



**Revue Interdisciplinaire Droit et
Organisations**

Janvier – Février – Mars – Avril 2022

Numéro 2

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Préface..... | 5 |
| Origine et développement historique de la légitimité - Sylvaine Castellano | 8 |
| Repenser le rapport salarial comme captation de puissance grâce à Spinoza- Sébastien Burdalski..... | 31 |
| L'intelligence économique territoriale envisagée comme une géoéthique : essai de problématisation-Ludovic Jeanne..... | 46 |
| Regards croisés sur l'intérêt d'un audit social de pré-acquisition en PME Sonia Boussaguet et Caroline André..... | 66 |
| Accroissement de la complexité des décisions dans un contexte de prolifération des règles- Julie Ricard..... | 85 |
| Biographie des auteurs..... | 104 |

Préface

Dans ce numéro deux de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations, les thèmes touchant directement les humains et les organisations sont abordés de manière transversale.

Ainsi, la légitimité, concept multidimensionnel, concerne les organisations ou les firmes. Madame Sylvaine Castellano étudie de manière originale et pertinente la légitimité dans sa dimension multidisciplinaire parce que la légitimité est fondée sur les différentes entités et sur la diversité des environnements au sein desquels les organisations évoluent. Chaque entité forme ses propres attentes et chaque niveau de l'environnement possède ses propres logiques de légitimité. L'étude des fondements historiques de la légitimité met en évidence le lien que la légitimité entretient avec la loi. En effet, la légitimité qui a été définie comme le « *caractère de ce qui est fondé en droit ou de ce qui est conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition* »¹, trouve de nombreuses autres dimensions traversant le domaine légal, certes, mais en le dépassant. Cette étude permet aussi d'aboutir à des perspectives différentes. En effet, il existe plusieurs piliers de la légitimité acceptés dans le monde académique, notamment l'approche néo-institutionnelle. Cette étude souligne les différents rapports de la légitimité avec le pouvoir, la conformité, l'ordre ou bien l'autorité, pour ensuite envisager l'approche institutionnaliste et néo-institutionnaliste confortant le rôle important de l'environnement.

S'agissant du pouvoir, et plus particulièrement du rapport entre employeur et salariés, l'étude Monsieur Sébastien Burdalski est envisagée sous un angle complémentaire à celui du lien de subordination juridique². En effet, l'étude de Monsieur Sébastien Burdalski vise le rapport de domination entre employeur et salarié basé sur une dépendance du travailleur au salaire. L'originalité de la réflexion tient au fait de décortiquer la subordination salariale en s'appuyant sur les écrits de Spinoza mettant en évidence la distinction entre puissance et pouvoir. Grâce au concept de *captation* appliqué au salariat, trois approches de captation dans une perspective critique du contrôle managérial sont mises en relief : la captation directe à travers la surveillance ; la captation indirecte par des dispositifs et la captation intériorisée à travers une manufacture du consentement du salarié. Ces approches permettent de comparer ce que le droit dit de la subordination et ce que la philosophie apporte dans ce lien employeur-salarié. Par ailleurs, cette étude ouvre de nouvelles perspectives d'analyses entre capitalisme et captation managériale.

Traiter de l'intérêt de l'humain au sein des organisations revient aussi à s'intéresser à l'intelligence économique et territoriale. Ainsi, l'étude de Monsieur Ludovic Jeanne traite de l'intelligence économique et territoriale (IET) envisagée comme une géoéthique. Cet article met habilement en perspective l'IET en s'appuyant sur les approches éthiques en géographie et la philosophie morale pour l'envisager comme éthique territoriale, potentiellement recevable par tous les acteurs : publics, privés mais aussi les citoyens, quelles que soient les contradictions

¹ Dictionnaire de l'Académie Française, 1986

² Aubert-Montpeyssen Th. (1997), Les frontières du salariat à l'épreuve des stratégies d'utilisation de la force de travail, *Revue Droit social* p. 616-627 ; Sintez C. (2012), De la subordination à la domination du salarié : la preuve par le temps de travail, *Siècles*, p. 1-15 ; Pereira B. (2018), « Mutations managériales : le salarié 'autonome' ou l'indépendant 'subordonné' », *Revue Management & Avenir*, no. 104, octobre, p. 37-56.

pouvant exister. En réalité, l'intelligence économique et territoriale présente un caractère éthique (prescriptif et normatif) même si l'auteur démontre que la dimension éthique n'est pas directement abordée, restant le plus souvent tacite. L'enjeu est important puisqu'il s'agit d'explorer l'une des voies de constitution de coalitions stratégiques territoriales, intégrant mieux tous les acteurs du développement économique territorial. De telles coalitions, réussies, ont nécessairement des répercussions sur la vie de tous ces acteurs comme sur celle des citoyens. Si l'intelligence économique est d'abord l'affaire de la puissance publique et des organisations privées, elle n'est pas exclusive et intéresse toutes les organisations d'un territoire, de même que les citoyens.

S'agissant du fonctionnement des organisations, celles-ci sont conduites à évoluer, notamment par le transfert de leurs activités, voire la cession d'entreprise. Dans un tel cas de figure, l'intérêt du repreneur comme celui des salariés pose un certain nombre de difficultés. Ces difficultés peuvent être appréhendées à travers l'audit social. L'étude de Mesdames Boussaguet et André portent un regard original sur le sujet de l'audit social en contexte de reprise, plus particulièrement de PME. Leur approche multidisciplinaire et interdisciplinaire démontrent tout l'intérêt de conduire un audit social de pré-acquisition dans ses deux dimensions à la fois juridique et gestionnaire, les deux prenant en compte le sort du repreneur et celui des salariés. L'apport de cet article est double : pour la communauté scientifique, d'abord, il enrichit la littérature, tant en sciences de gestion qu'en sciences juridiques, en abordant des aspects peu traités, tirés de la pratique ; pour les repreneurs individuels, ensuite, il constitue un outil d'aide à la décision leur permettant d'appréhender, d'évaluer et de prévenir les risques sociaux dans leur intégralité ; pour les salariés, enfin, en quête de réponse sur le transfert de leur contrat de travail.

Enfin, le rapport entre le développement de la règle et la prise de décision interroge particulièrement lorsque nous sommes dans un contexte d'inflation normative. L'étude de Madame Julie Ricard décrit comment la prolifération des règles impacte la complexité en prise de décision. Ce questionnement touche directement l'efficacité du fonctionnement des organisations et le sort des activités de tous les acteurs, qu'ils soient dirigeants, actionnaires, ou salariés. Bien que ce phénomène soit connu, très peu de chercheurs ont étudié la prolifération des règles et son incidence sur la prise de décision. L'auteur propose un modèle destiné à être testé au sein des organisations. Ce modèle illustre la complexité de la prise de décision en examinant les coûts de recherche, les coûts de calcul et les coûts de complexité à différents niveaux de complexité des règles. Par exemple, certaines normes peuvent soit être en contradiction entre elles (loi, conventions collectives, et directives issues du contrat de travail), soit les normes par leur prolifération impactent la prise de décision. L'étude conduit alors à une série de propositions destinées à être testées empiriquement. Le modèle pourrait permettre aux dirigeants de comprendre comment la prolifération des règles interagit avec la prise de décision et comment cette prolifération intensifie la complexité.

