales dans la gestion locale des infrastructures, ce qui a été essentiel à la résilience des ports.



**Figure2 : Carte de co-occurrence des mots clés**

Ainsi nous pouvons présenter la structuration de la recherche académique sur la gouvernance portuaire

Nous détaillons l'analyse de l'activité scientifique au travers de différents indicateurs que sont le nombre de citations, les dates de publication, les thèmes des revues qui constituent le noyau central des publications (Cf.Tableau1).

Nombre de citations	Auteurs	Titre de l'article
41	Liu, Jin; Qi, Ye; Lyu, Wenjing	Liu J, Qi Y, Lyu W. Port resilience in the post-COVID-19 era, Ocean & Coastal Management, Volume 238,2023 <a href="https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106565">https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106565</a>
37	Dunrui Li, Xu Xin, Shaorui Zhou	Integrated governance of the Yangtze River Delta port cluster using niche theory: A case study of Shanghai Port and Ningbo-Zhoushan Port, Ocean & Coastal Management, Volume 234, 2023, 106474. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2022.106474">https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2022.106474</a>
30	Zhaokun Li, Luteng Wang, Guili Wang, Xu Xin, Kang Chen, Tao Zhang	Investment and subsidy strategy for low-carbon port operation with blockchain adoption, Ocean & Coastal Management, Volume 248, 2024, 106966, <a href="https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106966">https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106966</a>
34	Murillo Caldeira, Fábio Henrique Pereira	ESG performance scoring method to support responsible investments in port operations, Case Studies on Transport Policy, Volume 10, Issue 1, 2022- <a href="https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.01.027">https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.01.027</a>
34	Robert Klar, Anna Fredriksson, Vangelis Angelakis	Digital Twins for Ports: Derived From Smart City and Supply Chain Twinning Experience, IEEE Acess,11,71777-717999, 2023. <a href="https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1788637&amp;dswid=-8291">https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1788637&amp;dswid=-8291</a>
34	Zhen Wu, Su-Han Woo, Po-Lin Lai, Xiaoyi Chen	The economic impact of inland ports on regional development: Evidence from the Yangtze River region, Transport Policy, Volume 127, 2022. <a href="https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.08.012">https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.08.012</a> .
33	Aylin Caliskan	Seaports participation in enhancing the sustainable development goals, Journal of Cleaner Production, Volume 379, Part 2,2022. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134715">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134715</a>
30	Lang Xu, Zeyuan Zou, Jihong Chen, Shanshan Fu	Effects of emission control areas on sulfur-oxides concentrations Evidence from the coastal ports in China, Marine Pollution Bulletin, Volume2 200,2024.2 <a href="https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2024.116039">https://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2024.116039</a>
35	Jingwei Cheng, Xuechang Zhang, Qiang Gao	Analysis of the spatio-temporal changes and driving factors of the marine economic-ecological-social coupling coordination: A case study of 11 coastal regions in China, <i>Ecological Indicators</i> , Volume 153,2023. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2023.110392">https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2023.110392</a>
33	Aysu Göçer, Özgür Özpeynirci, Meltem Semiz	Logistics performance index-driven policy development: An application to Turkey, <i>Transport Policy</i> , Volume 124, 2022, Pages 20-32. <a href="https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.03.007">https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.03.007</a>

Tableau 1 : Articles les plus cités dans les références bibliographiques

Pour apprécier le cœur des publications, soit 6 revues, nous avons utilisé l'indexation Scimago Journal and Country Rank (<http://www.scimagojr.com/>) (Cf.Tableau 2).

Revues	Pays	Domaines d'activités	Edition	H -index
Ocean & Coastal Management	UK	<a href="#">Management, Monitoring, Policy and Law</a>	Elsevier	116
Case Studies on Transport Policy	Netherlands	Transportation, Urban Studies	Elsevier	44
Journal of Cleaner Production	UK	Business, Management and Accounting Energy Engineering Environmental Science	Elsevier	354
Marine Pollution Bulletin	UK	Environmental Science	Elsevier	245
Ecological Indicators	Netherlands	Decision Sciences, Transportation, Ecological Management	Elsevier	204
Transport Policy	UK	<a href="#">Law, Transportation</a>	Elsevier	134

Tableau 2 : Les revues constituant les cœurs des publications

L'analyse bibliographique de cooccurrence des mots-clés des auteurs a permis d'identifier les thèmes et les tendances dans la littérature.

La synthèse des conclusions a révélé plusieurs thèmes clés concernant l'impact de la gouvernance sur la capacité d'un port à maintenir sa résilience.

Les chercheurs en logistique et SCM se sont très vite appropriés la question de la résilience. Une des toutes premières définitions été proposée par Christopher et Peck (2004) qui présente deux caractéristiques clés d'une SCR , la reconnaissance à l'échelle du réseau des parties les plus vulnérables de la supply chain et la nécessité de maintenir un stock de ressources stratégiques ou une capacité excédentaire afin d'être en mesure de réagir face à des événements soudains.

Cette première définition sera complétée par Fiksel (2006), selon laquelle, la résilience de la supply chain s'entend comme « la capacité de l'entreprise à se développer face à des changements turbulents ».

Le besoin de recenser les divers auteurs, revues, institutions et articles de référence influents dans la littérature sur la résilience de la supply chain a donné lieu à un travail de recherche bibliométrique (Shishodia et al, 2023).

Alors que la gouvernance de l'infrastructure digitale constitue désormais le levier de la résilience des supply chain, des travaux récents (Houé, 2025) associent la résilience à la proximité organisationnelle, cognitive et sociale entre donneurs d'ordres et prestataires de services logistiques (PSL) et distinguent ainsi deux régimes de résilience la résilience passive et la résilience active.

L'une des questions clés de l'opérationnalisation du concept de la résilience de la supply Chain est le rôle du partage des informations comme facteur de capacité d'une SCR (Datta et Christopher, 2011).

### 3. Cadre d'analyse : le cadre d'analyse ADI d'E. Ostrom

Elinor Ostrom est aujourd'hui une référence sur la question des communs. Elle a entrepris une série d'études empiriques des cas de gestion des ressources dans le monde en combinant des références très diverses notamment en sciences économiques et sciences politiques synthétisé dans son cadre « Analyse et développement institutionnel » (ADI).

Parmi ses apports majeurs, l'analyse des communs est son analyse sur les institutions qui favorisent une auto-organisation et autogouvernance des biens communs.

Ces principes présentés dans son ouvrage, sont au nombre de huit : 1) des droits de prélever des unités de ressources d'une ressource commune sont clairement définis ; 2) la concordance entre les règles d'appropriation et les conditions locales; 3) des dispositifs de choix rationnel ; 4) la surveillance ; 5) des sanctions graduelles ; 6) des mécanismes de résolution des conflits ; 7) une reconnaissance minimale des droits d'organisation ; 8) des entreprises imbriquées dans la résolution des conflits et la gouvernance.

Pour étudier la gouvernance des infrastructures portuaires comme bien commun, nous examinerons la transposabilité du modèle de gouvernance des biens communs d'E. Ostrom en se concentrant sur trois éléments caractéristiques des biens communs, à savoir la communauté, la ressource partagée et la gouvernance polycentrique (Figure3).

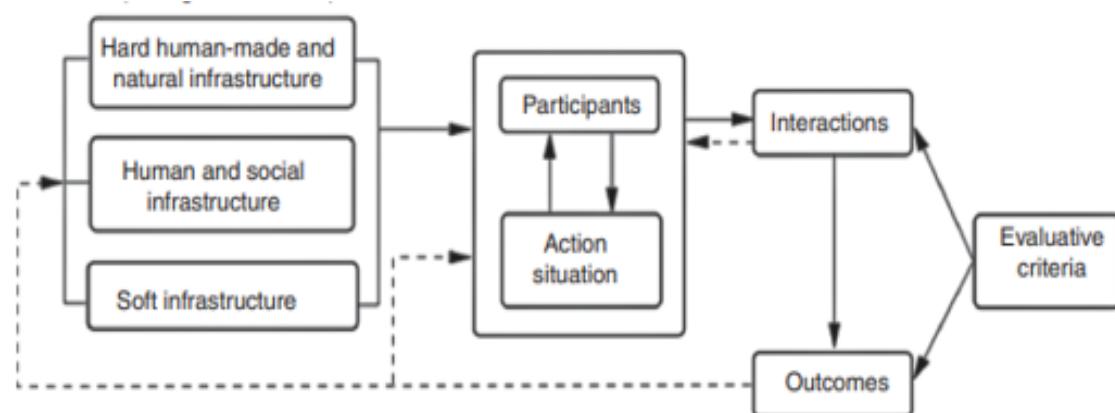


Figure 3 : Analyse du projet Multimodalité selon le cadre d'analyse ADI d'E. Ostrom (2005, P. 15) Adapté de Andries et al. (2004)

### 4. Méthodologie

Pour le travail présenté, le design de recherche qualitatif s'avère particulièrement pertinent, nous avons opté pour la méthodologie de recherche de consensus par la méthode Delphi (4.1.).

Nous exposons également l'étape que nous avons adoptée, celle des trois tours de questionnaires (4.2.). Nous précisons ensuite les outils d'analyse statistiques (4.3.).

#### **4.1. La recherche de consensus par la méthode Delphi**

Une fois les principales parties prenantes de la gouvernance portuaire identifiées, nous avons ensuite utilisé la méthode Delphi développée au sein de la Rand Corporation à partir de l'interrogation à plusieurs reprises par questionnaire d'un panel d'experts (Godet, 2006 ; Okoli et Pawlowski, 2004).

Cette technique d'enquête utilisée pour capturer l'avis des experts est utilisée dans des études sur les supply chain (Seuring et Müller, 2008) et dans les études prospectives comme étape préalable à la construction des scénarios. Elle a ainsi été appliquée dans des études prospectives militaires (Dalkey et Helmer, 1963).

Les trois tours de questionnaires font apparaître les tendances lourdes (derrière les consensus), les zones d'incertitudes majeures (derrière les dissensus), mais aussi les germes de changement (des positions minoritaires) (Chapuy et Monti, 1998).

Après avoir évalué tous les items du premier tour, le consensus a été statistiquement calculé pour déterminer le niveau d'accord entre les experts.

#### **4.2. L'étape des trois tours de questionnaires**

Les différents questionnaires ont été envoyés par messagerie électronique sous format Word. Pour le premier tour, les délais de réponse varient entre 1 semaine et 1 mois. La relance des messages s'avère nécessaire afin d'avoir la réponse des experts. Les délais de réponse lors du deuxième et troisième tour varient entre 1 jour et 3 jours.

Cinq grands sujets sont abordés dans les trois tours de questionnaires : (contexte général, évolution du secteur, contrainte environnement, acteurs externes, obstacles) en tenant compte de l'enchaînement temporel passé-présent-futur. Lors du premier tour, il est d'abord demandé aux experts de noter leur Accord sur chaque proposition sur une échelle de Likert, depuis « pas du tout d'accord » jusqu'à « tout à fait d'accord ».

Lors du deuxième tour, on indique à chaque expert la médiane et l'histogramme des premières réponses. Les experts doivent confirmer ou modifier leurs positions sur des questions « controverses » compte tenu de l'avis des autres experts. Une seconde échelle de Likert est construite (depuis « A », très important jusqu'à « D, peu important »).

Pour le troisième tour, on identifie trois configurations d'acteurs (Groupe 1 : avec un large consensus sur les enjeux importants ; groupe 2 : avec un faible niveau de consensus et des questions jugées pas ou peu importantes pour l'avenir du secteur ; Groupe 3 : avec des groupes à faible consensus mais qui abordent des enjeux importants pour le secteur. Ces positionnements sont importants pour analyser les controverses.

#### 4.3. L'analyse statistique des données dans une enquête Delphi

La taille de l'échantillon : 40 experts ont été sélectionnés au premier tour, ce groupe d'experts était varié et équilibré 50% (corps professionnel), 50% (corps universitaire).

Au deuxième tour et troisième tour, nous relevons respectivement 10 et 14 experts avec un groupe d'experts qui reste équilibré.

On demande aux 24 experts, d'attribuer des notes d'accord ou de désaccord sur les 20 Items, on dispose alors de données quantitatives et qualitatives qui vont faire l'objet d'analyse statistique descriptive.

Pour chaque expert et chaque proposition, les réponses chiffrées peuvent être reportées dans un tableau :

-**Me** : La médiane de chaque proposition

-**N** : nombre total d'experts

Afin de mesurer le niveau de consensus global entre les experts, on peut utiliser via le logiciel SPSS, le coefficient de concordance de Kendall : le **W de Kendall**.

Le W de Kendall se situe entre 0 (pas d'accord) et 1 (accord total).

W	Interprétation
0,1	Consensus global très faible
0,3	Consensus global faible
0,5	Consensus global modéré
0,7	Consensus global fort
0,9	Consensus global très fort

Tableau 3 : Table d'interprétation des coefficients de Kendall, d'après Schmidt (1997)

### 5. Résultats et discussion

Sur nos résultats des trois tours de collecte des données : lors du premier tour, on a demandé aux 40 experts de noter leur Accord sur chaque Item (20 Items).

Lors du deuxième tour, on indique à chaque expert pour chaque proposition, la médiane des premières réponses, les experts doivent alors confirmer ou modifier leurs notes d'accord pour chaque Item.

Pour le troisième tour, on peut communiquer aux experts deux groupes de propositions :

Groupe 1 : les propositions avec un Fort consensus ;

Groupe 2 : les propositions avec un faible niveau de consensus.

Sur nos résultats de l'enquête Delphi : l'analyse statistique descriptive fait apparaître trois résultats quantitatifs entre les premier et troisième tours.

Ainsi, on relève le niveau global de consensus est Fort avec un W de Kendall = 0, 674 qui se situe entre 0 (pas d'accord) et 1 (accord total)

### Tests statistiques

N	24
2W de Kendall	,674
Khi-carré	307,160
Df	19
Sig. asymptotique	<,001

Tableau 4 : Coefficient de concordance de Kendall (Source SPSS)

Nous relevons également, que le degré d'accord est fort pour les propositions qui portent sur l'importance de la métrique dans le transport multimodal à travers le calcul des indicateurs clés tels que l'indicateur (KPI S) (Médiane 4). On constate aussi les freins à l'adoption du transport multimodal dans le port du Havre où le transport de marchandises reste majoritairement routier (85 %) en se référant au fret conteneurisé » (médiane 4). Puis, on soulève l'impact de l'analyse des données massives, l'internet des objets et l'intégration de l'IA sur la performance des chaînes logistiques maritimes (Médiane 4).

L'enquête Delphi auprès des professionnels de la logistique, des organismes de formation et des collectivités de la vallée de la Seine a montré l'existence de plusieurs freins à l'adoption des innovations technologiques dans les activités logistiques. On note que plusieurs projets sont en cours : le projet *BORNE & EAU* qui consiste au déploiement de bornes électriques à destination des bateaux fluviaux à l'échelle de l'axe Seine ; le projet *FLUV'IOTE* qui consiste à introduire des solutions techniques innovantes en recourant à l'intelligence artificielle et à l'Internet des objets (IoT) dans la vallée de la Seine. Nous donnons quelques exemples de verbatims ci-dessous :

---

## Verbatims

---

### **Directeur du Projet Multimodalité dans le port du Havre**

Le port est un corridor logistique intégré, vert et compétitif, permettant de tirer le meilleur parti des différents modes de transport. Notre offre multimodale nous permet d'offrir des solutions de transport adaptées aux exigences des différents acteurs de la supply chain. [...] Notre action en faveur de la multimodalité s'appuie sur l'amélioration continue de nos infrastructures et plus largement sur la mise en place d'un écosystème favorable au développement des modes massifiés.

Pour le PORT, augmenter les parts de report modal s'est concrétisé par la réalisation d'investissements visant à :

- renforcer la capacité et la résilience de ses infrastructures ;
- assurer la continuité des itinéraires ferroviaires et fluviaux pour connecter les zones de fret ;
- disposer d'un maillage de plateformes à proximité des principaux marchés ;
- équiper les plateformes et proposer des services aux Transporteurs".

Bien que le transport multimodal offre de nombreuses options, le transport de marchandises reste majoritairement routier (89 %).

### **Responsable du service Import Monoprix**

[J]e comprends tout à fait mais le transport Fluvial représente pour Monoprix des bénéfices notables en termes de rentabilité, de réduction de l'empreinte Carbone et l'amélioration de gestion de nos flux logistiques. Il nous apporte de la flexibilité dans un contexte en perpétuel mouvement.

### **Directeur territorial Normandie**

#### **SNCF Réseau**

[O]n ne le répétera jamais assez : parce qu'il est plus vert, plus sûr et vecteur de développement, le rail est la réponse la plus durable et la plus adaptée aux enjeux du transport de marchandises. C'est le sens du partenariat HAROPA PORT - SNCF RESEAU : jouer collectif et conjuguer nos vertus pour offrir à nos clients des solutions logistiques multimodales complémentaires et performantes.

Ceci pour gagner ensemble des parts de marchés.

#### **PDG – Groupe BZ**

La complémentarité fer/fleuve permet d'élargir l'hinterland rouennais et notre zone de sourcing. Plus vertueux, l'acheminement de nos grains par le fer sur des moyennes et longues distances en provenance des régions plus éloignées rend notre logistique compétitive et permet un meilleur contrôle de la qualité depuis les silos.

---

**Tableau 5 : Exemples de verbatims liés au transport multimodal**

Nos résultats font apparaître la légitimité du rôle des experts. En effet, la littérature nous permet d'établir le lien entre le rôle des experts et la légitimité (Pesqueux, 2020). Le recours aux experts a pris une importance grandissante entre le XVe et le XVII e siècle. Ce mouvement d'institutionnalisation des sciences s'est accéléré avec la création de l'académie des sciences en France (1666). Les scientifiques se confrontent alors à des problèmes de reconnaissance par la société. Le rôle de l'expert se traduit par sa capacité à imposer une orientation cognitive qui s'appuie sur son savoir positif en déconstruisant les savoirs qui s'inspirent de la théologie et de la métaphysique<sup>1</sup>. La question du rôle social et de la légitimité des savoirs experts est

---

<sup>1</sup> Kant définit la métaphysique comme une connaissance spéculative de la raison pure, s'élevant au-dessus de l'expérience par purs concepts, la métaphysique a pour objet ces trois idées que sont l'âme, la liberté et Dieu, Il distingue entre la métaphysique générale (ontologie), et la métaphysique spéciale (théologie, psychologie, cosmologie). Voir Vayasse, J.-M., *Dictionnaire Kant*, Paris, Ellipses, 2007.

aujourd’hui redevenue d’une grande actualité. Du point de vue de la sociologie des sciences, la légitimité du scientifique n’est pas attribuée à ses productions isolées dans un laboratoire mais à ses capacités à produire des connaissances en recourant à la mathématique, à la métrologie, au calcul des prix et à l’expérimentation (Castellano et al, 2015). La légitimité de l’expert tient à la maîtrise de connaissances spécialisées. Toutefois, la compétence de l’expert ne recouvre pas seulement son savoir spécialisé, mais également sa capacité à anticiper et à analyser le contexte historique et social dans chaque situation où il est sollicité. La montée en puissance de la science, la technique et l’industrialisation massive ont généré un besoin de quantification, de mesure et d’étalons. Le système métrique s’est développé au XIXe siècle en France pour instaurer : « un système d’unités, décimalisé, uniformisé, cohérent à la base scientifique : le mètre comme référence pour les longueurs, le kilogramme pour la masse, le Franc pour la monnaie etc » (Petitgirard, 2015). Le système métrique est un projet d’uniformisation des étalons<sup>1</sup> de mesure au niveau national et de normalisation à l’échelle internationale où la norme est fixée par le savant et traduite en standards internationaux pour les pays industrialisés aux XIXe et XXe siècle.

L’enquête Delphi met en évidence l’autonomie du laboratoire où les experts ont leur monde à part (Becker, 1988). Ils œuvrent à la résolution des problèmes par la combinaison de compétences scientifiques, techniques et organisationnelles incorporées (Vinck, 2005).

Dans cet espace social dédié au réglage des instruments, production des traces et des inscriptions, création d’objets intermédiaires (cartes, figures, tableaux), les experts gagnent le soutien des laboratoires de recherche et gagnent ainsi leur autonomie par rapport à la société. Le laboratoire devient ainsi une *communauté scientifique* légitime et autonome, qui a sa propre organisation et régie par des règles internes (Vinck, 2005). Cette communauté scientifique accorde une grande attention aux choix des *instruments*<sup>2</sup> physiques et aux technologies intellectuelles.

Ainsi, l’analyse bibliographique a permis d’identifier trois principaux registres dans le champ de la gouvernance portuaire : une approche conceptuelle de la gouvernance publique, dont le socle est lié à la Musgrave (1989)<sup>3</sup>, qui propose une classification de l’intervention publique en trois fonctions. Il s’agit d’une fonction d’allocation, d’une fonction de redistribution et d’une politique de stabilisation. La deuxième approche est celle de la régulation par le marché : la prédominance de l’Etat-providence et l’interventionnisme public sont dénoncés par les courants théoriques néolibéraux qui prônent les vertus d’un mode de gouvernance portuaire qui s’adapte aux forces du marché, et plus spécifiquement dans un contexte de forte compétition inter-portuaire. Enfin, la troisième approche est une approche institutionnelle de l’étude de l’auto-

<sup>1</sup> L’étalon est le choix d’une grandeur particulière qui sert de terme de comparaison, à l’origine les étalons développées dans les anciens systèmes furent dérivés des dimensions du corps humain : pied, pouce, coudée, brassée, Voir Conservatoire National des Arts et Métiers, Section Poids et mesures, p13.

<sup>2</sup> Latour définit un instrument ou un inscripteur tout dispositif, quels que soit sa taille, sa nature et son coût, qui fournit une visualisation quelconque dans un texte scientifique, par exemple un télescope, un thermomètre (Latour, 1987)

<sup>3</sup> Voir la définition des fonctions de l’Etat par Musgrave, R. A (1989), *The theory of public finance: a study in public economy*, New York: McGraw-Hill, 1959

organisation et de l'autogouvernance dans les systèmes portuaires qui est redevable des études sur les « *biens communs* » d'Elinor Ostrom. Cette approche se positionne par rapport à des corpus institutionnalisés tels que ceux de la *Banque Mondiale* qui corrèlent le niveau de risque d'une part (financier, économique, managérial et stratégique) avec le niveau de dérégulation publique.

Nous avons proposé un cadre de lecture autour de la notion de la légitimité du rôle experts comme alternative à ces approches. Ces approches sont plus complémentaires que concurrentes. Cependant, chacune de ces approches comporte des limites fortes qui font qu'aucune approche seule ne semble pouvoir constituer une réponse adéquate au problème de la gouvernance portuaire. Le défi est alors d'identifier un mode de gouvernance des corridors logistico-portuaires comme résultant d'un compromis entre les scientifiques, les Etats, le marché et les communautés d'usagers.

Il ressort ainsi de cette recherche un certain nombre d'éléments conclusifs.

## Conclusion

Dans cette recherche nous avons opté pour une triangulation méthodologique en associant une analyse bibliométrique qui met l'accent sur des aspects quantitatifs et une enquête Delphi qui est purement qualitative. La méthode Delphi s'est avérée pertinente puisque nous avons recueilli un certain nombre de verbatims intéressants. Le cadre d'analyse ADI d'E. Ostrom apparaît comme une approche intéressante pour étudier la gouvernance des infrastructures portuaires comme bien commun. Les résultats montrent que le fonctionnement sur le court terme de ces collectifs autoorganisés s'inscrit dans le cadre conceptuel d'E. Ostrom.

Dans l'institution « Haropa Port », c'est bien *au niveau opérationnel* que se définissent et s'élaborent les *règles de choix collectifs*. Ces règles concernent les conflits entre les règles de droit produites par les Etats et les règles inventées par ces communautés auto-organisées. Depuis 2012, les salariés qui se sont organisés sous forme de GIE (groupement d'intérêt économique) des trois ports se réunissent formellement tous les mois. Les réunions de concertation informelles « les clubs métiers » sont les lieux permettant d'obtenir des accords sur les *règles de choix collectifs*. Ces règles concernent la régulation des conflits grâce aux processus de négociation à l'amiable privilégiant l'apprentissage que la punition. Les règles de *choix constitutionnels* posent aujourd'hui un problème : la technologie blockchain « Community cargo system » a permis d'instaurer au sein du corridor logistique du port du Havre un mécanisme de gouvernance qui permet de surveiller les flux physiques et informationnels en termes douaniers. Toutefois, ce système n'agit pas directement sur les communs infrastructurels.

Comme toute recherche, ce travail présente de nombreuses limites. D'abord, sur le plan méthodologique, l'une des principales faiblesses de cette recherche réside dans l'utilisation de l'étude de cas. L'utilisation de cette méthode de recherche permet une observation en profondeur de la réalité sociale dans le port du Havre mais présente des lacunes quant à la

généralisation des résultats de l'étude (Gagnon, 2012). Ensuite, il existe un biais de sélection qui ne reflète pas la diversité de la population cible. On note en effet 50% de perdus de vue entre le premier et le troisième tour malgré des mails de relance.

Ces limites ouvrent néanmoins de nombreuses perspectives de recherche. Plusieurs voies de recherche restent à explorer comme celle tenant à l'opérationnalisation approfondie du cadre d'analyse ADI d'E.Ostrom ; à l'éclairage de la multimodalité qui pourrait être effectué par le biais des études quantitatives. Par ailleurs, l'article introduit une question logistique qui se pose à un État celle de la réponse logistique aux crises. Outre la pandémie du Covid 19, qui a bouleversé l'organisation des supply chains et créé des pénuries dans les chaînes d'approvisionnement, la crise des agriculteurs autour du port du Havre contre l'accord cadre UE-Mercosur a aussi mis en lumière la vulnérabilité des ports maritimes. Enfin, il serait possible d'élargir l'étude de cas à d'autres ports en France.

## Bibliographie

ALTINAS G ; ROYER I . (2009), Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12 (4), p.266-293. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00703449>

ALTINAS G. (2023), « La résilience organisationnelle face à la crise de la Covid-19 : le cas de deux entreprises dans le secteur du tourisme », *Marché et organisations* n° 47, p. 153-184 , éditions Réseau de recherche sur l'innovation.

ANAUT, M. (2010), « Les processus de résiliences familiales : pistes de réflexions et axes de travail avec les familles». Dans M. Delage et B. Cyrulnik (eds), *Famille et résilience* (pp 38-59), Odile Jacob, Paris.

ANDERIES J. M., JANSSEN M.A. et OSTROM E. (2004), A Framework to Analyze the Robustness of Social-Ecological Systems from an Institutional Perspective , *Ecology and Society* 9(1):18.

BANDARA W., FURTMULLER E., GORBACHEVA S.M., MISKON S., & BEEKHUYZEN J. (2015). Achieving Rigour in Literature Reviews: Insights from Qualitative Data Analysis and Tool-Support. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, no.1 -paper 8.

BAUDIER P., CHANG V. et ARAMI M. (2022). “The Impacts of Blockchain on Innovation Management: Sectoral Experiments”. *Journal of Innovation Economics & Management*, 37, p. 1- 8.

BECKER B. J. (1988). Synthesizing Standardized Mean-Change Measures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 41, p. 257-278.

BERNARD, M.-J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience : Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XV(32), p. 119-140.

BROWN, J. S., DUGUID, P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, 2(1), p. 40-57.

BOREKCI D.Y., ROFCANIN Y., GÜRBÜZ H. (2015), “Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks : a multiple case analysis”, *International Journal of Production Research*, 53(22), p. 6839-6867.

BOUTY I., GODE C., DRUCKER-GODARD C., NIZET , J., PICHAULT F. & LIEVRE P. “Coordination Practices in Extreme Situations”. *European Management Journal*, (2012) 30, p. 475- 489.

BYINGTON E.K ; FELPS W ; BARUCH Y . (2019), Mapping the Journal of Vocational Behavior: A 23-year review, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 110, Part B, p 229-244.

CALISKAN A . (2022), « Seaports participation in enhancing the sustainable development goals », *Journal of Cleaner Production*, Volume 379, Part 2.

CALDEIRA M ; PEREIRA F. H. « ESG performance scoring method to support responsible investments in port operations », *Case Studies on Transport Policy*, Volume 10, Issue 1,2022, pages 664-673.

CASTELLANO S. & KHELLADI I . (2015), Influence du territoire sur la légitimité et le prix: le cas du secteur viti-vinicole français. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2015, 5, p. 801-828.

CHAPUY P., MONTI R. (1998), “Collectively foreseeing future issues: Prospective strategy contributes to the Agriculture and Food Systems' ‘Futures Studies’ Club”, *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), p.1540-1545.

CHENG J., ZHANG X. , GAO Q. (2023), “Analysis of the spatio-temporal changes and driving factors of the marine economic–ecological–social coupling coordination: A case study of 11 coastal regions in China” ,*Ecological Indicators*, volume 153.

CHRISTOPHER, M., & PECK H . (2004), “Building the Resilient Supply Chain.” *The International Journal of Logistics Management* 15 (2)n p.1-13.

CYRULNIK , B. (2012), Pourquoi la résilience? In B. Cyrulnik & G. Jorland (Dir.), Résilience: Connaissances de base (pp. 7-17). Paris: Odile Jacob.

CYRULNIK B; “*Epidémie et resilience*”, dans ADSP actualité et dossier en santé publique, 2021/4, n°116.

DALKEY N and HELMER O. (1963) An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, *Management Science*, 9, p. 458-467

DATNOW A, PARK V, KENNEDY -LEWIS B (2013), "Affordances and constraints in the context of teacher collaboration for the purpose of data use". *Journal of Educational Administration*, vol. 51 n° 3, p. 341–362.

DATT P.P; CHRISTOPHER M., "Information sharing and coordination mechanisms for managing uncertainty in supply chains: a simulation study" *International Journal of Production Research*, 49(3), p. 765-803.

DAVID, R J & HAN, S K. (2004), "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics", *Strategic management journal*, 2004, vol. 25, n° 1, p. 39-58.

DUNRUI L., XU X., SHAORUI Z. (2023), « Integrated governance of the Yangtze River Delta port cluster using niche theory: A case study of Shanghai Port and Ningbo-Zhoushan Port », *Ocean & Coastal Management*, vol. 234, 106474.