Sylvaine CASTELLANO

Directrice de Recherche,
Professeur en stratégie,
EM Normandie Business School, Métis Lab

Origine et développement historique de la légitimité

Résumé

La légitimité est un concept multidimensionnel qui est prépondérant pour les firmes, surtout si l'on prend en compte le contexte environnemental. Sa multidimensionalité est fondée sur la diversité des entités qui la confèrent et sur la multitude d'environnements au sein desquels la firme évolue. Chaque entité forme ses propres attentes et chaque niveau de l'environnement possède ses propres logiques de légitimité. Il est donc intéressant d'étudier les fondements historiques de la légitimité qui ont abouti aux différents prismes, différentes perspectives, et différents piliers de la légitimité et qui sont communément acceptés dans le monde académique, notamment l'approche néo-institutionnelle.

Mots clés : Légitimité, approche néo-institutionnelle, histoire

Origin and historical development of legitimacy

Abstract

Legitimacy is a multidimensional concept of great importance for firms, especially when considering the environmental context. Its multidimensionality is based on the diversity of the audiences that confer it and on the different layers of the environment in which the firm operates. Each audience forms its own expectations and each level of the environment has its legitimacy dynamic. The main objective of this article is to study the historical foundations of legitimacy that have led, different perspectives, and different pillars of legitimacy that are commonly accepted in the academic world, with a focus on the neo-institutional approach.

Keys words : Legitimacy, neo-institutional approach, history

Introduction

La prise en compte de l'environnement représente une préoccupation majeure des théories de l'organisation (Thompson, 1967). Une analyse en termes de système ouvert a placé la légitimité, comme mode d'évaluation sociale au coeur de son analyse. En effet, ce concept se trouve à la frontière entre l'organisation et son environnement. La légitimité est importante dans la mesure où elle permet d'expliquer pourquoi les pressions de l'environnement poussent certaines firmes à se différencier et d'autres à se conformer.

La littérature sur le sujet de la légitimité est abondante et ses apports sont considérables. La légitimité a déjà été étudiée au sein de plusieurs industries aussi diverses que l'élevage de bétails (Elsbach, 1994), le secteur bancaire (Deephouse et Carter, 2005), ou le brassage de la bière (Carroll, Preisendoerfer, Swaminathan et Wiedenmayer, 1993).

Différentes typologies ont été créées, mêlant les différents piliers institutionnels des institutions (Scott, 2001), mettant en avant les fondements socio-politique et cognitif de l'environnement (Aldrich & Fiol, 1994). Les typologies récemment développées ont une approche intégratrice (Suchman, 1995) et portent sur d'autres formes de légitimité : la légitimité de l'industrie (Aldrich & Fiol, 1994), la légitimité des alliances stratégiques (Dacin, Oliver et Roy, 2007).

Les études empiriques ont utilisé le concept de légitimité pour traiter des problématiques très diverses, notamment pour expliquer les processus d'offres publiques d'achat (Delmar & Shane, 2004), les stratégies d'internationalisation des firmes (Kostova & Zaheer, 1999) ou le développement des petites et moyennes entreprises dans un contexte de réseau (Human & Provan, 2000).

Le concept de la légitimité a donc largement été abordé dans la littérature, au moins partiellement grâce aux travaux issus des approches institutionnelles, de la dépendance des ressources ou de l'écologie des populations. La légitimité représente une évaluation sociale des organisations par différentes audiences. Cet article a pour objectif de revenir sur l'historique du concept de légitimité et de présenter son caractère multidimensionnel et multidisciplinaire qui a abouti aux principales approches et théories actuelles. Nous ferons un focus sur les piliers de la légitimité au sein de l'approche néo-institutionnelle.

La première partie est consacrée à l'origine et à l'histoire du concept de légitimité. La deuxième partie présente la légitimité néo-institutionnelle et la troisième partie est dédiée aux piliers de la légitimité au sein de cette approche. La conclusion offre les perspectives futures de recherche.

1. Origine et développement historique de la légitimité

La légitimité est un concept clé qui permet de comprendre les liens entre les acteurs de la vie sociale et l'environnement au sein duquel ils évoluent. Nous allons donc expliciter le concept de légitimité, puis nous retracerons l'évolution de ces liens et présenterons les différentes disciplines qui se sont intéressées à ces liens.

1.1 Développement historique du concept de légitimité : une approche multidisciplinaire

La légitimité est empruntée au latin *legitimus*, qui signifie « légal ». A l'origine, la légitimité était un concept unidimensionnel et avait pour équivalent le concept de légalité. Zelditch (2001 : 33), offre une version contemporaine de cette uni-dimensionnalité : « *La légitimité est simplement en accord avec une règle* ». La notion de légalité a laissé place à celle de règle ou encore d'autorité. Cependant, l'usage et l'étendue du concept de légitimité se sont complexifiés à travers le temps. D'abord, la notion contemporaine de la légitimité trouve ses racines au XVII^e siècle. La légitimité se définit comme le « *caractère de ce qui est fondé en droit ou de ce qui est conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition* » (Dictionnaire de l'Académie Française, 1986). Ainsi, apparaît le caractère multidimensionnel du concept de légitimité. La légitimité n'appartient plus seulement à la sphère légale, mais aussi aux multiples dimensions qui régissent la vie des acteurs sociaux : la justice, les normes, les valeurs et les croyances qui peuvent exister au sein d'une société.

« *La légitimité est un des problèmes les plus anciens de l'histoire intellectuelle des civilisations occidentales. Son histoire s'étend sur plus de vingt-quatre siècles* » (Zelditch, 2001). La légitimité, en tant que « construit social », a stimulé l'intérêt des écrivains et chercheurs afin d'expliquer les dynamiques sociales (Mazza, 1999).

Nous allons évoquer l'évolution historique de la légitimité afin de mieux comprendre ses implications actuelles. Nous montrerons que le concept s'est complexifié en intégrant de nouvelles dimensions. De plus, la légitimité est pluridisciplinaire. Elle a retenu l'attention dans les domaines du droit, des sciences politiques et de la sociologie (Mazza, 1999).

1.1.1 Origine du concept de la légitimité

Il est important d'explicitier les origines du concept de légitimité afin d'en établir les contours actuels et aussi d'en mesurer la complexité (Zelditch, 2001). Les auteurs contemporains ont exploré l'histoire du concept de légitimité de deux manières qui permettent de montrer la multi-dimensionnalité du concept dès son apparition :

L'approche étymologique met l'accent sur la conformité à la loi et à la norme (Mazza, 1999 ; Merquior, 1980). Le terme légitimité dérive du terme latin « *lex-legis* » (Mazza, 1999 : 21) ou « *legitimus* » (Merquior, 1980 : 2) qui signifie « la loi » ; et exprime donc une conformité avec les normes légales depuis l'époque Romaine¹. Or, il n'existait pas de séparation entre les normes légales et les normes sociales à cette époque (Mazza, 1999 : 21). On comprend alors l'ambiguïté qui en résulte et qui a perduré jusqu'à nos jours. Ainsi,

¹ Merquior (1980 : 2) explique que durant l'empire romain, on séparait l'ennemi légitime de l'ennemi illégitime. L'ennemi légitime est celui avec qui l'on signe des traités et documents ayant une valeur « légale ».

cette absence de séparation explique pourquoi le concept de légitimité possède, depuis l'époque romaine, cette double dimension entre la conformité aux normes légales et les normes sociales partagées entre les acteurs (Mazza, 1999).

L'approche contextuelle renvoie à la notion de pouvoir (Exemple : Zelditch, 2001). Bien que le terme de légitimité n'existe pas en grec ancien (Merquior, 1980 : 2), le concept est présent. Il permet d'assurer la stabilité du pouvoir (Zelditch, 2001). Cependant, le pouvoir repose sur la coercition chez Thucydide alors qu'il repose sur le consensus chez Aristote et Platon (La République) (Zelditch, 2001).

Le développement historique du concept de légitimité a suivi un mouvement pendulaire qui balance entre coercition, contrainte et conflit d'un côté ; et adhésion, conformité et consensus d'un autre. D'autre part la légitimité a été étudiée sous la perspective légale, puis politique et enfin sociale.

1.1.2 Développement historique

La sphère légale fut la première à s'intéresser au phénomène de légitimité. Les lois créées sous l'Empire Romain, sources de légitimité, justifiaient les pratiques légales de cette période (Mazza, 1999). Au Moyen-âge, la légitimité ne fait plus seulement référence à la seule dimension légale, mais dénote ce qui est conforme à l'usage (Merquior, 1980). Par ailleurs, la notion de pouvoir s'étend au champ de la politique (Mazza, 1999).

Pour Machiavel (1532) et Rousseau (1762), la légitimité est un pré-requis à tout ordre social. La stabilité politique est liée à la légitimité du gouvernement, c'est-à-dire à son acceptation volontaire (Zelditch, 2001; Merquior, 1980). Cependant, Machiavel considère que les processus de légitimation sont purement instrumentaux et stratégiques car ils sont fondés sur des intérêts personnels rationnels (Zelditch, 2001). Dans le Léviathan de Hobbes (1651), l'autorité représente la source première de légitimité et du pouvoir politique (Mazza, 1999).

Ainsi, l'approche conflictuelle de la légitimité repose sur des conflits entre les « intérêts » des acteurs et l'approche consensuelle repose sur des normes, valeurs, croyances, pratiques et procédures (Zelditch, 2001). Or, cette différence est avant tout méthodologique : l'approche conflictuelle présuppose un « observateur » objectif que l'on ne retrouve pas dans l'approche consensuelle (Zelditch, 2001). Ainsi, on est passé d'une approche politique (subjectiviste) à une approche sociale (objectiviste), centrée sur les valeurs sociales et non sur les règles ou la loi (Merquior, 1980).

Au XIXe et au début du XXe siècle, la dimension légale de la légitimité prédomine à nouveau, comme on peut le voir au sein des différents systèmes législatifs (Mazza, 1999) : dans un système de droit commun, la légitimité du système légal résulte de la conformité au passé, aux traditions issues d'un processus d'institutionnalisation ; alors que dans un système de droit civil, la légitimité du code civil résulte de l'alignement à l'ordre social en cours.

1.2 Approche « multidisciplinaire » de la légitimité

De par sa multi-dimensionalité, le concept de légitimité a été étudié au sein de diverses disciplines.

En philosophie, la légitimité renvoie à la conformité, à des critères éthiques (Mazza, 1999), que l'on peut retrouver dans la notion de responsabilité sociale.

En économie, l'Homo-Œconomicus fait le calcul rationnel entre les bénéfices (profit, performance, avantage concurrentiel, etc.) et les effets négatifs (coûts, efforts, temps) de la légitimité dans un objectif d'optimisation de sa fonction d'utilité (Mazza, 1999). En sociologie, la légitimité est contextualisée. L'action légitime provient de la conformité à des valeurs socialement acceptées, à des traditions issues de mythes et légendes ancrées au niveau social (Mazza, 1999).

Le droit et la politique étudient les liens qui existent entre la légitimité et la conformité aux lois : la légitimité est issue des normes et procédures légales présentes au niveau sociétal (Mazza, 1999). Dans la sphère de la « sociologie de la psychologie sociale », Ridgeway et Berger (1986, cités par Johnson, 2004, p. 4), utilisent les caractéristiques de statut pour décrire les processus de légitimation. Dans leur théorie des attentes, selon les statuts des acteurs, des attentes (ou expectatives) se forment afin de légitimer (ou non) les acteurs.

Ainsi, le processus de légitimation est donc la différence entre ces attentes et les actions (ou le comportement) effectivement réalisées (Ridgeway & Berger, 1986 ; cité par Johnson, 2004, p. 5).

Le tableau 1 reprend les origines et fondements de la légitimité dans les disciplines des sciences sociales. Ces travaux nous ont permis de mettre en avant les deux approches de la légitimité (consensuelle et conflictuelle). De plus, nous avons pu en montrer l'importance et les implications au travers des diverses théories qui se sont appropriées le concept. Nous retrouverons ces dimensions et implications au sein du concept de la légitimité organisationnelle.

Tableau 1: Origines et fondements de la légitimité

| <i>Analyse de la légitimité</i> | <i>Approches de la légitimité</i> | <i>Source de légitimité</i> | <i>Auteurs principaux</i> |
|--|--|---|--------------------------------|
| Légitimité comme pouvoir (la légitimité assure la stabilité du pouvoir) | Approche Conflictuelle | « La loi du plus fort » | Thucydide |
| | - Coercition - Contrainte | Autorité | Hobbes |
| | Approche Consensuelle | « Justice distributive » (le pouvoir légitime est accepté comme ‘juste’ autant par les « gagnants » que par les « perdants ») | Aristote Platon Rousseau |
| | - Adhésion - Acceptation | Légitimité instrumentale fondée sur des intérêts personnels calculés | Machiavel |
| Légitimité comme conformité | Conformité aux procédures légales | Lois Traditions Alignement à l’ordre social | Weber |
| | Conformité aux facteurs sociaux et culturels | Normes Valeurs Supports socio-culturels | |

1.3. Travaux fondateurs de la légitimité organisationnelle

« *Légitimité et organisation expliquent et caractérisent le développement des sociétés industrialisées* » (Durand & Weil, 1990). La légitimité organisationnelle nous permet de mieux comprendre les liens qui existent entre les organisations et leur environnement, notamment le comportement des organisations consécutifs à des changements environnementaux. En effet, l’organisation doit toujours chercher à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement (Durand & Weil, 1990). Nous allons donc présenter les travaux fondateurs de la légitimité organisationnelle, notamment à travers les apports de Weber, Selznick, Parsons.