FABBE-COSTES N, SEPARIS S. (2020), « Covid-19, une remise en question des fondamentaux de la logistique et du SCM », *Revue Française de Gestion*, les crises à la lumière des sciences de gestion, 2020/8 (293), p.205-217.

FEENBERG A. (2012), "Critical Theory of Technology". In Friis, Jan Kyrre Berg Olsen, Pedersen, Stig Andur, Hendricks, Vincent F., *A Companion to the Philosophy of Technology*, p. 146–153: Wiley-Blackwell .

FERREIRA M. P., STOROPOLI J. E., & SERRA F. R. (2018), Two Decades of Research on Strategic Alliances: Analysis of Citations, Co-citations and Themes Researched. *Revista De Administração Contemporânea*, 18(spe), p. 109-133.

GODET, M. (2006), Prospective stratégique, problèmes et méthodes, Cahiers du Lipsor, (20), p. 1-87.

FIKSEL J. (2006), Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), p. 14-21.

FINK , L. D. (2013), Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses. John Wiley & Sons.

FOURNIER C. & COMMEIRAS N. (2008). *Comment générer des pistes de recherche à partir des variables modératrices mises en évidence lors d 'une méta-analyse?* Une illustration. Congrès du réseau des IAE, p. 10-12.

GLASS G. V. (1976), Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational researcher*, 5(10), p. 3-8.

GOCER A , Özgür ÖZPEYNIRCI , SEMIZ M. (2022), « Logistics performance index-driven policy development: An application to Turkey », *Transport Policy*, vol. 124, Pages 20-32.

GHERARDI S. (2015), How the Turn to Practice may Contribute to Working Life Studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5, p. 13-25.

GOODMAN F. R ; DISBATO D.J ; KASHDAN T. B ; Kyla M. A. (2016), Personality strengths as resilience: A one-year multiwave study. *Journal of Personality*, vol. 85, Issue 3, p. 423-434.

GUNDERSON , L.H. and HOLLING, C.S. (2002). « *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems* ». Island Press, Washington.

HAMEL G., VALIKANGAS L., “The quest for resilience”, *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.

HOUË T. (2025). Résilience de la supply chain d'un chantier de construction hors norme : quels effets des proximités mobilisées dans les relations donneur d'ordres-PSL ? *Logistique & Management*, 33(3), p. 217-233

HESS C ; OSTROM E. (2007), “*Understanding Knowledge as Commons, From Theory to Practice*”, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.

HESKETT J. (1977), « Logistics-Essential to Strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 55, n° 6.

HOLLNAGEL E ; JOURNE B et LAROCHE H. ( 2009), « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », *M@n@gement*, 12(4), 224-229.

HOLLING, C. S. (1973), “Resilience and Stability of Ecological Systems.” *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, p. 1-23.

HUANG C., HONG P. (2009), “Crisis Management of SME: From Supply Chain Coordination Perspective”, Seventh Annual International Symposium on Supply Chain Management. Toronto, Canada.

JANSSEN M. (2011), Resilience and adaptation in the governance of social-ecological systems. *International Journal of the Commons*, 5(2), p. 340–345.

JANSSEN M. A ., GOLDSTONE, R. L., MENCZER, F., & OSTROM, E. (2008), “Effect of rule choice in dynamic interactive spatial commons”, *International Journal of the Commons*, 2(2), p. 288-312.

JOSSERAND E. (2004), « Cooperation within Bureaucracies: Are Communities of Practice an Answer? », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 307-339.

KING, S. (2017), Coworking Is Not About Workspace: It’s About Feeling Less Lonely, *Harvard Business Review*.

KONINCKX G & TENEAU G, *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, Ed De Boeck, 2010.

LAVISSIONE A. ( 2019), “The Experience of Islands with Free Ports and Free Zones.” In Unesco Report on Global Islands, edited by J. Randall, 125–148. Charlottetown, Canada: Institute of Island Studies at UPEI.

LATOUR B. (1987). Science in action: How to follow scientists and engineers through society. Cambridge MA: Harvard University Press.

LEBRATY, J-F. & LANCINI, A. (2008). Partage des connaissances et résilience organisationnelle : le cas de la numérisation de l'armée de terre. 13e conférence internationale de l'AIM, Dec 2008, Paris, France. p.1-20.

LEGNICK-HALL, C.A., BECK, T.E., & LENGNICK-HALL, M.L. (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 21(3), p. 243–255.

LEONARDI P. L. (2011), "When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies," *MIS Quarterly*, (35: 1) p.147-167.

LI Z ; WANG L ; WANG G ; XIN X ; CHEN K ; TAO ZHANG (2024), « Investment and subsidy strategy for low-carbon port operation with blockchain adoption », *Ocean & Coastal Management*, Volume 248.106966-  
<https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106966>.

LIU J, QI Y, LYU W. (2023), « Port resilience in the post-COVID-19 era », *Ocean & Coastal Management*, volume 238.

LINNENLUECKE M.K. (2015), “Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda”, *International Journal of Management Reviews* 19.1 (2017), p. 4-30.

LUTHANS F., AVOLIO B. J. (2009), « The “point” of positive organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n°2, p. 291-307.

MACPHERSON A, HOLT R. (2007), Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence, *Research Policy*, Volume 36, Issue 2, p 172-192.

MITROFF I. I., & GUS A. (2000), *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom.

OLSSON , P., GUNDERSON LH ; CARPENTER S.R , RYAN P , LEBEL L , FOLKE C , and HOLLING C.S .(2006), « Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems », *Ecology and Society* 11(1) 18.

OKOLI C. (2015), A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 43.

OSTROM E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York, Cambridge University Press.

PETITGIRARD L . (2015), Le Cnam et la Métrologie nationale depuis les Trente Glorieuses. France. *Cahiers d'histoire du Cnam*, vol.03 (1), [halshs-01843676](https://halshs-01843676).

- PEREIRA B. (2008), Éthique commerciale, bonne gouvernance des entreprises et corruption internationale, *Revue Internationale de Droit Economique* 2008/1 t. XXII, 1, p. 5 à 25.
- MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Éditeur, Lieu d'édition.
- NEWBERT S.L. (2007), Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management journal* , 28, p 121-146.
- OSTROM E. (2000) . « Collective Action and the Evolution of Social Norms ». *Journal of Economic Perspectives* ,14 (3): 137–158.
- PESQUEUX Y. (2020), Praticien, professionnel et expert. Doctorat. France.
- REMKO V H. (2020). "Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain—closing the gap between research findings and industry practice". *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), p. 341-355.
- RIOLLI L, SAVICKI V. (2003), Information system organizational resilience, *Omega*, Volume 31, Issue 3, p 227-233.
- ROBERT, B., NEAULT J.-M et DUFOUR D (2009). « Démarche gouvernementale de résilience des systèmes essentiels », Colloque sur la sécurité civile 2009 : Assumons notre leadership, Québec, *ministère de la Sécurité publique du Québec*.
- RUTTER M. (2006), Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Ann N Y Acad Sci*, 1094, p.1-12.
- SAMUEL K ; Ruel S & SPLANZANI A. (2013), Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales : Proposition d'un écosystème informationnel. *systèmes d'information & management*, Volume 18, p. 57-85.
- SCHMIDT F. L., & HUNTER J. E. (1977), Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 529.
- SHISHODIA, A., R. SHARMA, R. RAJESH, & Z. H. MUNIM. (2023), "Supply Chain Resilience: A Review, Conceptual Framework and Future Research." *The International Journal of Logistics Management* 34 (4), p. 879-908.
- SEURING S. et M. MULLER. (2008), "Core Issues in Sustainable Supply Chain Management - a Delphi Study." *Business Strategy and the Environment* 17 (8), p. 455-466
- LEVY-TADJINE, T., AGULHON S., HANI M., VELMRADOVA M., TOKATLIOGLU S., & SATOURI T. (2022), Entrepreneurial action: Redefining the sense and building resilience as coping strate-gies for smes and traditional enterprises facing the new digital and crises environment. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 19(2), p. 320-335.

TRANFIELD D., DENYER D., et SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review". *British journal of management*, 14(3), p. 207-222.

TUROFF M., VAN DE WALLE B., et HILTZ S. (2009), " Emergency Response Information Systems: Past, Present, and Future" in B. VAN DE WALLE ., M, TUROFF and S, HILTZ (Eds.), *Information Systems for Emergency Management*, New York, M. E. Sharpe, p. 369-387.

ULMER R., SELLNOW T., & SEEGER M. (2006), *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage. Sage, 2007, 216 p.

VAYASSE , J.-M., *Dictionnaire Kant*, Paris, Ellipses, 2007.

VAN ECK N. J., AND WALTMAN , L. (2017), "Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer". *Scientometrics* 111, p. 1053–1070.

VINCK D. 2005. Ethnographie d'un laboratoire de recherche technologique : analyse de la médiation entre recherche publique et appropriation privée, *Sciences de la société*, n°66: pp73-91.

WALKER 2B., HOLLING C.S , CARPENTER S. R, and KINZIG A .( 2004), « Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems », *Ecology and Society*9(2): 5.

WALSH I. AND RENAUD, A. (2016), "Reviewing the literature in the IS field: Two bibliometric techniques to guide readings and help interpretation of the literature". *Systèmes d'Information et Management*, 22(3), p. 75-115.

WANG L.J.; ZHANG , G.M.; WANG , Z.Y.; LIU , J.G.; SHANG , J.L.; LIANG, L. (2019), "Bibliometric Analysis of Remote Sensing Research Trend in Crop Growth Monitoring: A Case Study in China". *Remote Sens.* 2019, 11, 809.

WEBSTER J., & WATSON R. T. (2002), Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26, p. 13-23.

WENGER E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

WEICK . K. E., Kathleen M. Sutcliffe, and David Obstfeld. (2005), Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16, p. 409-421.

WEICK K. E., & SUTCLIFFE, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in the age of uncertainty* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

WEICK K. E. (2009). *Making sense of the organization: The impermanent organization*, Vol. 2. John Wiley & Sons Ltd.

Xu L, Zou Z, Chen J, Fu S. « Effects of emission control areas on sulfur-oxides concentrations-Evidence from the coastal ports in China ». *Marine Pollution Bulletin* . 2024 Mar;200:116039.

YACOUBI. L., TOURABI. A. (2020), « La relation : ambidextrie entrepreneuriale et resilience organisationnelle des PME », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 2 » p : 365 -388.

YIN R. (1994), *Case study research: design and methods*, (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

**Badr GUELIDA,**

Associate Professor of Private Law, Mohammed V University

# **The concept of economic real property: a comparative study of French law, Moroccan law and Common law**

**Abstract:** Real property is one of the fundamental rights that one seeks to own. It plays a significant role in meeting both social and economic needs. The concept of economic real property takes its origins from the Romanian law reflects two opposing facets: the first is expressed as “positive ownership”, which is the effective exercise of management power over a thing that one does not legally own, potentially to realize benefits , in one's own interest and in the interest of the legal owner, the latter being certain to eventually gain full ownership of the asset itself or a substituted asset, or its value.and the second as “passive ownership” whereas at the end of the term, for the complete ownership of an asset (or of a substituted asset or its value) for which one is not the legal owner, and on which the legal owner exercises, during this time, the power of management in the interest, for the benefit, of the economic owner to whom can possibly be added (but never exclusively) their own interest. This paper aims to examine how real estate property is impacted by economic factors in Moroccan and comparative law. The comparative legal methodology is adopted to study the spirit of the different legal systems, namely the French law due to historical considerations and the Anglo-Saxon law. The findings of the study reveal that economic factors contribute to the development emersion of a novel approach to real property.

**Key words:** Economic property; Real property; Real contract; Comparative law; trust.

# **Le concept de propriété économique : étude comparative des droits français, marocain et de la Common Law**

**Résumé :** la propriété immobilière constitue l'un des droits fondamentaux auxquels tout individu aspire. Elle joue un rôle essentiel dans la satisfaction des besoins à la fois sociaux et économiques. Le concept de propriété immobilière économique trouve son origine dans le droit romain, qui met en évidence deux facettes opposées : La première, dite « propriété positive », correspond à l'exercice effectif du pouvoir de gestion sur une chose dont on n'est pas le

propriétaire légal, dans le but d'en tirer des avantages, à la fois dans son propre intérêt et dans celui du propriétaire légal. Ce dernier est assuré d'obtenir, à terme, la pleine propriété du bien lui-même, d'un bien de remplacement ou de sa valeur. La seconde, dite « propriété passive », renvoie à la situation inverse : à la fin du terme, la pleine propriété d'un bien (ou d'un bien de remplacement, ou de sa valeur) revient à une personne qui n'en est pas le propriétaire légal, tandis que, durant cette période, le propriétaire légal exerce le pouvoir de gestion du bien dans l'intérêt et au bénéfice du propriétaire économique, auquel peut éventuellement s'ajouter (sans jamais l'exclure totalement) son propre intérêt. Cette étude a pour objectif d'examiner comment la propriété immobilière est influencée par les facteurs économiques dans le droit marocain et dans une perspective de droit comparé. La méthodologie juridique comparative est adoptée afin d'analyser l'esprit des différents systèmes juridiques, notamment le droit français, pour des raisons historiques, et le droit anglo-saxon.

Les résultats de cette recherche révèlent que les facteurs économiques contribuent à l'émergence et au développement d'une nouvelle approche du droit de propriété immobilière

**Mots clés** : propriété économique ; propriété immobilière ; contrat immobilier ; droit comparé ; fiducie.

## Introduction

Philbrick (1938) conceptualized the relationship between humans and property as the connection between a person and “the things that a man owns”; emphasizing ownership as an extension of individual identity and autonomy. According to Cole & al (2002), real property rights significantly influence the efficiency of resource utilization, linking ownership structures directly to economic performance. This perspective is further reinforced by Benda-Beckmann & al (2009) who argue that property is inherently multifunctional, serving not only as an economic institution but also as a fundamental component in shaping the identity of individuals and social groups. To them, “property regimes cannot easily be captured within a one-dimensional political, economic, or legal model” (Benda-Beckmann & al, 2009). Such a statement further highlights the complex and interdisciplinary nature of property as both a social construct and a legal right.

The origin of property right has long been the subject of extensive debate among jurists (De Laveleye, 1878; Philbrick, 1938). Some scholars even argue that the right to property predates the emergence of human culture itself (Philbrick, 1938). Throughout history, this right has undergone profound transformations—since primitive societies, the Roman Empire, up to the present day. The French Revolution of 1789 marked a decisive turning point that reshaped the legal conception of ownership, establishing it as a sacred individual right (Pommier, 2019). At the time of the American founding, real property was considered as a primordial concept in states’ Constitutions (Wong, 2019). Constitutionalists embarked upon four features characterizing real property. First, real property was considered as a natural right. Second, real property was inviolable and not subject to seizure without the owner’s consent (Wong, 2019).

Third, trials involving real property were sacred. Last but not least, State seizures or interventions in real property must be strictly regulated and subject to judicial control (Wong, 2019).

In Morocco, property right is also considered inviolable. It is guaranteed by Article 35 of the Moroccan Constitution. However, its enforcement has not always been easy. This difficulty stems, on the one hand, from the multiplicity of legal regimes regulating real property and from the coexistence of registered and unregistered real property, on the other (Levraud & al, 2020).

However, the classic conception of real property as a “sacred” right no longer fits within the modern economic perspectives. New legal schemes of ownership have emerged, in more alignment with the global economic imperatives under what is now referred to as ‘economic ownership’ (Al-Alwani, 2011).