1.3.1. Les travaux de Weber : l’ordre légitime

Weber a étudié la manière dont les règles culturelles (les coutumes, les lois et régulations) définissent les structures sociales et gouvernent les comportements sociaux (Scott, 2001). Il fut parmi les premiers sociologues à montrer l’importance de la légitimité (Scott, 2001), notamment à travers le concept « d’ordre légitime ».

Caractéristiques de l'ordre légitime : validité et stabilité

L'activité sociale peut s'orienter d'après la représentation de l'existence d'un ordre légitime (Legitime Ordnung) (Weber, 1995). Cet ordre légitime repose sur deux caractéristiques : la validité et la stabilité.

La « validité » (Geltung) de l'ordre est la chance que les choses se passent réellement ainsi. Ainsi, la validité de l'ordre légitime repose sur les éléments suivants (Weber, 1995) : (1) La tradition ; (2) Une croyance d'ordre affectif ; (3) Une croyance rationnelle en valeur (validité absolue), et ; (4) Une disposition positive, c'est-à-dire la dimension légale.

L'ordre légitime peut être plus ou moins stable (Weber, 1995). Une hiérarchie de *stabilité* existe alors : (1) Ordre le moins stable, respecté pour des motifs rationnels en finalité ; (2) Ordre moyennement stable, fondé sur la coutume et la routine, et ; (3) Ordre le plus stable, qui s'affirme grâce au prestige de l'exemplarité et de l'obligation.

Selon Weber, la légitimité se trouve au sommet de cette hiérarchie. La légitimité est donc un facteur de stabilité de l'ordre établi. Deux modalités permettent de garantir l'ordre légitime (Weber, 1995) : la convention (coutume dont la validité est approuvée au sein d'un groupe humain) et le droit, qui repose sur une réprobation en cas de dérogation et qui contraint donc au respect de l'ordre.

Les fondements d'une légitimité organisationnelle : l'autorité légitime

Selon Weber, les organisations peuvent être considérées comme des structures sociales qui diffèrent selon leur « type d'autorité » (Scott, 1981). La variable clé au sein de l'analyse des organisations de Weber est représentée par les « *systèmes de croyance qui légitiment la structure de pouvoir* » (Scott, 1981, p. 32). En effet, au-delà des coutumes, des intérêts ou des motifs d'alliance, la croyance en la légitimité représente le facteur décisif dans l'établissement de fondements sûrs d'une domination (ou autorité) (Weber, 1995). Toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur « légitimité ».

Ainsi, Weber (1995) a identifié trois caractéristiques qui permettent de valider la légitimité :

- Le caractère rationnel repose sur la croyance en la légalité des règlements et du droit de donner des directives et sur ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale).
- Le caractère traditionnel repose sur la croyance quotidienne et sur les traditions et la croyance en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (exemple : féodalisme, autorité patriarcale).
- Le caractère charismatique repose sur une soumission extraordinaire liée au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne (exemple : un leader).

La typologie établie par Weber sont de « purs types construits » (Lallement, 1993), des « idéaux-types » créés par le chercheur à partir des éléments de la réalité historique (Durand et Weil, 1990). Des travaux menés ultérieurement ont élargi ces concepts notamment (1987) qui identifie la convention, le contrat, l'expertise technique et l'approbation générale comme sources de légitimation du pouvoir.

D'autre part, Scott et Dornbush (1975, cités par Johnson, 2004) ont précisé la légitimité de Weber à travers les concepts de « convenance » (« propriety ») et de validité. La « *convenance* » représente la croyance d'un acteur en des règles et normes de conduite qui sont des modèles d'action désirables, adéquats, et appropriés (« desirable, proper, and appropriate patterns of action ») (Scott et Dornbush, 1975, cités par Johnson, 2004, pp. 2-3). La « *validité* » représente l'obéissance d'un individu à des normes, même s'il ne les approuve pas personnellement (Scott et Dornbush, 1975, cités par Johnson, 2004).

A travers la validité et la convenance, Scott et Dornbush ont ainsi formalisé la distinction qui avait été établie entre les approches consensuelles et conflictuelles de la légitimité. La validité est donc l'équivalent conceptuel d'une légitimité en termes de contraintes (conflit) et la convenance, l'équivalent d'une approche consensuelle (adhésion).

1.3.2. *Les travaux de Selznick : les fondements institutionnels de la légitimité organisationnelle*

Au sein du courant institutionnaliste, la légitimité est un concept central pour la survie des organisations (Stinchcombe, 1997). Elle est le produit « intentionnel » des institutions « légitimantes ». Les concepts d'institutions et de cooptation nous permettent de mieux capter l'influence de l'environnement sur les organisations au sein de cette approche.

Les institutions

Les institutions reflètent la dimension historique de la vie sociale, l'impact du passé sur le présent (Blau, 2003). Elles sont la représentation d'un ordre social (Jepperson, 1991) et l'institutionnalisation en représente le processus. Devenir institutionnalisé signifie donc devenir « *immergé dans les valeurs qui existent au-delà des besoins et exigences techniques de la tâche immédiate* » (Scott, 1981). Or, l'environnement exerce des pressions et pousse donc l'organisation à s'ajuster.

La stabilité du système génère donc une pression persistante pour l'institutionnalisation des relations (Selznick, 1948). Dans cette perspective, Blau (2003) pose la question de la survie d'un ordre légitime. Selon lui, elle requière la création d'institutions spécifiques. Des arrangements sont formalisés et perpétuent l'ordre légitime. Ces arrangements deviennent alors indépendants de chaque organisation prise individuellement (Blau, 2003).

L'organisation est une entité à la fois économique, qui répond à des impératifs d'efficacité et d'efficience, mais aussi une structure sociale adaptative qui doit être analysée en termes structuro-fonctionnels¹ (Selznick, 1966). En effet, les organisations sont sujettes à des pressions d'un environnement institutionnel et nécessitent donc des ajustements (Selznick, 1948). Ainsi, l'environnement compromet les objectifs présents et limite les possibilités du futur de l'organisation (Scott, 1981).

¹ Selznick fait explicitement référence aux travaux de Parsons (Selznick, 1966, p. 252).

La cooptation

Afin de mieux comprendre les relations entre l'organisation et son environnement, Selznick a introduit le concept de Cooptation (1966). La *Cooptation* est le mécanisme par lequel des éléments externes sont incorporés au sein des structures de prise de décision de l'organisation (Scott, 1981) afin d'éviter des menaces à sa stabilité ou son existence (Selznick, 1966). Ce concept est un indicateur de l'influence de l'environnement institutionnel sur l'organisation et de ses effets sur les changements de structure, de leadership et de management au sein de l'organisation (Selznick, 1966). Les organisations peuvent avoir recours à la cooptation pour plusieurs raisons, notamment lorsque la légitimité de l'autorité formelle est remise en cause (Selznick, 1948). Une fois la légitimité restaurée, la stabilité de l'autorité formelle est alors rétablie (Selznick, 1948). Ainsi, au sein de l'approche institutionnelle, l'environnement est perçu comme un « ennemi » des organisations, source de pression et de problèmes (Scott, 1981). En effet, les organisations doivent se soumettre à leur environnement dans une perspective de survie (Scott, 1981). D'autre part, la prise en compte du processus d'institutionnalisation crée une dimension collective de la légitimité.

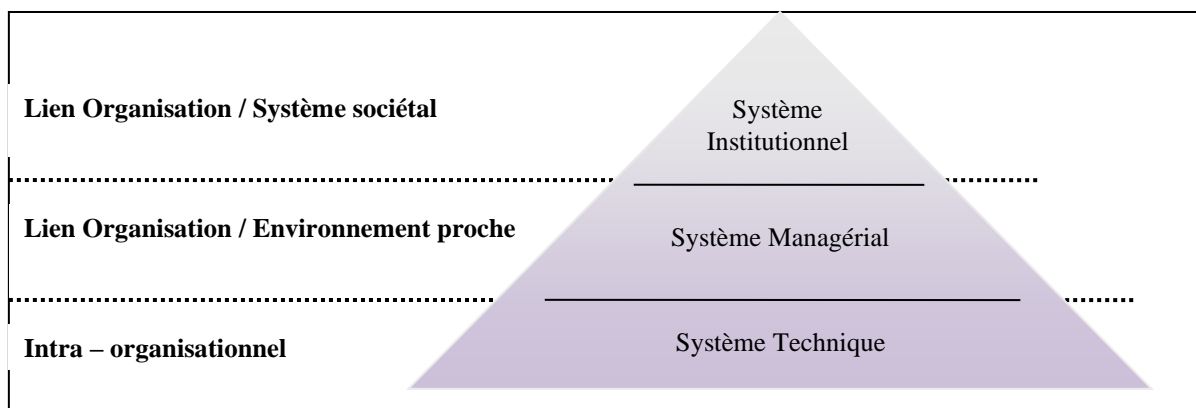
1.3.3. Les travaux de Parsons : approche structuro-fonctionnaliste de la légitimité organisationnelle

Parsons a développé une théorie générale de l'action dans une perspective structuro-fonctionnaliste (Lallement, 1993). Il a étudié les structures sociales du point de vue de la fonction que ces structures remplissent (Katz & Kahn, 1978) au sein d'un système social qui est défini par des valeurs.

La structure d'une organisation

Parsons a identifié trois niveaux hiérarchiques qui caractérisent la structure de toute organisation (Cf. figure 1) : (1) Le système technique (le processus de production) ; (2) Le système managérial (intermédiaire entre l'organisation et les acteurs de l'environnement externe proche (clients, fournisseurs, etc.), et ; (3) Le système institutionnel (il crée le lien entre l'organisation et le système sociétal au sens large).

Figure 1 : Niveaux hiérarchiques de la structure organisationnelle chez Parsons



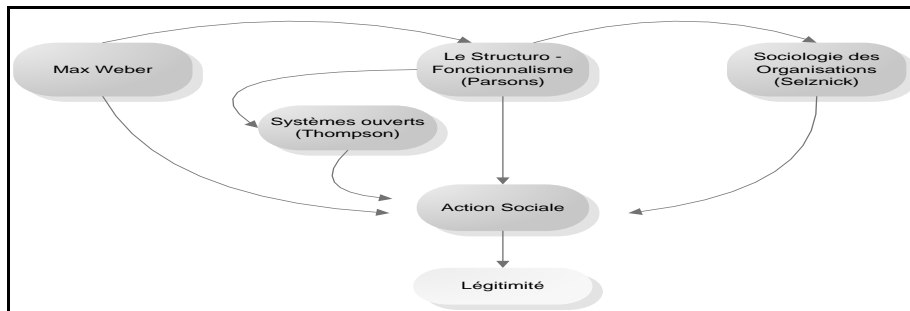
La fonction d'une organisation

Chaque organisation peut être « ordonnée » selon sa « fonction sociétale » (Scott, 1981 : 95). Du fait de ce lien fonctionnel, la place ou le rôle de chaque sous-système (chaque organisation du système) est légitimé. L'organisation légitime peut ainsi espérer recevoir une approbation de la société ainsi que des ressources (Scott, 1981 ; Parsons, 1960). Cette approbation et ces ressources dépendent de la valeur des fonctions remplies par chaque organisation au sein du système social.

Une approche structuro-fonctionnaliste de la légitimité

Selon Parsons, c'est le troisième niveau (institutionnel) qui est source de légitimité, et donne un sens à l'existence des organisations car ce niveau, seulement, permet de mettre en œuvre les objectifs de l'organisation. Les institutions sont perçues comme des systèmes de normes qui régulent les relations entre individus et qui définissent ce que ces relations doivent être (Scott, 2001). Les organisations, entités caractérisées par la définition et la mise en œuvre d'objectifs, sont constamment évaluées par les acteurs qui composent leur environnement. Cette évaluation nécessite, au préalable, la définition et la création de standards de désirabilité (Thompson, 1967). La légitimité, selon Parsons, est donc évaluatrice. Une organisation est légitime au sein d'une société dans la mesure où ses objectifs sont connectés aux valeurs culturelles de la même société, et dans la mesure où elle se conforme aux structures et procédures établies (Scott, 2001). Ainsi, il nous est possible de positionner les travaux fondateurs (Cf. figure 2) qui permettent de poser les bases de la légitimité organisationnelle contemporaine (Cf. tableau 2).

Figure 2 : Travaux fondateurs de la légitimité



Source : adapté de Durand et Weil (1990 : 128).

Puisque la légitimité se trouve à la frontière entre les organisations et leur environnement, ce concept nous permet de comprendre dans quelle mesure certaines organisations réagissent différemment bien qu'évoluant au sein d'un environnement similaire.

Nous allons à présent nous intéresser aux approches institutionnelles de la légitimité afin de mieux saisir l'impact de l'environnement sur les organisations sous la perspective de la légitimité.

Tableau 2 : Travaux fondateurs de la légitimité organisationnelle

| | <i>Place de la légitimité dans l'analyse</i> | <i>Variables Clé</i> | <i>Sources de légitimité</i> | <i>Mesures de légitimité</i> |
|-----------------|---|---|--|--|
| Weber | L'existence d'un ordre légitime peut orienter l'activité sociale. La légitimité est un facteur de stabilité de l'ordre établi. | Ordre établi Croyances Validité Stabilité Rationnel | La légalité (la soumission à des statuts formellement corrects et établis selon la procédure d'usage). | Elle peut reposer sur des règles et des normes |
| Selznick | L'organisation doit toujours chercher à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement | Organisation Environnement Institutionnalisation Cooptation Influence des entités extérieures | Cooptation comme outil de légitimité pour rétablir la stabilité de l'autorité formelle | Institutions (normes et valeurs) |
| Parsons | L'organisation légitime peut espérer recevoir une approbation de la société ainsi que des ressources | Structuro-fonctionnalisme Système institutionnel Différenciation fonctionnelle | Niveau institutionnel (approbation) source de légitimité Conformité aux attentes | Différenciation fonctionnelle (organisation « ordonnée » selon sa « fonction sociétale »). Selon ce lien fonctionnel, la place (rôle) de chaque organisation du système est légitimée. |

2. La légitimité néo-institutionnelle

Dans le prolongement des approches fonctionnalistes (portée par Selznick, 1948, 1966 et Parsons, 1960), l'approche néo-institutionnelle est principalement issue de la sociologie¹ (Selznick, 1948 et 1966 ; Parsons, 1960) et de la phénoménologie (Berger & Luckman, 1967).