Technological and economic developments, since the past century up to now, have highlighted the pivotal role that real property plays in the modern society. It can no longer be restricted to meeting the social needs only, but has exceeded them to encompass economic ones (Besley, 1995). Within this evolution, and beyond purely technical changes, it seems that the concept of real property is in constant evolution (Alobaidi, 2021).

Economic globalization has intensified this evolution, resulting in convergence between the Latin and common law systems. This convergence has led to a pressing need for renewed scholarly reflection on whether traditional property theories remain capable of accommodating modern global, technological, and economic developments or not. Property law, like business law, has been reshaped by these dynamics, borrowing concepts from Common Law systems—such as the trust and time-share models—later integrated into Latin legal systems, as exemplified by the French ‘*fiducie*’. Today, in light of the technological developments and globalization in its modern form, there is a real need for research that investigates real property law in the Moroccan legal system and comparative law.

This study aims at understanding the transformations that have affected the real property ownership in Morocco in relation to its economic environment. Due to their vast scope, comparing the entire real property rules of the two systems would be overambitious and far from being realistic. An important question arises in this context: Would the evolution of real estate private property right give rise to a new ownership paradigm shaped by the current economic and social transformations affecting the Moroccan society?

The comparative legal methodology is adopted to study the spirit of the different legal systems, namely the French law due to historical considerations and the Common Law. The latter has contributed to the evolution of real economic ownership either through legal schemes or case law. We aim to provide a critical analysis that would enhance knowledge about the economic real property in Moroccan law in comparison to other institutions, namely, in the “*fiducie française*”, the Common Law trust and the American concept of “public use”. This comparison of the different legal systems is very enriching and can only lead to what Markesinis (2000) calls “intellectual interaction and borrowings.”

This article is organized as follows. After the introduction section 1 introduces the concept of real property right in the Moroccan and comparative law (1). Section 2 deals with the foundational principles of real economic ownership in the Common Law Trust system (2). Section 3 shows the manifestations of economic ownership through the system of *fiduci* in the French law (3). Section 4 explores the American concept of public use. In section, we examine the modern approach to economic ownership and its possible integration in the Moroccan legislation (4). Then, we conclude.

## **1. The concept of real property right in the Moroccan and comparative law**

Article 14 of the Moroccan law number 08.39 of November 22<sup>th</sup>, 2011, states that “The right of ownership confers upon the owner the exclusive power to use, enjoy, and dispose of the property, constrained only by the provisions of the law”. This Article is inspired by Article 544 of the French Civil Code of 1804, described by Buckland (2007) as “a modern formulation of the Roman law principle of dominium”.

The French law regulating real property originates from the Roman civil law (Davies, 1980). The term “propriété”, which refers to ownership under the Common Law, is an exclusive right that one has on a thing. According to the Article 544 of the “Code Civil”, the owner has three major rights, expressed here in *Latin* as: *usus*; the right to use, *fructus*; the right to take its fruits, and *abusus*; the right to destroy the property or alienate it (Guelida, 2022). According to Mazeaud (1994), the French civil system reflects an absolutist approach of property. In other words, there will be a single person who has exclusive and perpetual rights over the thing. It is a direct relation between that thing and the owner. The French theory is that the land can be owned like any other thing, except that real property is immovable (Davis, 1980). However, this undivided absolute right might be divided (Davies, 1980), as in the case of real rights such as usufruct.

Decroux (1977) defines the Moroccan real property as the act of the complete appropriation of a real property which remains subject to the restrictions imposed by law. Riffi (2017) states that in the Moroccan context, Article 14 of the Moroccan law number 08.39 guarantees the same attribute of ownership as in the French Civil Law. In other words, the Moroccan legislation reflected the civilian conception of real estate property. Indeed, “the owner may deal with the property as they please, but this was subject to enactments of positive law” (Matthews, 2013). The owner has what Matthews (2013) refers to as an “absolutist view of property”. The law also guarantees the owner three types of rights: *usus*, *fructus*, *abusus*. As far as private property right is concerned, two types exist: (i) registered property with a specific legal structure, governed by the law of June 2<sup>nd</sup>, 1915 (as it is modified by the law 07-14, November, 22<sup>nd</sup>, 2011) and (ii) the real estate properties called “Melk”, the Arabic term of ownership, which are governed by the Muslim law and the Maliki rite (Guelida, 2022).

The France and Moroccan conception of real property is meant to reflect the civil school scheme, that guarantees the owner a full ownership on the property. The concept of real

property within the Common Law is quite different. The anti-conceptual approach to the notion of real property is the main criteria distinguishing the Common Law system and the civil legal system (Matthews, 2013). First, the English legal system approach defines the real property as undivided one (Davies, 1980). That is to say, that property right is a relation that one has to thing, even an imaginary thing like a debt (Matthews, 2013). A person owns a right in a thing, it is what Matthews (2013) defines as a “metaphysical approach” to property right. These is described by Johnson (2007) as “the bundle of rights”. It is an abstract approach to the notion of property describing it as a set of rights *vis-à-vis* others, not a right to a thing (Johnson, 2007). In the 1930's the American Law Institute (A.L.I) described the bundle of right concept of property as a set of relations among people (Johnson, 2007). These concept works for both tangible and intangible properties.

This comparison of real property right in the common law and the Civil legal system is marked by a distinctive complexity. While the first considers property as estates, the latter focuses on holistic ownership (Chang & al, 2012). Accordingly, interpreting the foundations of property ownership in Common Law through the framework of Latin-based legal systems may constitute conceptual challenges for Moroccan or French jurists. The difficulty arises from the idea that individuals do not possess, under the English Law for instance, absolute ownership of land except in the name of “the Crown” (Davies, 1980). Consequently, ownership of real property in England is neither absolute nor perpetual, except in a few exceptional cases. It typically endures for a fixed term or until the death of the holder, after which title to the property reverts to the Crown (Davies, 1980).

Despite the clear difference between the common law and civil law schools in terms of real property rights prerogatives, they both converge in their perception of real property right as a catalyst for social and economic development. A new approach has emerged, taking into account the economic variables in the analysis of the legal conception of real property, has led to the redefinition of real ownership.

## **2. Foundational Principles of Economic Ownership in The Common law Trust System**

The economic conception of real property is debatable. Blanluet (1999) defines economic property as “the legal relation of a person, who is not the legal owner, to a thing enabling him/her a right exploit and take the economic advantage of the thing.” Pommier (2019) highlights that “Economic ownership is the right, currently or in the future, to derive all of a thing’s economic services, this situation being organized by law, contract or unilateral will”. In other words, it’s the possibility given to the economic owner to take the economic benefit from property within a period of time. Thus, the economic ownership has a personal character (Pommier, 2019). It is temporary, perpetual, exclusive, and *intuitu personæ*.

This section addresses the conceptual framework of the Common Law trust (2.1) and the legal basis of divided ownership within the Common Law (2.2).

## 2.1 Definition and Components of the Trust

Trust is generally defined as a relationship in which the trustee manages and holds real property for the benefit of the beneficiary or the settler. Quoting Spiliros (2019), the Trust has been viewed as:

“a fiduciary relationship with respect to property arising as a result of a manifestation of an intention to create it, and subjecting the person by whom the property is held to equitable duties to deal with the property for a charitable purpose.” (Spiliros, 2019).

Legally, the trust is defined as a juridical act by which the owner of a property—whether movable or immovable—transfers legal control over it to a trustee, who exercises his powers to manage and invest in the property for the benefit of one or more beneficiaries designated by the settlor (Al-Masri, 1984).

Emerging in fifteenth-century England, the trust developed as an institutional response to the rigid constraints of the feudal system that then governed property relations across Europe, providing a more flexible framework for the exploitation and management of real assets (Wynen, 1949). However, the origins of the trust remain the subject of doctrinal disagreement (Avini, 1995). Some scholars trace it back to Roman law, while others view it as a product of the Latin legal school (Holmes, 1899). A third category of scholars attributes its emergence to the Islamic institution of waqf (Goitein & al, 1983). The earliest features of the trust as a legal institution appeared in thirteenth-century England (Guelida & al, 2022), influenced by the practices of the Franciscan movement (Zartaloudis, 2012).

It is noteworthy that the Trustee Act 1925 in England provides no detailed statutory definition of the trust, despite its mention in Section 68. Similarly, the 1985 Hague Convention on the Law Applicable to Trusts and on their Recognition does not define the institution in substantive terms, limiting its purpose in Article 2 to specifying the Convention’s field of application. Accordingly, a trust is generally constituted by the unilateral intention of the settlor (Pommier, 2019) through a written instrument known as a *trust deed*. This document transfers the legal ownership of property—whether movable or immovable—to a trustee, while expressly setting out the purpose of the trust, identifying its beneficiaries, and defining the trustee’s obligations. In certain cases, however, the settlor may simultaneously assume the roles of trustee and beneficiary (Hansmann & al, 1998).

The trust deed is characterized by the trustee’s strict obligations toward the settlor. The document often defines the objectives to be achieved, the beneficiaries, and the duration of the trust. In this context, the trustee is bound by an obligation of result, not merely of diligence. Anglo-Saxon jurisprudence has therefore developed two fundamental principles governing such fiduciary relationships:

The first principle, known as the “no conflict rule,” proscribes situations in which conflicts of interest may arise (Cuif, 2005). This rule is particularly relevant when an individual is entrusted with the management of multiple funds or assets whose respective interests are mutually incompatible (Schmidt, 2004). It extends beyond actual and immediate conflicts, encompassing potential and future conflicts as well. In doing so, it embodies one of the contemporary dimensions of financial and fiduciary transactions, where multiple parties may be simultaneously bound by interrelated legal relationships—such as trust arrangements, sales contracts, or membership agreements, among others (Mallet-Bricout, 2013). This principle is founded upon two fundamental rules : the first rule, known as the “self-dealing rule”, prohibits the person entrusted with managing real property from acquiring any of the assets that have been transferred to him by the investor; the second rule, referred to as the “fair-dealing rule”, forbids the manager from purchasing any right granted to the beneficiary (Ropenga, 2013).

In a case dating back to 1896, the court in England held that it is impermissible to combine the dual roles of managing a company and simultaneously obtaining a material advantage, given the fiduciary position that the manager occupies within the corporate hierarchy<sup>1</sup>.

The second principle, known as the “duty of care,” imposes an obligation of prudent and diligent management of trust property. It requires the trustee to exercise a high degree of accuracy, foresight, and responsibility in the administration of the trust. In practice, this duty entails adherence to the objectives established in the trust deed, while maintaining a balance between the pursuit of profit and the protection of beneficiaries’ interests. The trustee must therefore ensure both the appreciation of the property’s value and the safeguarding of the rights of all parties involved (Garza, 2014).

## **2.2. Divided Ownership as a Structural Feature of Economic Property in the common law**

Common Law property system is founded upon the principle of “legal fictions” (Al Wahhab, 1963). A clear example of this principle can be found in the realm of real property, where ownership is conceived of not as absolute dominion over the material asset itself, but rather as a right over the property. Consequently, the owner cannot exercise full physical control over the land—such as demolishing or reconstructing it at will—but may dispose of the legal right associated with it for a determined period (Davies, 1980). This conception bears a certain resemblance to the usufruct right recognized within the Latin legal tradition, though with distinctions that fall beyond the scope of this study.

In this sense, the trust represents a concrete manifestation of the principle of divided or double ownership, as structured by the Law of Property Act 1925. Under this framework, legal ownership is vested in the trustee, while the beneficiary retains what is known as equitable ownership (Al Wahhab, 1963).

---

<sup>1</sup> Bray v Ford 1896 AC 44 (HL).

The common-law trust illustrates the flexibility of real property rights by separating the legal owner from the economic owner, in an attempt to meet the economic needs. In the same vein, the French “*fiducie*” demonstrates this functional approach within a civil-law system, whereby ownership is used for financial and economic purposes. This common economic perception brings together the two mechanisms despite their differing legal origins.

### **3. Manifestations of economic ownership through the system of the “*Fiducie*” in the French law**

The French legislator introduced the *fiducie* system through Law No. 2007-211 of February 19<sup>th</sup>, 2007. According to article 2011, a “*fiducie*” is defined as: “the operation by which one or more settlors transfer assets or rights or securities, or a collection of assets or rights or securities, present or future, once separated from their own estate, to one or more trustees who manage them separately from their own property — for a specific purpose in favor of one or more beneficiaries. The settlor typically seeks to distinguish between his personal financial estate and his credit-estate.”

The “*fiducie*” system reflects a flexible conception of using property for economic purposes. Article 2018 of the French civil code states that this system requires the transfer of the settlor’s real estate ownership to the trustee under the conditions set out in the contract and for a fixed term<sup>1</sup>. Thus, the trustee is obliged to manage the transferred real estate but within the limits agreed in the contract, and for the benefit of a third-party (Kuhn, 2007; Arsac, 2015). At the end of the contract these rights must be returned (Arsac, 2015). In this sense, the trustee is bound by the contractual terms and must achieve the agreed result (Atias, 2011).

The economic conception of real property in the French legal system might be recognized through the scheme of the “*fiducie*”. Nevertheless, despite the enacting of a specific law that governs the “*fiducie*” system, the latter has not been able to totally manifest the forms of economic ownership as it is embodied in the Common Law trust system. Indeed, from 2007 up to 2020 only 208 “*fiducie*” contracts were registered in the “National Register of Fiducies” (Pommier, 2019).

According to Pommier (2019), the weak uptake of the “*fiducie*” management is due to the fact that the manager is bound by the terms of the contract (Zenati-Castaing & Revet, 2008). Thus, he/ she is not a full owner as he/she does not have the right of disposal. It is what Emerich (2013) calls “an interlude in ownership”. Still, the Common Law trust has largely influenced the new “*fiducie*” scheme in France in terms of management, trustee duties among others (Mallet-Bricout, 2013). In some circumstances, the trustee is treated as a property owner (Dross, 2012). He/she is allowed to transfer the asset without any restrictions or dead line terms. Dross (2012) underlines that neither the “*fiducie*” nor the property right itself is temporary, but rather the “appropriated patrimony” to which it is assigned. In *Katzoo v. Kullu* The the French Court

---

<sup>1</sup> Article 2018 2 states that the “*fiducie*” deed is set for 99 years.

of Cassation (Commercial Chamber) held that, within the framework of a fiduciary contract, the economic beneficiary could be treated as an owner.<sup>1</sup>

The French legal system did not provide significant help to promote the “*fudicie*”. The law restricted the exercise of the trustee’s functions to a limited set of financial institutions. By contrast, in the Common Law trust the managerial decisions of the trustee are not tied by any restrictions or conditions. Pommier (2019) believes that the French legislator did not succeed in establishing an adequate legal framework that matches the characteristics of economic ownership. Nonetheless, we do not fully adhere to this viewpoint. Although it might be true that the “*fudicie*” does not reflect all the forms of economic ownership compared to the trust system, it still brings about a renewed approach of ownership that differs from the classical conception. It has introduced what is known as “the economic services of ownership”, which refer to the advantages the economic owner can draw from the asset.

In the next section, we will explore another facet of the use of real property as an economic catalyst manifested in the American concept of “public use”.

#### 4. The US concept of “public use”

The notion of “public use” under the US fifth amendment is far from being easily understood. Its origins are traced back to Common law English and appeared in the USA in early seventeen centuries (Sackman, 1995). The “public use” is a mechanism that enables the state to use its eminent domain to take private real property for public use. The fifth amendment of the US Constitution “requires the government to compensate citizens when it takes private property for public use”.

However, the notion of public use was called into question. The main concern was to determine whether the public use referred to public benefits only, or it went beyond to involve economic development as well. Since the late nineteen century and early twentieth century, the US Federal court held that the “public use” prerogative had to be limited to public benefit<sup>2</sup>. Consequently, the use of eminent domain for private project violates the fifth amendment.

Jurists adopted two opposite views regarding the notion of public use. Some of them consider that eminent domain may be used by the state for schools, airports, public offices or hospitals. An opposing view held that the eminent domain may concern “any private use so long as the

---

<sup>1</sup> French Cassation Court, 18 octobre 2016, 15-14.528. Retrevied from: [Cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 18 octobre 2016, 15-14.528, Inédit - Légifrance](#).

<sup>2</sup> Clark v. Nash, 198 U.S. 361 (1905), retrieved from: [Clark v. Nash | 198 U.S. 361 \(1905\) | Justia U.S. Supreme Court Center](#).

taking ostensibly produces a general public benefit" (Kelly, 2006). Thus, an expropriation may be justified to develop a real estate, build a factory or construct a stadium or casino<sup>1</sup>.

According to Kelly (2006), the "public purpose" principal may be open to controversial interpretations. That is to say that the taking of private real property may be justified if the economic benefits are meant to generate global profits for the whole society. Private parties seek to use what Kelly (2006) describes as "inordinate private influence" to overcome the "hold out" strategy adopted by purchasers.

A number of US cases have confirmed this approach. In *Berman v. Parker*, the Court confirmed a redevelopment plan targeting a blighted area of Washington, D. C. The Court "upheld a redevelopment plan targeting a blighted area of Washington, D. C., in which most of the housing for the area's 5,000 inhabitants was beyond repair. Under the plan, the area would be condemned and part of it utilized for the construction of streets, schools, and other public facilities. The remainder of the land would be leased or sold to private parties for the purpose of redevelopment, including the construction of low-cost housing"<sup>2</sup>. Similarly, in *Kelo v. City of New London*, the court held that "Economic benefits are a permissible form of public use that justifies the government in seizing property from private citizens"<sup>3</sup>. In light of the above cases, the court made no distinction between public or private use of the eminent domain. Also, the court considers that the use of eminent domain is necessary in the case of private project so as to overcome the "hold out" problem.

Reexamining the "public use" concept by the US Federal Court reiterates the economic conception of real property. The private real property can be seized for private projects, which guarantees economical and thus public benefits. By equating "public use" and "public purposes", the court concluded that the use of "eminent domain" by private parties might be justified for "a comprehensive developed plan"<sup>4</sup>.

The public use concept demonstrates that real property right has witnessed great upheavals. The latter have resulted in major changes in this right in order to meet economic needs. New legal schemes are meant to respond to the economic strategies which contribute to the evolution of the conception of real property in both the Moroccan and comparative law.

## 5. The Modern Approach to Economic Ownership and Its Possible Integration in the Moroccan Legislation

<sup>1</sup> City of Las Vegas Downtown Redevelopment Agency v. Pappas, (2003) retrieved from: <https://law.justia.com/cases/nevada/supreme-court/2003/39255-1.html>.

<sup>2</sup> U.S. Supreme Court, *Berman v. Parker*, 348 U.S. 26 (1954), retrieved from: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/348/26/>.

<sup>3</sup> *Kelo v. City of New London*, 545 U.S. 469 (2005), retrieved from: [Kelo v. City of New London | 545 U.S. 469 \(2005\) | Justia U.S. Supreme Court Center](https://www.legal-dictionary.net/545-U.S.-469-Kelo-v.-City-of-New-London.html). The court held that "[W]e do not... approv[e] of the broad proposition that private property may be taken in all cases where the taking may promote the public interest and tend to develop the natural resources of the State."

<sup>4</sup> U.S. Supreme Court, *Berman v. Parker*, 348 U.S. 26 (1954).

The evolution of theories related to economic ownership has led to a renewed conception of property centered around the ownership of services with an economic character. This approach stems from the need to adapt the legal rules governing property rights to economic transformations. We examine the modernized conception of economic ownership through the principle of ownership of services and then the manifestations of economic ownership in the Moroccan legislation<sup>1</sup>

### **5.1. The Ownership of Services with an Economic Character**

the economic property requires the division of ownership into legal ownership and economic ownership. The latter is defined as the right granted to a specific person to use all the economic benefits of the thing during a certain period (Goyet, 1983). The economic property reflects two opposing facets: the first is expressed as “positive ownership”, which is the effective exercise of management power over a thing that one does not legally own, potentially to realize benefits, in one's own interest and in the interest of the legal owner, the latter being certain to eventually gain full ownership of the asset itself or a substituted asset, or its value (Del Cont, 1997). and the second as “passive ownership” whereas at the end of the term, for the complete ownership of an asset (or of a substituted asset or its value) for which one is not the legal owner, and on which the legal owner exercises, during this time, the power of management in the interest, for the benefit, of the economic owner to whom can possibly be added (but never exclusively) their own interest.

The economic ownership differs from legal ownership, yet the two are concomitant. Both exit simultaneously. economic ownership is a right established by law (*propriété de droit*), since it cannot be conceived in the absence of legal ownership. In fact, it cannot be a mere factual property (*propriété de fait*) such as possession (Blanluet, 1999).

### **5.2. Manifestations of Economic Ownership in the Moroccan Legislation**

The existence of economic ownership within the Moroccan law requires careful scrutiny before discussing its manifestations. Some confusion might arise with regard to some real rights including the condominium and usufruct.

Pommier (2019) highlights the similarities between economic ownership and condominium. One similarity which is shared by both schemes and is relevant to the present study is the fact that more than one person may hold rights over the same thing. Condominium is regulated under Articles 960 of the Moroccan civil law. However, the economic ownership and condominium differ in terms of benefits. While the co-owners, in the case of condominium, hold individual rights in their shares, the economic owner, in the case of the economic ownership, does not share the benefit of the thing with the legal owner.

As far as the usufruct is concerned, it is regulated by the Article 79 of the Moroccan Code of Real Rights. It is a “*right in rem*” that allows the usufructuary to use and exploit an immovable asset belonging to a bare owner for a specific period of time or until the death of the usufructuary. It is this temporary aspect of assets’ use that is common between the two schemes. The major difference though, lies in the fact that the usufruct constitutes a severance of the right of ownership (Ibn Maajouz, 1999). The economic ownership, however, as we previously mentioned necessarily requires the existence of legal ownership.

Having highlighted some of the similarities and differences between the economic ownership and other real rights, we will sketch next the characteristics of the economic conception of real property. Pommier (1999) considers economic ownership to be a hybrid right. This scheme reflects a mixture of personal and real rights. According to Grimaldi (1991) this approach posits that the trustee in a *fiducie* or trust has a double position: both a creditor of the fiduciary and a holder. As a creditor, the trustee is contractually obliged to manage the asset according to the terms of the agreement. Being a holder of a “*quasi*” real right over the thing, the trustee enjoys different rights to (i) use (ii) exploit and (iii) -under some circumstances- dispose of the asset for a determined period of time (Elland-Goldsmith, 1991).

In Moroccan law, repurchase agreement operations, governed by the law number 01-24, might reflect a sort of economic ownership. Article 1 of the law 01-24 states that “A pension is the operation by which a legal person (...) transfers in full ownership to another legal person, a mutual fund, or a securitization collective investment fund, for an agreed price, securities, shares or instruments referred to in Article 2 of this law and under which the transferor and transferee irrevocably commit respectively, the former to repurchase the securities, shares or instruments, and the latter to re-transfer them at a price and on a date agreed”. Al-Alwani (2011) considers that that these operations reflect an economic dimension and consequently represent one of the mechanisms of the security trust “*fiducie-sûreté*”, regulated under the French Law of 2007.

Residential real estate tourism for promotion (RRETP), governed by the Moroccan Law No. 01-07, might reflects the economic approach of real property. According to Article 10 of the law n 01-07, 70% of the RRETP units are to be necessarily leased to a management company for a time period of 9 years. Hence, the proprietors can only use the assets for a given time, i.e., 2 months a year and 15 days during the peak season. These constraints are highly restrictive in nature as they tend to limit the owner’s right of disposal. For instance, in case the owner decides to sell his/ her estate, the buyer must abide by the terms of the existing lease contract in accordance with Article 12 of the law.

The RRETP case involves a set of legal relations, which differ considerably in their character and effect (Guelida, 2022). The RRETP brings about a new scheme of real property which forces the owner to rent his/ her estate for 9 years. This conception stands in clear opposition to the inviolable sanctity principle of right of disposal of the civil law school.

The RRETP legal mechanism can be described as a form of positive economic ownership, in which the management company holds the economic power to manage the asset in a manner that secures economic returns for both parties. The legal owner, while retaining legal title, is deprived of direct material benefits during the contractual term, a situation which some scholars have characterized as an instance of “bare ownership” (Ibn Maajouz, 1999; Decroux, 1977).

Type of right	Situation
Right of disposal	Yes with restrictions
Right of enjoyment	yes
Right to use	Limited
Right to seek partition	-
Alienability	Free (inter vivos by deed or testimony)

**Table 1: Owner's right in RRETP**

## Conclusion

In the present article, we explored the new conception of real property in light of the economic context. The economic real property is a new way to align this right with the current economic needs. We compared the concept of real property based on different schools, namely the Common Law and the Civil school of law. While the former reflects an anti-conceptual approach to the notion of real property, the latter has an absolutist view of ownership.

We showed that the economic ownership is derived from the parties' sole will. It is based on real estate such as the “trust”, “*fudicie*”, and the “RRETP” systems. The trust mechanism incarnates the concept of dual ownership, involving a legal owner and an economic owner. The *fudicie* institution, on its part, brings about a new approach of ownership under what is known “the economic services of ownership”. The latter refer to the advantages the economic owner can draw from the asset. The Moroccan RRETP can be described as a form of optimizing the economic function of real property. It is bifurcated into positive and negative ownership. In the former, the management company holds the economic power to manage the asset while in the latter, the legal owner is deprived of direct use. Another related concept we examined consists in the US “public use”, which refers to the seizure of private real property to ensure economic and public benefits.

We demonstrated that the economic conception of real property has been further supported by case law. The US Supreme Court held that the use of imminent domain by private parties can serve economic purposes. In France, the Cassation Court stated that the trustee of a “*fudicie*” is treated as an economic owner.

Our analysis revealed that the economic real property shares the same characteristics of classical real property, namely the right to use, to exploit and a particular right to dispose. The main difference, though, lies in the temporary aspect of economic ownership.

## Bibliographie

- AVINI A. (1995), « The Origins of the Modern English Trust revisited », *Tul. L. Rev*, vol.70, p 1139, 1143.
- AL-ALWANI M. (2011), «The distinction between legal ownership and economic ownership through the theory of the French jurist Goyet Charles », *Al-Qadaa Al-Madani Journal*, vol. 2(1), p 81-88.
- AL-MASRI H. M. (1984), *The concept of the trust and the joint investment contract in transferable securities: A comparative study of investment trusts and investment funds in Anglo-American and German law*. Hassān Printing Press.
- ALOBAIDI A. H. (2021), « Evaluating maximum compensation criteria for property developers according to the interim real property register in Dubai», *UUM Journal of Legal Studies*, Vol. 12 n° 2, p. 23- 40. <https://doi.org/10.32890/uumjls2021.12.2.2>.
- AL WAHHAB I. I. (1963), *The legal dictionary: English–Arabic* (1st ed.). Al-Ahliya Printing Company. Baghdad, Iraq.
- ARSAC A. (2015), *La propriété fiduciaire : nature et régime*. LGDJ.
- ATIAS C. (2011), *Droit civil : les biens*. Litec (Collection LexisNexis). Paris, France.
- BESLEY T. (1995), « Property rights and investment incentives: Theory and evidence from Ghana ». *Journal of Political Economy*, vol. 103, n°5, p. 903-937. [https://supreme.justia.com/cases/federal/us/348/26/?utm\\_source=chatgpt.com](https://supreme.justia.com/cases/federal/us/348/26/?utm_source=chatgpt.com).
- BLANLUET G. (1999), *Essai sur la notion de propriété économique en droit privé français : recherches au confluent du droit fiscal et du droit civil*. LGDJ.
- BENDA-BECKMANN F. VON, BENDA-BECKMANN K. VON, & WIBER M. G. (2009), *Changing Properties of Property*, 1<sup>st</sup> edition. Berghahn Books.
- BUCKLAND W. (2007), *A Textbook of Roman Law: From Augustus to Justinian*, 3<sup>ed</sup> edition, Reissue.
- CHANG Y.-C. & SMITH H. E. (2012), « An Economic Analysis of Civil versus Common Law Property». *Notre Dame Law Review*, vol. 88, n°1, p. 1- 68. <https://scholarship.law.nd.edu/ndlr/vol88/iss1/1>.
- COLE D. H. & GROSSMAN P. Z. (2002), «The meaning of property rights: Law versus economics? », *Land Economics*, vol.78, n°3, p. 317- 330. <https://doi.org/10.2307/3146894>.
- CUIF P. F. (2005), « Le conflit d'intérêts », *Revue Trimestrielle de Droit commercial*, vol. 1, p. 1-4.

- DAVIES D. R. (1980), *A comparative study of real property law in France and England* (PH dissertation, King's College London), King's College London Research Portal. <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/2930104/254625.pdf>
- DECROUX P. (1977), *Droit foncier marocain*. Edition la porte. Rabat.
- DE LAVELEYE E. (1878), *Primitive property*. Macmillan and Company.
- DROSS W. (2012), *Droit civil : Les choses*. LGDJ – Lextenso.
- DEL CONT C. (1997), *Propriété économique, dépendance et responsabilité*. L'Harmattan.
- EMERICH Y. (2013), « La fiducie civiliste : modalité de la propriété ou intermédiaire à la propriété ? », *Mc Gill Law Journal*, vol. 58, n°4, p. 827- 846. <https://doi.org/10.7202/1019046ar>.
- ELLAND-GOLDSMITH M. (1991), Le trust : ses emplois bancaires et financiers. *La fiducie et ses applications dans plusieurs pays européens : Allemagne, Angleterre, Liechtenstein, Luxembourg, Suisse (Colloque du 29 novembre 1990) [Numéro spécial]*. *Bulletin Joly*, (4 bis).
- GARZA I. R. (2014), *La protection du patrimoine fiduciaire - Trust fund étude comparée : droit français - droit anglais*. LGDJ.
- GOITEIN S. D. & MAKDISI G. (1983), The rise of colleges: Institutions of learning in Islam and the West. *The American Historical Review*, 88 n°2, p. 442-446.
- GOYET, C. (1983). *Le louage et la propriété à l'épreuve du crédit-bail et du bail superficiel*. Paris: LGDJ.
- GUELIDA B., AYDOUNI O. E. & ZIANI Z. (2022), «The Moroccan Waqf and the Common-law Trust: A comparative study», *UUM Journal of Legal Studies*, vol. 13 n° 1, p. 283–309. <https://doi.org/10.32890/uumjls2022.13.1.12>.
- GUELIDA B. (2022), «The Evolution of Real Estate Property in Moroccan Law: a New Paradigm », *Journal of Advanced Research in Social Sciences*, vol.5 n°2, p. 1- 8. <https://doi.org/10.33422/jarss.v5i2.613>.
- GRIMALDI M. (1991), « La fiducie : réflexions sur l'institution et sur l'avant-projet de loi qui la consacre », *Defrénois*, vol. 17.p 897-913.
- HANSMANN H. & MATTEI U. (1998), « The functions of trust law: A comparative legal and economic analysis », *New York University Law Review*, Vol. 73, n°2, p. 434-479.
- HOLMES O. W. (1899), « Law in Science and Science in Law », *Harvard Law Review*, vol. 12, n°7 , p. 443-463. <https://doi.org/10.2307/1321177>.
- IBN MAAJOUZ M. (1999), *Real right in islamic and Moroccan law*, Imprimerie Najah al Jadida.
- JOHNSON D. (2007), « Reflections on the bundle of rights», *Vt. Law Rev.* vol. 32, p.247-272.