¹ Comme l'expliquent DiMaggio et Powell (1991) et Scott (2001), le néo-institutionnalisme existe aussi en Sciences Politiques et en Sciences Economiques. Afin d'éviter toute confusion, le néo-institutionnalisme dont il est question dans la présente étude repose sur les travaux menés en Sociologie.

La théorie néo-institutionnelle se démarque de la théorie traditionnelle et l'enrichit en plusieurs points¹.

Elle confirme la place que la légitimité tient au sein des relations entre les organisations et leur environnement (Scott, 1991). En effet, comme a pu le noter Selznick (1996), pionnier de l'institutionnalisme traditionnel, le néo-institutionnalisme a pris de nouvelles directions, parmi lesquelles la légitimité tient un rôle prépondérant.

Les organisations nécessitent plus que des ressources matérielles et des informations techniques si elles souhaitent survivre et prospérer dans leur environnement social, elles ont aussi besoin d'acceptabilité et de crédibilité sociale (Scott, 2001). Les sociologues emploient le concept de légitimité pour se référer à ces conditions (Scott, 2001). La légitimité d'une organisation dépend de ses relations avec son environnement en termes de normes, valeurs et croyances (Johnson, 2004).

2.1. Les institutions et le processus d'institutionnalisation

Les concepts d'institution et d'institutionnalisation sont importants au sein de la théorie néo-institutionnelle dans la mesure où ils affectent l'organisation.

Jepperson (1991) reprend le concept « d'ordre » de Weber et définit une institution comme la représentation d'un ordre social qui a atteint un certain état ou une certaine propriété (Jepperson, 1991). Une institution peut se définir comme une procédure organisée, établie (Jepperson, 1991). Une institution représente donc un état et l'institutionnalisation en dénote le processus (Zucker, 1991).

L'approche néo-institutionnaliste enrichit les concepts d'institution et d'institutionnalisation en s'inspirant des travaux de Berger et Luckmann (1967). Les deux auteurs s'attachent à expliquer la nature et l'origine de l'ordre social. Selon eux, l'institutionnalisation est le « *processus de création de la réalité* » (Scott, 1987, p. 494). L'organisation est « ancrée » et reflète la compréhension générale de la réalité sociale (Berger et Luckmann, 1967).

La construction sociale de la réalité accorde un rôle majeur aux institutions dans l'établissement de l'ordre social (DiMaggio & Powell, 1991). L'ordre social existe *seulement*² à travers le produit de l'activité humaine (Berger & Luckmann, 1967). Or, toute activité humaine est caractérisée par l'habitude (« habituation ») (Berger & Luckmann, 1967, p. 53). Les individus agissent, interprètent leurs actions et partagent leurs interprétations avec d'autres individus. Ces interprétations, ou « typification » (typicalité), sont des tentatives pour classer les comportements dans des catégories qui permettent aux individus de répondre de manière

¹ Selznick (1966), bien que reconnaissant les apports du néo-institutionnalisme, s'élève contre une séparation nette entre le néo-institutionnalisme et l'institutionnalisme « traditionnel ». De plus, comme le note Stinchcombe (1997), la « modernité » de l'institutionnalisme (« traditionnel ») ne doit pas être remise en cause dans la mesure où il permet d'expliquer des problèmes contemporains en rappelant les origines légales et économiques de l'institutionnalisme traditionnel (« *There is life in the old bones* », p.2).

² Le terme « seulement » (« only ») est en italique dans la version originale.

similaire (Scott, 1987). L'institutionnalisation est le processus de répétition dans le temps d'actions auxquelles les individus ont donné un sens similaire (Scott, 1987). L'institutionnalisation a lieu quand il y a réciprocité de cette typification d'actions habituelles par types d'acteurs (Berger & Luckmann, 1967). Les institutions sont comme des « entités » considérées comme « allant-de-soi » (« taken-for-granted ») (Jepperson, 1991, p. 147), c'est-à-dire des objets que l'on ne remet pas en cause car ils sont considérés comme des contraintes extérieures et objectives (Berger & Luckmann, 1967).

Une institution est un concept multidimensionnel. Scott (2001) a identifié les trois piliers des institutions : culturel-cognitif, normatif, et réglementaire. Ces trois piliers institutionnels représentent les éléments analytiques qui composent les institutions (Scott, 2001). Ils forment un continuum du « conscient à l'inconscient, du légal à la dimension 'allant de soi' » (Hoffman, 1997 ; cité par Scott, 2001, p. 51). Ces trois piliers serviront donc à définir les dimensions de la légitimité au sein de cette approche.

La dimension régulatrice des institutions contraint et régule les comportements. Elle est liée à la définition de règles, de mécanismes de contrôle via des processus de conformité (ou de coercition) et éventuellement de sanction (Scott, 2001). *Le pilier normatif* d'une institution représente les « règles normatives qui introduisent une dimension prescriptive, évaluatrice et obligatoire » de la sphère sociale. Les normes et valeurs imposent des contraintes, mais sont aussi source de pouvoir et facteur favorisant l'action (Scott, 2001). *Le pilier cognitif-culturel*, dans le prolongement des travaux de Berger et Luckmann (1967) met en avant les conceptions partagées entre les acteurs (« allant de soi », « taken-for-granted ») qui constituent la réalité sociale. Les processus d'interprétation internes sont façonnés par des cadres d'analyse culturels externes (Scott, 2001).

Ainsi, en intégrant les travaux des fonctionnalistes (Selznick, 1966 ; Parsons, 1960) et ceux de Berger et Luckmann (1967), Scott (2001) définit les institutions comme « des structures sociales permanentes, constituées d'éléments symboliques, d'activités sociales et de ressources matérielles ». Les institutions fournissent les contours (régulateurs, normatifs et culturels-cognitifs) au sein desquels les acteurs définissent et poursuivent leurs intérêts (Scott, 2001). De plus, il en précise les caractéristiques : « les institutions résistent au changement, elles sont transmises sur plusieurs générations afin d'être maintenues et reproduites » (Scott, 2001, p. 49). Au sein de cette approche, l'institutionnalisation est le processus social par lequel des individus acceptent une définition sociale de la réalité partagée (commune), dont sa validité est perçue comme indépendante de la vision propre des individus et dont les actions sont perçus comme « allant de soi » (« taken-for-granted »), (*the way things are done, and/or are to be done*) (Scott, 1987, p. 494). Le processus d'institutionnalisation rend les organisations moins rationnelles et instrumentales et limite ainsi les options qui s'offrent aux organisations (DiMaggio & Powell, 1991).

2.2. Le rôle de l'environnement dans la théorie néo-institutionnelle

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la théorie néo-institutionnelle rend compte d'une réalité sociale qui se complexifie. Aussi, en introduisant de nouvelles facettes, elle enrichit le concept d'environnement (Meyer & Rowan, 1977) et redéfinit son niveau d'analyse, notamment à travers le concept de « champ organisationnel ».