KELLY D. B. (2006), « The “public use” requirement in eminent domain law: A rationale based on secret purchases and private influence», *Cornell Law Review*, vol. 92 n°1, p. 1- 65.

KUHN C. (2007), « Une fiducie française, commentaire de la loi du 19 février 2007 instituant la fiducie », *Droit et Patrimoine*, vol. 158, p. 32-44.

LEVRAUD J. F., MARGHIERI L., AUQUIER S. & BENTAIBI W. (2020), *Real estate law and practice: Morocco (Chambers Real Estate Practice Guide 2020)*, Chambers and Partners, London.

[https://www.gide.com/sites/default/files/chambers\\_realestate\\_practice\\_guide\\_moroccochapter\\_bygide\\_apr2020.pdf](https://www.gide.com/sites/default/files/chambers_realestate_practice_guide_moroccochapter_bygide_apr2020.pdf).

MALLET-BRICOUT B. (2013), Le fiduciaire, véritable pivot ou simple rouage de l’opération de fiducie ? », *McGill Law Journal*, 58 n°4, p. 905-935. <https://doi.org/10.7202/1019049ar>.

MATTHEWS P. (2013), « The compatibility of the trust with the civil law notion of property», *Cambridge University Press eBooks*, p. 313-339. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139505994.015>.

MARKESINIS B. S. (2000). *The coming together of the Common Law and the Civil Law*, Hart Publishing.

MAZEAUD D. (2004), « Clause pénale », *Revue des contrats*, vol. 4, p. 930-932.

PAPANDREOU-DETERVILLE M. (2004), *Le droit anglais des biens*, LGDJ.

PHILBRICK F. P. (1938), « Changing conceptions of property in law », *University of Pennsylvania Law Review and American Law Register*, vol. 86, n°7, p. 691-732. <https://doi.org/10.2307/3308734>.

POMMIER X. (2019), *La propriété économique en droit privé* (Doctoral dissertation, Université Clermont Auvergne), Doctoral School of Economic, Legal, Political and Management.

RIFFI S. E. (2017), « L’évolution du droit de la propriété au Maroc », *Revue Marocaine d’Administration Local et de Développement*, 132, p. 9-26.

ROOPENGA P. (2013), *De la gestion sans représentation*, (Thèse pour l’obtention du Doctorat en Droit, Université Paris-Est).

SAYIN Y., LEHAVI A., ODER B. E., ÖNOK M., FRANCILLA D., DE SILVA V. T., & SUDARSHAN R. (2017), « Land law and limits on the right to property: Historical, comparative and international analysis», *European Property Law Journal*, vol. 6, n°1.4-52. <https://doi.org/10.1515/eplj-2017-0002>.

SACKMAN J. L. (Ed.). (2006). *Nichols’ The law of eminent domain*, Rev. 3<sup>rd</sup> edition, M. Bender.

SCHMIDT D. (2004), *Les conflits d’intérêts dans la société anonyme*, 2<sup>nd</sup> edition, Joly éditions.

SPILOS A. M. (2019), « No good deed goes unpunished: How the New Hampshire probate court has strengthened the power of the attorney general in charitable trust suits», *U.N.H. L. Rev*, vol. 17, n° 379, p. 381- 408.

TERRE F. & SIMLER P. (2018), *Droit civil - Les biens*, 10<sup>e</sup>me édition. Dalloz.

WONG Z. (2019), “*Of every sort*”: *Conceptions of property rights at the time of the American founding* (CMC Senior Thesis No. 2002), Claremont McKenna College. [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/2002](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2002).

WYNEN A. V. T. (1949). « Note on the Origin of Uses and Trusts-WAQFS», *SMU Law Rev*, vol. 3, p. 162-166.

ZARTALOUDIS T. (2012). « Theories of origin as to the progenitor of the trust». *Divus Thomas*, 115(2), 167-228.

ZENATI-CASTAING F. & REVET T. (2008), *Les biens* (3<sup>e</sup> éd.) [Manuel]. Presses Universitaires de France.



**Stéphane ONNEE**

Professeur des universités,  
Laboratoire Vallorem, Université d'Orléans

# **L'entreprise après #MeToo : controverses sur une question sensible**

*L'entreprise après #MeToo. Entre romances et violences, que peut le management?, sous la direction de De March F., Le Goff J., Noël Lemaitre C. & Reinhold E. (2025), Caen, Éditions EMS (Management & Société), coll. « Gestion en liberté », 248 p.*

**Résumé :** cet ouvrage collectif propose une cartographie inédite de la sexualité comme fait organisationnel à l'ère après #MeToo. Sans réduire l'objet à la seule lutte contre les violences, il explore les ambivalences du sexuel au travail : signe de vie et de sociabilité (désir, attachements, rencontres), mais aussi matrice de risques (violences, emprise, humiliations, dépendances encore taboues). Sa structure en deux parties sert de fil conducteur à la présente recension : la première examine les transformations de la sexualité introduites par le numérique et l'intelligence artificielle ; la seconde interroge la production de normes internes, l'articulation au droit (vie privée, secret des correspondances, présomption d'innocence) et les usages organisationnels de la cause #MeToo (légitimation, conflits de pouvoir, résistances, instrumentalisation). L'ouvrage, plus analytique que prescriptif, invite à penser une entreprise à la fois vivante et sûre, où la prévention n'efface pas la complexité du vécu sexuel. Le livre invite à tenir ensemble deux évidences : la sexualité est un signe de vie et de sociabilité au travail, et un lieu privilégié d'abus, d'emprise et de dépendances.

**Mots-clés :** Sexualité au travail ; #MeToo ; Intelligence artificielle ; Libertés individuelles ; Éthique.

## **The company after #MeToo: two mappings—digital realities and controversies over a sensitive issue**

**Abstract:** This review offers a thematic reading of a collective volume on sexuality as an organizational fact in the post-#MeToo era. Without reducing the object to the sole fight against violence, it explores the ambivalences of sexuality at work: a sign of life and sociability (desire, attachments, encounters), but also a matrix of risks (violence, control, humiliation, addictions

that are still taboo). Its two-part structure serves as a common thread for this review: the first examines the transformations of sexuality introduced by digital technology and artificial intelligence; the second questions the production of internal norms, the articulation with the law (privacy, secrecy of correspondence, presumption of innocence) and the organizational uses of the #MeToo cause (legitimation, power conflicts, resistance, instrumentalization). The book, more analytical than prescriptive, invites us to think of an enterprise that is both lively and safe, where prevention does not erase the complexity of the sexual experience. The book invites us to hold together two obvious facts: sexuality is a sign of life and sociability at work, and a privileged place of abuse, control and dependence.

**Keywords:** Workplace sexuality ; #MeToo ; Artificial intelligence ; Individual freedoms ; Ethics.

## Introduction

« L’entreprise après #MeToo » se présente comme un ouvrage « de passage » : passage d’un impensé à un objet de recherche, et passage d’un traitement essentiellement moral et médiatique à une interrogation sur les organisations. Le mérite premier de l’ouvrage est d’assumer la sexualité comme objet de recherche organisationnelle, alors même que « la sexualité dans les organisations est un thème particulièrement délaissé dans le mainstream gestionnaire » (p. 9). En la saisissant non comme une périphérie mais comme un phénomène transversal, l’ouvrage oblige à articuler le vivant (désir, attachement, reconnaissance), le pouvoir (asymétries, emprise, vulnérabilités) et la norme (qualifications, preuve, sanctions, normes internes).

L’ouvrage invite utilement à renverser un réflexe institutionnel : renvoyer le sexuel hors du travail, alors que les organisations sont précisément des lieux d’interactions, d’alliances, d’affects et de hiérarchies. Pour justifier ce déplacement, les coordinateurs de l’ouvrage rappellent que la sexualité n’est pas un pur « privé » : elle s’inscrit dans un processus public ordinaire fait de codes, de rites, de mises à distance et de sanctions informelles. Cette thèse éclaire le phénomène #MeToo comme un événement organisationnel : la dénonciation des violences n’est pas seulement un fait pénal ; elle reconfigure aussi les tolérances, la parole, les réputations et les modes d’enquête. En d’autres termes, la sexualité au travail n’est pas seulement l’exception (l’agression) ; elle est aussi l’ordinaire (les sociabilités), et c’est précisément l’imbrication des deux qui produit les controverses.

L’ouvrage invite aussi à penser l’après #MeToo comme un catalyseur de normativité organisationnelle. D’un côté, les entreprises sont sommées de « faire » : prévenir, détecter, sanctionner, réparer. En droit français, cette injonction s’arrime à l’obligation de prévention et de traitement du harcèlement sexuel. De l’autre, l’intensification des dispositifs de conformité réactive les libertés individuelles : la restriction des droits ne peut être admise qu’à la condition d’être justifiée et proportionnée. Une compliance efficace n’est pas seulement un arsenal de règles, mais aussi une architecture de procédures loyales et contradictoires permettant d’éviter que la prévention ne se transforme en surveillance généralisée.

L'ouvrage affiche enfin une exigence de méthode, précieuse pour une recension académique : s'emparer d'un thème sensible en visant un traitement hors du registre de l'opinion et des passions, tout en maintenant « l'opposition ferme à toute violence sexuelle et sexiste » (p. 17). Cette posture, ni relativiste ni moralisatrice, soutient un projet : comprendre comment les organisations gouvernent (ou échouent à gouverner) un domaine où se mêlent relations consenties, zones grises, abus, et dépendances encore taboues (pornographie, compulsions, dépendances affectives ou sexuelles). Dès lors, nous recensons cet ouvrage collectif en trois parties : la sexualité à l'ère de l'intelligence artificielle (1.) ; les controverses normatives (2) et les limites du champ organisationnel et le marché de la prostitution (3).

## 1. Réalités de la sexualité à l'ère de l'intelligence artificielle

La première partie de l'ouvrage dresse une cartographie des transformations socio-techniques qui reconfigurent la sexualité au travail. Un fil conceptuel traverse plusieurs des contributions : celui d'un mouvement de désexualisation des organisations, déjà identifié par les travaux fondateurs de Burrell (1984), et réactivé aujourd'hui par la gestion du risque et la médiation numérique. Ce fil s'actualise dans la perspective d'une société sans contact, où l'organisation cherche à réduire l'ambiguïté des corps et des affects par la mise à distance, la standardisation et la traçabilité. Ainsi, le retour du neutre et la désexualisation (1.1.), l'IA, l'érobotique et gouvernement des affects (1.2.) la carrière et les peurs ordinaires (1.3.) sont envisagés.

### 1.1. Désexualisation, société sans contact et retour du neutre

Le chapitre 1, consacré au neutre, joue un rôle central. Il relie l'idéal managerial d'une organisation vue comme un portefeuille de compétences humaines indifférenciées et non genrées à une dynamique plus profonde : « le neutre se déploie... [dans] la négation de la polarité des sexes » (p. 32), et va jusqu'à évoquer une « conversion du corps... en signe à consommer » (p. 39). Pris seul, ces propos pourraient sembler excessifs. Mis en perspective avec les autres contributions, ils offrent une grille de lecture utile : après #MeToo, l'entreprise tend à remplacer les échanges spontanés par des règles implicites sur ce qu'on peut dire, faire ou éviter. Cette neutralisation n'est pas seulement un refus de la sexualité : c'est aussi une manière de réduire l'incertitude et de mieux contrôler les situations.

L'ouvrage insiste également sur les résistances à cette neutralisation. Dans certains secteurs, notamment au sein des industries créatives, les régulations introduites dans l'après-#MeToo peuvent être éprouvées comme une suspicion généralisée, voire comme la disparition d'un monde de sociabilités. Cette tension n'a rien d'accessoire : elle produit des effets très concrets sur le fonctionnement organisationnel. Elle conditionne d'abord l'appropriation des dispositifs de prévention des violences et harcèlements sexistes et sexuels, ou, au contraire, leur contournement. Elle influe ensuite sur la qualité des signalements, qui peuvent être précoces et étayés, mais aussi tardifs, lacunaires, voire inexistants. Elle pèse enfin sur la confiance accordée à l'organisation : un traitement d'un signalement perçu comme cohérent, transparent et

équitable consolide sa crédibilité, tandis qu'un traitement jugé arbitraire ou opaque la fragilise durablement.

### **1.2. IA, érobotique et gouvernement des affects : quand l'intime devient objet technique**

La partie 1 déplace résolument le regard vers l'intelligence artificielle et l'érobotique. L'érobotique désigne le champ de recherche qui porte sur les robots à visée érotique ou sexuelle et, plus largement, sur les technologies de sexualité assistée (robots humanoïdes, IA conversationnelles/affectives). Le détour par les machines sexuelles n'a rien d'anecdotique : il conduit à voir la sexualité comme un objet marchand, transformé en données, et parfois plus facile à encadrer lorsque le vivant est remplacé par l'artificiel.

L'ouvrage formule une hypothèse explicitement organisationnelle : des « relations sexuelles entre collaborateurs et machines sexuelles réduiraient la dépendance sentimentale entre les collaborateurs, les crises psycho-affectives et le stress tout en garantissant la disponibilité et l'efficacité au travail » (p.60). Ce passage est heuristique à double titre. D'une part, il suggère que la sexualité peut être déplacée hors des relations humaines et reconfigurée en service ; d'autre part, il met en évidence, au nom de l'efficacité, une tentation de gouvernement indirect du vivant par l'intermédiaire de la robotisation du sexe. Sans se prononcer sur l'opportunité d'interdire l'érobotique, l'ouvrage oblige à poser une question centrale : quelles limites une société démocratique – et donc les organisations – posent-elles à la marchandisation et à la datafication de l'intime ?

En replaçant la sexualité au cœur de la vie organisationnelle, l'ouvrage permet aussi d'ouvrir une porte vers un risque rarement nommé : celui des addictions et dépendances sexuelles. En effet, le basculement vers le sans contact, l'érobotisation et la logique du neutre peuvent tout autant favoriser des consommations et comportements compulsifs, notamment via un usage addictif du numérique. Ces conduits, qui tendent à dégrader la santé au travail, alimentent des risques psychosociaux, des tensions relationnelles et, parfois, des situations d'emprise ou d'atteinte à autrui. Les considérer comme un facteur de risque ne revient pas à pathologiser la sexualité : il s'agit plutôt d'articuler selon les situations la discipline - lorsque des limites sont franchies - la prévention - pour réduire l'exposition au risque - et l'accompagnement lorsque la santé au travail est en jeu. Cette articulation est d'autant plus délicate que, dans un environnement très traçable, ces conduites laissent des indices (historique de navigation, échanges, fichiers). L'organisation est donc prise entre deux exigences : prévenir et agir, sans basculer dans une surveillance injustifiée, et intervenir, sans confondre systématiquement sanction et prise en charge.

### **1.3. Réputation, carrière et peurs ordinaires : le coût social de l'après #MeToo**

Plusieurs extraits de l'ouvrage évoquent la fragilité accrue des relations dans l'après #MeToo et l'existence de sanctions sociales favorisées par l'exposition numérique. Les controverses sexuelles sont aussi des controverses de carrière : derrière la « liberté de séduction » se lit « la peur du licenciement et par là du déclassement social » (p. 81). Cette tension explique pourquoi

les organisations hésitent : elles cherchent, d'un côté, à encadrer les interactions par des règles plus claires, mais redoutent, de l'autre, qu'un tel encadrement n'entraîne une judiciarisation quasi permanente des relations au travail. L'ère de l'intelligence artificielle et du numérique intensifie la trace d'éventuels abus et harcèlements sexuels au travail, donc la preuve potentielle – mais intensifie aussi l'inquiétude d'une réputation irréversiblement atteinte. En suivant, le mouvement #MeToo a pu parfois transformer la donne jusqu'à conduire à une forme de présomption sociale de non-consentement, susceptible de générer un soupçon à l'égard de toute personne invitant une collègue ou une subordonnée à une relation intime.

La référence aux travaux de Deruelle (2022) portant sur la sexualité des enseignant·e·s-chercheur·e·s souligne les difficultés à appréhender le consentement lorsque l'interaction est traversée par des asymétries (statut, dépendance, réputation). Dans le même esprit, le collectif Le Clasches (lutte contre le harcèlement sexuel dans l'enseignement supérieur) « œuvre à faire reconnaître l'existence de situations de harcèlement, d'agression et même de viol » (p.111), en se concentrant sur l' « espace-temps » spécifique des colloques, propices à l'exercice de prérogatives sexuelles, favorisant des rapports de séduction éphémères.

## **2. Quelle sexualité dans l'entreprise ? Controverses sur une question sensible**

La seconde partie de l'ouvrage traduit les réalités décrites précédemment en controverses normatives. Il s'agit des normes internes (2.1.), de la gouvernance et des enquêtes susceptibles d'être instrumentalisées (2.2.).

### **2.1. Normes internes et sexualité au travail : zones grises, éthique procédurale et garanties fondamentales (vie privée, présomption d'innocence)**

Un premier nœud porte sur la production de normes internes : comment une organisation peut-elle dire quelque chose de la sexualité sans basculer dans l'indétermination ou l'intrusion ? En particulier, l'ouvrage souligne « l'absence de précision dans les chartes éthiques et codes de conduite des comportements attendus des collaborateurs » (p.121) tout en relevant également un écart récurrent entre l'affichage éthique et l'opérationnalité juridique. Plusieurs contributions pointent l'ambiguïté des normes internes qui fragilise la prévisibilité des sanctions et expose l'entreprise au reproche d'arbitraire. L'ouvrage met ainsi en évidence une véritable ligne de crête entre une conformité minimaliste, souvent inefficace, et une conformité intrusive, vite illégitime. Cette tension oblige à affronter les « zones grises » : blagues, invitations, rites de sociabilité et ambiguïtés, mais aussi humiliations, micro-agressions et atteintes plus diffuses à la dignité. S'agissant notamment des blagues à connotation sexuelle, les entreprises prennent aujourd'hui davantage de risques dès lors que la jurisprudence reconnaît désormais le harcèlement sexuel d'ambiance. Ainsi, comme le souligne l'ouvrage (p.120-121), si l'employeur ne définit pas de manière proactive la frontière entre ce qui relève d'une plaisanterie tolérable et ce qui devient offensant ou humiliant, il s'expose à voir cette frontière tracée à sa place par le juge.

Au-delà du contentieux, la notion de harcèlement d'ambiance attire l'attention sur un mécanisme collectif : lorsqu'un climat sexuel ou sexiste s'installe (plaisanteries, sous-entendus, affichages, discussions), il tend à renforcer la sexualisation du lieu de travail. Cette sexualisation peut augmenter à la fois la probabilité de situations de harcèlement et l'émergence de comportements compensatoires ou addictifs chez certains salarié·e·s (consommations numériques, comportements compulsifs), en dégradant le sentiment de sécurité. Un environnement durablement « bruyant » sur le plan sexuel n'offre donc ni un espace de prévention effectif ni un cadre protecteur : il banalise les atteintes, fragilise la parole et rend plus difficile la détection précoce des situations.

Un deuxième nœud porte sur les libertés individuelles, qui encadrent la manière dont l'organisation peut documenter, qualifier et sanctionner les violences sexuelles et sexistes. En effet, une hyper-procéduralisation peut en effet conduire à une ingérence dans la vie privée et à des restrictions excessives des libertés. L'article L. 1121-1 du Code du travail rappelle que ces restrictions ne sont admissibles que si elles sont justifiées par la nature de la tâche et proportionnées au but recherché. La jurisprudence « Nikon » rappelle aussi que le salarié a droit, même au travail, au respect de sa vie privée et au secret des correspondances, ce qui limite l'accès de l'employeur aux messages personnels<sup>1</sup>. La centralité de la trace numérique (mise en évidence dans la partie 1) rend cette question particulièrement concrète : la preuve peut être abondante, mais elle peut aussi être illégitime ou déloyale si le périmètre d'accès et de collecte n'est pas maîtrisé.

L'ouvrage aborde également la présomption d'innocence, mise à l'épreuve par la médiatisation et l'instantanéité des réputations numériques. Plusieurs contributions invitent ainsi à penser les effets irréversibles des accusations publiques, sans que cela puisse neutraliser la parole des victimes. C'est ici que la posture méthodologique annoncée en fin d'ouvrage prend tout son sens - « hors du registre de l'opinion et des passions » - mais sans affaiblir « l'opposition ferme à toute violence sexuelle ». (p.17). À cet égard, la contribution qui décrit l'ordinaire des romances professionnelles rappelle utilement que la sexualité en entreprise ne se confond pas avec la violence : le défi est précisément d'éviter que la prévention des violences ne se transforme en injonction à l'aseptisation des relations.

## **2.2. Gouvernance, enquêtes et instrumentalisation : la cause #MeToo comme ressource organisationnelle**

Lorsque la sexualité devient un objet de conflit organisationnel, la lutte contre les violences peut aussi être instrumentalisée : elle peut servir d'argument de délégitimation, de ressource de pouvoir, ou de levier dans des conflits de gouvernance. Le chapitre consacré à Emmaüs (2023–2024) constitue ici un point d'ancrage : il documente la manière dont des accusations et des récits circulent dans un environnement conflictuel, où se jouent des enjeux de leadership, de contrôle et de légitimité. L'apport est double. D'une part, il rappelle que reconnaître

---

<sup>1</sup> Cassation sociale 2 octobre 2001, n° 99-42.942 (« Nikon »), Legifrance JURITEXT000007046161

l'instrumentalisation ne revient ni à relativiser la violence ni à discréderiter la parole : cela oblige au contraire à concevoir une gouvernance robuste des alertes et des enquêtes (impartialité, contradictoire adapté, confidentialité, traçabilité). D'autre part, il met en évidence que la justice organisationnelle est un enjeu de confiance : sans garanties visibles, les dispositifs produisent du silence ou du cynisme, non de la protection. La conséquence est pratique et invite à penser des mécanismes anti-instrumentalisation : séparation des fonctions (RH / conformité / audit), collégialité des décisions, recours à un tiers indépendant, traçabilité des étapes, supervision par un comité d'éthique sont autant de leviers cohérents avec l'esprit des standards de whistleblowing fondés sur l'impartialité.

Cette thématique résonne avec d'autres contributions de la seconde partie. La sexualité peut fonctionner comme un « anti-monde » de l'entreprise, où une « sexualité informelle, discrète et socialement régulée subsiste malgré l'apparente désexualisation officielle du lieu de travail » (p. 162). Or, un anti-monde est aussi un espace propice aux abus – précisément parce qu'il échappe à la gouvernance ordinaire. Là encore, l'instrumentalisation peut être structurelle, lorsque l'organisation laisse se développer des zones d'opacité qui alimentent ensuite des crises de réputation et des affrontements internes.

### **3. Marchandisation des corps et frontières du champ organisationnel**

La clôture de l'ouvrage par une ouverture sur le marché de la prostitution conduit à penser la sexualité comme une transaction lors de laquelle un individu se prête à des contacts physiques qui permettent de satisfaire les besoins sexuels d'autrui<sup>1</sup>.

L'ouvrage rappelle que de nombreux travaux de recherche appréhendent la prostitution principalement sous l'angle de la victimisation : ils mettent en avant les contraintes économiques et sociales, les rapports d'emprise, ainsi que les formes de violences associées, et invitent, en conséquence, à dénoncer la marchandisation des corps et l'objectivation des personnes. L'après #MeToo tend à renforcer cette perspective critique, en inscrivant la prostitution dans une lecture plus générale des rapports de genre et des asymétries de pouvoir. Une partie des discours converge alors vers l'idée que certaines représentations masculines de la sexualité reposent sur une logique de disponibilité des femmes, avec le risque d'une stigmatisation globale des relations entre hommes et femmes, interprétées à travers un prisme univoque de domination et d'assignation sexuelle. Pour autant, cette convergence n'est ni totale ni exempte de tensions : elle s'expose à un double écueil, celui d'une réduction de la prostitution à une seule figure (la victime), et celui d'une généralisation des rapports de genre qui peut invisibiliser la diversité des trajectoires, des rapports au consentement, et des contextes sociaux dans lesquels se déploient les pratiques.

---

<sup>1</sup> Inspirée de la définition donnée par la Cour de cassation en 1996 (Cassation criminelle, 27 mars 1996, n° 95-82.016 (Bull. crim. 1996, n° 138) : la prostitution « consiste à se prêter, moyennant une rémunération, à des contacts physiques de quelque nature qu'ils soient, afin de satisfaire les besoins sexuels d'autrui ».

L'ouvrage met en évidence, avec finesse, l'hypocrisie sociale et normative qui entoure la distinction entre une sexualité dite « acceptable » et une sexualité dite « inacceptable ». Il montre que ces frontières, souvent présentées comme évidentes, sont en réalité historiquement construites. Dans cette perspective, l'ouvrage invite à considérer les prostitué·e·s et les escort·e·s comme pouvant revendiquer une activité professionnelle, parfois pensée sur le modèle d'une profession libérale. Il met en lumière des proximités avec les métiers de la care et du soin (engagement du corps, gestion de l'intimité, travail émotionnel) et, ce faisant, interroge les critères qui distinguent socialement un service jugé légitime d'un service disqualifié au nom de la morale.

## Conclusion

En adoptant une structure en deux parties, l'ouvrage dessine deux cartographies complémentaires, qui permettent de mieux appréhender le territoire de la sexualité au travail. La première montre comment la sexualité au travail se reconfigure à l'ère de l'IA en valorisant des relations sans contacts, aseptisées. La seconde met en scène les controverses qui en découlent : production de normes internes, encadrement par les libertés individuelles, conflits de gouvernance où la cause #MeToo peut être instrumentalisée.

Cette recension fait ressortir une ligne commune : l'entreprise ne peut ni privatiser entièrement la sexualité, ni la gouverner comme un simple risque. La sexualité est un signe de vie, mais elle est aussi le lieu privilégié des abus et de l'emprise. L'ouvrage suggère que l'entreprise après #MeToo doit apprendre à distinguer, sans simplifier : distinguer érotisme et violence, transgression et emprise, désir et domination et, surtout distinguer la reconnaissance de la parole et l'exigence de garanties procédurales, encadrées par des règles d'équité.

## Bibliographie

Burrell G.,(1984), « Sex and organizational analysis », *Organization Studies*, 5 (2), 97-118.

Deruelle F. (2022), « La sexualité en colloque, une « parenthèse enchantée » ? Violences et rituels professionnels à l'épreuve de l'égalité des carrières scientifiques », *Terrains & travaux*, 40 (1), 89-111.

## Extraits (sélection)

De March, F., Le Goff, J., Noël Lemaitre, C., Reinhold, É. (dir.) (2025), *L'entreprise après #MeToo. Entre romances et violences, que peut le management ?*, EMS





---

## BIOGRAPHIE DES AUTEURS

---

### Azza BCHIR



Azza Bchir est docteur en sciences de gestion de l'Université Paris-SACLAY et enseignante chercheuse. Ses domaines de recherche sont : la gouvernance, l'intelligence économique et la prospective stratégique. Ses recherches sur la gouvernance de l'eau ont été publiés dans un livre aux éditions l'Harmattan, elle propose de tester le modèle de la gouvernance d'Elinor Ostrom à différents communs physiques et informationnels.

Azza Bchir holds a PhD in Management Sciences from Paris-SACLAY University and is a lecturer and researcher. Her areas of research include governance, economic intelligence and strategic foresight. Her research on water governance has been published in a book by L'Harmattan, in which she proposes testing Elinor Ostrom's governance model on various physical and informational commons.

### Jean-Michel do Carmo Silva



Jean-Michel do Carmo Silva est professeur senior à GEM Business School. Ses travaux

les plus récents portent sur la gouvernance des compagnies d'assurance. Ses responsabilités scientifiques se traduisent dans la direction d'ouvrages collectifs et la fonction de conseiller scientifique d'une revue juridique. Il est vice-président de l'Association française de droit et de management (AFD&M), qu'il a présidé de 2017 à 2020. Il est également membre du comité exécutif du Law & Management Research Network, une organisation internationale qui promeut la recherche à la croisée du droit et du management. À ce titre, il fait partie de l'équipe de coéditeurs de l'ouvrage collectif qui sera publié par Oxford University Press au cours du premier semestre 2026 : Handbook of Law & Management. Jean-Michel do Carmo Silva a obtenu son doctorat en droit à l'Université Toulouse Capitole en 2001, puis l'habilitation à diriger des recherches en droit privé en 2005 à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Jean-Michel do Carmo Silva is a senior professor at GEM Business School. His most recent work focuses on the governance of insurance companies. His scientific responsibilities include editing collective works and serving as scientific advisor to a legal journal. He is vice-president of the French Association of Law and Management (AFD&M), which he chaired from 2017 to 2020. He is also a member of the executive committee of the Law & Management Research Network, an international organisation that promotes research at the intersection of law and management. In this capacity, he is part of

the team of co-editors of the collective work to be published by Oxford University Press in the first half of 2026: *Handbook of Law & Management*. Jean-Michel do Carmo Silva obtained his doctorate in law from the University of Toulouse Capitole in 2001, then his habilitation to supervise research in private law in 2025 from the University of Paris 1 Panthéon Sorbonne.