2.2.1. *Enrichir le concept d'environnement institutionnel : la dimension cognitive*

Meyer et Rowan (1977), en reprenant les travaux de Berger et Luckmann (1967), soulignent les aspects symboliques (cognitifs et normatifs) de l'environnement et des organisations. En effet, il est important de prendre en compte ces éléments symboliques dans la théorie, dans la mesure où ils sont capables d'affecter l'organisation (Scott, 1991).

Ainsi, des éléments (professions, produits, services, technologies, programmes, politiques) fonctionnent comme des mythes rationnels car ils sont institutionnalisés par et au sein de la société. Ils servent de liens entre les organisations (Meyer & Rowan, 1977) et, puisqu'ils sont institutionnalisés, ils sont adoptés de manière cérémonieuse par les organisations (Meyer & Rowan, 1977).

Comment se forment ces éléments symboliques que sont les croyances, règles et rôles institutionnalisés ? En reprenant les travaux de Berger et Luckmann (1967), Meyer et Rowan (1977) soulignent que, bien que ces systèmes cognitifs partagés soient créés par des interactions entre individus, ils sont perçus comme des structures objectives et externes qui définissent la réalité sociale. Scott (1991) illustre les sources potentielles de mythes rationalisés : opinion publique, système éducatif, lois, professions, idéologies, technologies, structures réglementaires, récompenses, bureaux de certification et d'accréditations, etc.

Ainsi, bien qu'émanant des organisations, la dimension cognitive de l'environnement influence les organisations. Cette dimension possède une double caractéristique : elle échappe à leur contrôle et elle acquière le statut de « non remise en cause » et de « allant de soi ».

2.2.2. *Caractéristiques et frontières de l'environnement néo-institutionnel*

Comme le soulignent DiMaggio et Powell (1983), la justification de la forme rationnelle légale (la bureaucratisation) de Weber ne se trouve plus dans la sphère concurrentielle entre firmes capitalistes. Aujourd'hui, les changements structurels opérés au sein des organisations semblent de moins en moins motivés par la concurrence ou par un besoin d'efficacité (DiMaggio & Powell, 1983). C'est l'environnement organisationnel qui influence la structure des organisations.

En effet, les institutions émanant de l'environnement supportent et contraignent le comportement des organisations. L'environnement, via les institutions et les processus

d'institutionnalisation, impose des restrictions en élaborant des limites (frontières) légales, morales et culturelles aux activités des organisations (Scott, 2001).

Ainsi, l'environnement, une fois établi, s'impose aux organisations et forme, en utilisant la célèbre métaphore de DiMaggio et Powell (1983), une « cage de fer » (« The Iron Cage »). Au sein de l'approche néo-institutionnelle, l'environnement représente une « *aire reconnaissable et reconnue de la vie institutionnelle* ». (DiMaggio & Powell : 1983).

Les organisations, agrégées, forment un champ formé par les mécanismes et acteurs institutionnels. Alors que l'environnement se définissait au niveau local (« local communities ») au sein de l'approche institutionnelle traditionnelle (Selznick, 1966), l'approche néo-institutionnelle le conceptualise à un niveau plus large (niveau sociétal) (DiMaggio & Powell, 1991).

En effet, selon Selznick, l'unité d'intérêt était l'organisation, définie à la fois comme un système de production technique mais aussi comme un système social adaptatif qui essaie de survivre dans son environnement (Scott, 2004).

Or, le concept de « champ organisationnel » (DiMaggio & Powell, 1983) s'attache à inclure l'ensemble des acteurs pertinents : organisations qui produisent un même bien ou service, mais aussi les fournisseurs, consommateurs (de produits et ressources), agences réglementaires, (Powell & DiMaggio, 1983). Scott et Meyer (1991) ont introduit le concept de « secteur sociétal » afin de s'affranchir de la contrainte géographique inhérente au concept de champ organisationnel. La frontière du secteur sociétal se définit donc de manière « fonctionnelle » et non en termes géographiques (Scott & Meyer, 1991). L'emploi du terme « sociétal » met en évidence les transformations opérées au sein des sociétés modernes et prend en compte la diversité des acteurs qui en découle, tant au niveau local, national et aussi international (Scott & Meyer, 1991).

2.2.3. *Impact de l'environnement sur la structure organisationnelle : l'isomorphisme*

L'isomorphisme représente une manifestation des pressions issues de l'environnement. L'approche néo-institutionnaliste tente de répondre à la question suivante : pourquoi les organisations sont-elles similaires ? Certaines théories tentent d'expliquer les variations qui peuvent exister entre les organisations. Au sein de la théorie de l'écologie des populations, la diversité des formes organisationnelles provient de la pression environnementale et des processus sélectifs qui en résultent (Hannan & Freeman, 1977)¹. Au contraire, en utilisant l'image de la « cage de fer » (« The Iron Cage »), Powell et DiMaggio (1983, p. 147) posent la question de l'homogénéité des formes et pratiques organisationnelles au sein d'un champ organisationnel. Un élément de réponse fourni par l'approche néo-institutionnelle réside dans le concept d'isomorphisme, une homogénéisation des structures, des cultures et des résultats

¹ L'approche écologique remet en cause le postulat d'adaptation des organisations face à la pression de l'environnement. Cette théorie raisonne donc en termes de sélection et non seulement en termes d'adaptation (Hannan & Freeman, 1977).

(produits, services, rendements) (Powell & DiMaggio, 1983). Ce concept peut expliquer le lien entre les organisations et leur environnement (Meyer & Rowan, 1977).

Pour Meyer et Rowan (1977), les organisations incorporent des éléments structurels isomorphiques à ceux de l'environnement pour deux raisons : soit pour leur permettre de gérer les interdépendances qui existent, soit parce que les structures organisationnelles reflètent la construction sociale de la réalité. L'isomorphisme, pour Powell et DiMaggio (1983), permet aux individus de gérer rationnellement l'incertitude et les contraintes issues de l'environnement dans une approche en termes de « système ouvert »¹.

Selon Powell et DiMaggio (1983) (voir tableau 3), il existe trois processus d'isomorphisme, avec des sources spécifiques: (1) l'isomorphisme coercitif, (2) l'isomorphisme mimétique, et (3) l'isomorphisme normatif.

Tableau 3 : Caractéristiques et sources des types d'isomorphisme

| <i>Type d'isomorphisme</i> | <i>Caractéristiques</i> | <i>Sources</i> | <i>Exemple</i> |
|----------------------------|---|---|---|
| Coercitif | Influence politique | Pressions formelles et informelles | Nouvelles régulations |
| Mimétique | Résulte de réponses standardisées à l'incertitude | Incertaineté issue de l'ambiguïté des causes et/ou solutions à des problèmes Les organisations imitent des organisations similaires qui sont perçues comme plus légitimes ou ayant plus de succès | Adoptions d'innovations préalablement adoptées avec succès par d'autres organisations |
| Normatif | Associé à la professionnalisation | La professionnalisation représente une lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et méthodes de travail, contrôler la production, et établir une base cognitive et une légitimation pour l'autonomie de leur profession | Association professionnelle |

Source : adapté de Powell et DiMaggio (1983).