## Badr Guelida



Badr Guelida est professeur de droit à l'université Mohammed V de Rabat, au Maroc. Il est titulaire d'un doctorat en droit de l'université Abdelmalek Saadi de Tanger et d'une licence en études anglaises de l'université Mohammed V de Rabat. Ses domaines d'enseignement comprennent le droit civil, le droit bancaire, la médiation et l'arbitrage, ainsi que le droit immobilier. Les recherches du professeur Guelida portent sur les paradigmes juridiques de l'immobilier en relation avec les conditions sociales et économiques, avec un accent particulier sur le droit comparé. Ses travaux situent le système immobilier marocain dans un dialogue avec les cadres juridiques français et américain, contribuant ainsi à la compréhension de la manière dont différentes traditions juridiques conceptualisent et réglementent les droits de propriété. Ses projets de recherche actuels comprennent une analyse historique de l'évolution du droit immobilier, des premiers systèmes juridiques à la doctrine

contemporaine, ainsi qu'une étude empirique et doctrinale sur l'accès à la propriété immobilière pour les femmes *Solaliyat* marocaines, dans le but d'identifier les obstacles et d'éclairer la réforme juridique.

Badr Guelida is Professor of Law at Mohammed V University, Rabat, Morocco. He holds a Doctorate in Law from Abdelmalek Saadi University, Tangier, and a Bachelor of Arts in English Studies from Mohammed V University, Rabat. His teaching interests encompass Civil Law, Banking Law, Mediation and Arbitration, and Real Property Law. Professor Guelida's research critically engages with the legal paradigms of real property in relation to social and economic conditions, with particular emphasis on comparative law. His work situates the Moroccan real property system in dialogue with French and American legal frameworks, contributing to the understanding of how different legal traditions conceptualize and regulate property rights.

## Rita G. Klapper



Rita G. Klapper est professeure-chercheuse à l'Idrac Business School de Lyon et professeure invitée à l'IREEES (Integrated Research on Energy, Environment and Society) de l'université de Groningue. Spécialiste en pédagogie de renommée internationale, ses travaux se situent à la croisée de l'entrepreneuriat et du

développement durable. Elle possède une expertise considérable dans les approches pédagogiques en ligne et mixtes, couvrant les niveaux licence, master et formation des cadres. Ses intérêts académiques englobent l'entreprise et la durabilité, la gestion du changement et le leadership, avec un accent particulier sur l'intégration de méthodologies éducatives innovantes telles que le yoga et la méditation. Le professeur Klapper possède une expérience considérable dans la recherche, le conseil et la formation à plusieurs niveaux d'enseignement. Ses récents engagements universitaires et de recherche se sont situés dans le contexte sud-africain, où elle a collaboré avec des petites et moyennes entreprises, notamment la société Boxman à Johannesburg et au Cap, afin de promouvoir des modèles commerciaux durables, de développer des produits durables et de formuler des stratégies d'internationalisation. En outre, elle a conçu et animé un atelier de formation des enseignants pour le programme SARChi Entrepreneurship Education à la School of Management de l'université de Johannesburg, et a dispensé une formation en entreprise axée sur le leadership transformationnel pour le Centre for Sustainability Transitions de l'université de Stellenbosch. Les contributions de la professeure Klapper à la recherche ont été diffusées dans des revues universitaires telles que *Technological Forecasting and Social Change*, *Business Strategy and the Environment*, *Energy Research and Social Science*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* et *International Journal of Management Education*.

Rita G. Klapper is Research Professor at Idrac Business School, Lyon, and Visiting Professor at IREES (Integrated Research on Energy, Environment and Society) at the University of Groningen. She is an internationally recognized pedagogical specialist, whose scholarship lies at the intersection of entrepreneurship and sustainability. She possesses substantial expertise in online and blended pedagogical approaches, spanning undergraduate, postgraduate, and executive education. Her academic interests encompass enterprise and sustainability, change management, and leadership, with a particular emphasis on the integration of innovative educational methodologies such as yoga and meditation. Professor Klapper has considerable experience in research, consultancy and training across multiple educational levels. Her recent academic and research engagements have been situated within the South African context, where she has collaborated with small and medium-sized enterprises, including the Boxman company in Johannesburg and Cape Town, to advance sustainable business models, develop sustainable products, and to formulate internationalization strategies. Additionally, she has designed and facilitated a teacher training workshop for SARChi Entrepreneurship Education at the School of Management, University of Johannesburg, and has delivered corporate training focused on transformational leadership for the Centre for Sustainability Transitions at Stellenbosch University. Professor Klapper's research contributions have been disseminated through academic journals that include *Technological Forecasting and Social Change*, *Business Strategy and the Environment*, *Energy*

*Research and Social Science, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, and the International Journal of Management Education.*

### **Joan Le GOFF**



Professeur de sciences de gestion à l'université Paris-Est Créteil, Joan Le Goff conduit ses recherches en management stratégique, logistique et histoire de la pensée managériale au sein de l'Institut de recherche en gestion (IRG, EA 2354) dont il a codirigé le pôle Management pendant 12 ans, avant de prendre la direction de l'UFR de sciences économiques et de gestion. Il est aujourd'hui coresponsable du master « Management des organisations » (M1 & M2) de l'IAE Paris-Est dispensé à et pour l'Académie militaire de la Gendarmerie nationale. Sur le thème de la normalisation managériale et des pratiques de gouvernement des individus dans et hors des organisations, il a notamment publié l'essai critique *Un monde merveilleux et doux. Fragments du management en son emprise ordinaire* (Presses universitaires de Provence, 2023) et a contribué aux ouvrages *Foucault face à la norme* (Mare & Martin, 2020) et *Deleuze face à la norme* (Mare & Martin, 2021).

A professor of management science at the University of Paris-Est Créteil, Joan Le Goff conducts research in strategic management, logistics and the history of managerial thought at the Institut de

recherche en gestion (IRG, EA 2354), where he was co-director of the Management department for 12 years before taking over as director of the UFR de sciences économiques et de gestion. He is now co-director of the Masters in Organisational Management (M1 & M2) at IAE Paris-Est, delivered at and for the Académie Militaire de la Gendarmerie Nationale. On the subject of managerial standardization and practices of governing individuals within and outside organizations, he has published a critical essay entitled *Un monde merveilleux et doux. Fragments du management en son emprise ordinaire* (Presses universitaires de Provence, 2023) and contributed to the books *Foucault face à la norme* (Mare & Martin, 2020) and *Deleuze face à la norme* (Mare & Martin, 2021).

### **Stéphane Onnée**



Stéphane Onnée est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université d'Orléans (IAE Orléans) et membre du laboratoire VALLOREM (Val de Loire Recherche en Management). Au sein de l'IAE Orléans, il est responsable du Master Comptabilité Contrôle Audit (CCA) ainsi que du Master Recherche et Conseil en Management. Ses publications s'inscrivent dans une démarche à la fois managériale et interdisciplinaire, attentive aux enjeux de régulation et de transformation des

organisations. Ses travaux portent plus particulièrement sur le management et la gouvernance, les dynamiques d'écosystèmes et l'innovation, avec un intérêt reconnu pour le financement participatif. Titulaire d'un Diplôme d'Université « Médecine, Méditation, Neurosciences », il enseigne la méditation de pleine conscience et oriente désormais ses recherches vers l'articulation entre méditation, gouvernance et bien-être au travail.

Stéphane Onnée is a professor of management sciences at the University of Orléans (IAE Orléans) and a member of the VALLOREM (Val de Loire Recherche en Management) laboratory. At IAE Orléans, he is responsible for the Master's degree in Accounting, Control and Auditing (CCA) as well as the master's degree in management research and Consulting. His publications take a managerial and interdisciplinary approach, focusing on the challenges of regulation and organizational transformation. His work focuses more specifically on management and governance, ecosystem dynamics and innovation, with a recognized interest in crowdfunding. Holder of a University Diploma in 'Medicine, Meditation, Neuroscience', he teaches mindfulness meditation and is now directing his research towards the relationship between meditation, governance and well-being at work.

## Patrice Rivas



Patrice Rivas est manager au sein d'EDF en Île-de-France. Titulaire d'un master en management, il a consacré son mémoire de fin d'études à la manière dont les entreprises intègrent la précarité numérique dans leurs démarches de responsabilité sociétale, en s'intéressant plus particulièrement aux enjeux liés à l'illectronisme.

Patrice Rivas is a manager at EDF in the Île-de-France region. He holds a master's degree in management and devoted his final thesis to how companies integrate digital insecurity into their corporate social responsibility initiatives, with a particular focus on issues related to digital illiteracy

## Khaled Saadaoui

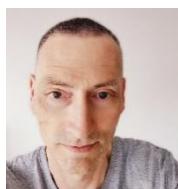


Khaled Saadaoui est professeur associé à l'EM Normandie Business School. Docteur en sciences de gestion de l'Université Paris-Saclay (Paris 11), il consacre ses travaux de recherche à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et aux enjeux de durabilité dans les organisations. Ses recherches portent notamment sur le reporting extra-financier, les achats responsables et les questions de durabilité dans l'entrepreneuriat. Il s'intéresse tout

particulièrement aux dimensions financières de la RSE, en étudiant l'impact de la performance durable sur la performance économique, l'investissement éthique (ISR), les critères ESG et les systèmes de notation RSE.

Khaled Saadaoui is an associate professor at EM Normandie Business School. He holds a PhD in Management Sciences from Paris-Saclay University (Paris 11) and his research focuses on corporate social responsibility (CSR) and sustainability issues in organisations. His research focuses in particular on non-financial reporting, responsible purchasing and sustainability issues in entrepreneurship. He is particularly interested in the financial dimensions of CSR, studying the impact of sustainable performance on economic performance, ethical investment (SRI), ESG criteria and CSR rating systems.

## **Paul Upham**



Paul Upham est professeur associé en études scientifiques et technologiques à l'Institut de recherche sur l'énergie et la durabilité de la Faculté des sciences et de l'ingénierie (IREES) de l'Université de Groningue. Il est un spécialiste interdisciplinaire en sciences sociales environnementales, spécialisé dans les processus sociaux impliqués dans les transitions énergétiques, aux niveaux individuel, organisationnel et systémique. Il s'intéresse particulièrement à la mise en relation de ces niveaux afin d'offrir une

compréhension intégrée. À cette fin, il s'appuie sur la littérature en psychologie sociale, la théorie des transitions sociotechniques et les études sur l'innovation, les études en sciences et technologies, et la géographie humaine. Auparavant, Paul a été président du département Comportement humain et développement durable à l'université Leuphana, chercheur au Sussex Energy Group, unité de recherche en politique scientifique, à l'université du Sussex, professeur invité à l'Institut Copernicus pour le développement durable de l'université d'Utrecht, professeur invité à l'Institut finlandais de l'environnement (SYKE), chercheur universitaire senior à l'Institut de recherche sur la durabilité de l'université de Leeds et chercheur senior au Tyndall Centre Manchester et à la Manchester Business School. Il est affilié au Centre for Integrated Energy Research de l'université de Leeds. Paul figure parmi les 2 % des chercheurs les plus cités par Stanford/Elsevier.

Paul Upham is an Associate Professor in Science and Technology Studies in the Energy and Sustainability Research Institute in the Faculty of Science and Engineering (IREES), at the University of Groningen. He is an interdisciplinary environmental social scientist specializing in the social processes involved in energy transitions, at individual, organisation and system levels. He is particularly interested in connecting these levels to provide an integrated understanding. For this purpose, he draws on the literatures of social psychology; socio-technical transitions theory and innovation studies; science and technology studies; and human geography. Previously, Paul has been Chair of Human

Behaviour and Sustainable Development at Leuphana University; researcher at the Sussex Energy Group, Science Policy Research Unit, University of Sussex; Visiting Professor at the Copernicus Institute of Sustainable Development at the University of Utrecht; Visiting Professor at the Finnish Environment Institute (SYKE); University Senior Research Fellow in the Sustainability Research Institute at the University of Leeds; and Senior Research Fellow in Tyndall Centre Manchester and Manchester Business School. He is an Affiliate of the Centre for Integrated Energy Research at the University of Leeds. Paul is listed in the top 2% Stanford/Elsevier cited researchers.





**NOTE AUX AUTEURS-Normes éditoriales**

Les articles, rédigés en simple interligne ne doivent pas dépasser 60 000 caractères espaces compris (20 pages ; résumé, corps du texte et bibliographie), sous réserve de dérogation, par le comité éditorial.

Les manuscrits comportent un résumé en français et en anglais de 800 caractères maximum espaces compris, ainsi que 5 mots-clés (titre et mots-clés également traduits).

Le nom de l'auteur et sa courte présentation, son appartenance institutionnelle, son e-mail et l'adresse complète doivent figurer uniquement en page de garde.

Les articles ne doivent pas comporter d'annexes. Les tableaux, schémas, images (en noir et blanc) sont insérés dans le corps du texte. Les parties suivent une numérotation simple : 1., 1.1., 1.1.1., etc. De même, les articles ne doivent pas comporter de note de bas de page sauf exception. Dans ce dernier cas, il est demandé aux auteurs de ne pas dépasser plus de deux notes de bas de page par page.

- Titre : Times 16 en gras
- Nom de l'auteur : Times 14 en gras
- Résumé et Abstract : en gras en 16, puis contenu en Times 12
- Introduction : Times 14 en gras
- Titre 1. : Times 14 en gras
- Titres 1.1. : Times 12 en gras
- Titres 1.1.1. : Times 12 en italique
- Texte courant : Times 12
- Conclusion : Times 14 en gras
- Bibliographie : Times 14 en gras, puis contenu en Times 12, suivant le modèle suivant :

▫ **Ouvrage** : NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom. (date de publication), *Titre de l'ouvrage*, Editeur, Lieu d'édition.

Par exemple : FAYOLLE A. (2017), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.

▫ **Article** : NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom. (date de publication), « *Titre de l'article* », *Titre de la revue*, vol. x, no x, p. x-y.

Par exemple :

GERMAIN O. & TASKIN L. (2017), « Être formé pour... et par la recherche », *Revue Internationale de PME*, vol. 30, n° 2, p. 7-16.

PEREIRA B. & FAYOLLE A. (2013), « Confiance ou défiance, le paradoxe de l'auto-entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, vol. 39, no. 231, p.35-54.

Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur.

Les projets d'articles non conformes seront refusés.

**Procédure de soumission en ligne :**

Les auteurs qui soumettent leurs articles doivent les envoyer uniquement dans un format *Microsoft Word*©. Deux versions sont exigées. La première contient, sur la première page, le nom des auteurs, leurs titres, son appartenance institutionnelle, son e-mail, le titre de la contribution et les résumés (français et anglais). Quant à la seconde version, elle doit permettre d'assurer une soumission à l'aveugle auprès d'au moins deux membres du comité scientifique. Les auteurs supprimeront donc toutes références ou indications permettant de les identifier dans l'article soumis. Les auteurs intituleront le document Word « version anonymisée ».

L'article doit également être adressé au rédacteur-en-chef : [brigitte.pereira@wanadoo.fr](mailto:brigitte.pereira@wanadoo.fr) et [bpereira@em-normandie.fr](mailto:bpereira@em-normandie.fr).

L'article soumis doit être accompagné de l'attestation d'exclusivité ainsi que la cession des droits d'auteur, documents téléchargeables sur ce site dans la rubrique. Tout article soumis par un auteur entraîne automatiquement son accord pour que son texte puisse être publié en cas d'acceptation.

L'auteur s'engage à ne soumettre son article à aucune autre revue scientifique le temps que l'évaluation par la RIDO soit faite.