3. Fondements et piliers de la légitimité dans la théorie néo-institutionnaliste

En reprenant le concept d'ordre légitime de Weber (1995), une organisation est légitime dans la mesure où elle est conforme aux prescriptions rationnelles et aux cadres légaux (Scott, 2001). Pour Parsons (1960), la légitimité est une mesure de l'évaluation des objectifs organisationnels. Les organisations, soumises à des pressions normatives, sont considérées légitimes si leurs

¹ Selon la théorie de l'écologie des populations, l'argument isomorphique ne tient qu'en situation d'environnement stable (Hanan & Freeman, 1977).

objectifs sont conformes (congruentes), aux valeurs du système sociétal au sens large. D'autres auteurs ont mis en avant les aspects cognitifs de la légitimité (Berger & Luckmann, 1967).

Dans le même esprit que Parsons, les deux auteurs soulignent l'importance du processus de construction de l'ordre social. La construction sociale de la réalité accorde un rôle majeur aux institutions dans l'établissement de l'ordre social (DiMaggio & Powell, 2001). Les activités institutionnalisées se développent, au départ, à travers la répétition de modèles de comportements qui suggèrent des représentations des situations qui sont communes parmi les participants (Scott, 2001). La légitimation de cet ordre consiste à le connecter à des cadres d'analyse culturels, des normes et des valeurs plus larges.

Ainsi, Weber a mis en avant les fondements légaux de la légitimité ; Parsons en a souligné les fondements normatifs, enfin, Berger et Luckmann en ont révélé la dimension cognitive (DiMaggio & Powell, 1991). Les institutions possèdent nécessairement les caractéristiques de la légitimité puisque sans légitimité, les fondements mêmes de cette institution ne pourraient perdurer (Hybels, 1995). Les trois piliers institutionnels servent de fondement à l'évaluation de la légitimité (Cf. tableau 4).

3.1. Fondements réglementaires de la légitimité

Le *pilier réglementaire* correspond aux institutions réglementaires, les règles et lois qui existent dans le but de maintenir la stabilité et l'ordre social. Une organisation légitime fonctionne conformément aux exigences légales (Scott, 2001). Dans une approche consensuelle, Scott (2001) explique que la légitimité régulatrice permet aux acteurs d'accepter un régime sans qu'il ne leur soit imposé par la force. Par ailleurs, de par son caractère formel (North, 1990), elle est souvent assimilée, dans la tradition Weberienne, à la notion de sanction en cas de non respect de ces règles. Ce pilier est pertinent dans le cadre d'industries très réglementées, comme le secteur bancaire (Deephouse & Carter, 2005), ou au contraire en manque de cadre réglementaire.

Par exemple, de nombreuses firmes profitent de vides juridiques inhérents au développement des nouvelles technologies et du commerce sur Internet. De même, établir les statuts juridiques permet à une organisation nouvellement créée d'acquérir une forme de légitimité légale (Scott, 2001 ; Delmar & Shane, 2004).

3.2. Fondements normatifs de la légitimité

Le *pilier normatif* représente la conformité aux normes et valeurs sociales. La légitimité normative correspond donc à la congruence entre les normes et valeurs de l'organisation et les normes et valeurs qui existent au niveau social (Parsons, 1960).

Elle résulte de la conformité à des normes institutionnalisées (Mazza, 1999). Cette conformité est le fruit de pressions normatives. Pour faire face à ces pressions, les organisations peuvent adopter des standards pour être socialement acceptées et reconnues, corrélativement légitimes

et légitimées (Mazza, 1999) ou encore s'engager dans des processus d'accréditation¹. Cette adaptation passive aux pressions normatives réduit l'incertitude organisationnelle (Powell & DiMaggio, 1983). Cette dimension de la légitimité a été étudiée au sein du secteur bancaire (Deephouse & Carter, 2005), du milieu hospitalier (Ruef & Scott, 1998) et pour les organisations nouvellement créées (Delmar & Shane, 2004).

3.3. Fondements culturel-cognitifs de la légitimité

Le *pilier cognitif-culturel* représente la dimension de la légitimité « allant-de-soi » (« taken-for-granted ») à travers l'adoption de cadres de référence communs (Berger & Luckman, 1967). La légitimité cognitive-culturelle est proche du concept de tradition, les pratiques transmises de génération en génération. De part sa nature informelle, ce type de légitimité est donc plus difficile à capter et à opérationnaliser.

La légitimité cognitive-culturelle se définit alors comme « *le degré de support culturel envers une organisation, l'étendue au sein de laquelle les registres culturels établis expliquent son existence.* » (Meyer & Scott, 1983 ; cité par Scott : 1991, p. 170). Parmi les trois piliers institutionnels de la légitimité, cette dimension est la plus ancrée dans la mesure où elle repose sur des définitions communes de situation (Scott, 2001) et d'une compréhension « allant de soi » socialement partagée (Zucker, 1983 ; cité par Johnson, 2004, p. 46).

Par exemple, les nouveaux entrants dans une industrie ou un secteur d'activité donné vont probablement copier une forme organisationnelle déjà existante (Aldrich & Fiol, 1994).

Des multinationales qui s'établissent dans de nouveaux pays doivent adopter des cadres de référence communs propres à chaque pays, notamment en intégrant les modes de penser, les manières d'agir, etc. propres au pays d'accueil (Kostova & Zaheer, 1999). D'autre part, les organisations nouvellement établies doivent signaler aux différentes audiences qu'elles ont atteint cette dimension cognitive, notamment en adoptant le cadre de référence dominant au sein de l'environnement considéré (Shepherd & Zacharakis, 2003). Scott (2001) illustre la dimension cognitive de la légitimité à travers l'adoption de la forme organisationnelle en « M » (multi-fonctionnelle et/ou multi-divisionnelle) parmi les grandes entreprises américaines durant le vingtième siècle.

¹ Par exemple, dans leur étude du milieu hospitalier Westphal, Gulati et Shortell (1997) ont utilisé le JCAHO (Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations) comme élément de légitimité normative.

Tableau 4 : Les trois piliers de la légitimité dans l'approche néo-institutionnelle

| | Piliers Institutionnels | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| | Réglementaire | Normatif | Culturel-Cognitif |
| Définition | Conformité des actions organisationnelles aux standards réglementaires | Consistance de l'action organisationnelle aux normes et valeurs sociales | Adoption de cadres de références ou définition de situation commune |
| Fondement de conformité | Expédience | Obligation sociale | Compréhension partagée « allant de soi » (« taken-for-grantedness ») |
| Mécanismes | Coercitif | Normatif | Mimétique |
| Indicateurs | Règles Lois Sanctions | Certification Accréditation | Croyances communes Logiques d'action partagées |
| Fondements de la légitimité | Sanction légale | Gestion morale | Compréhensible Reconnaissable Supportée culturellement |

Source : adapté de Scott (2001 : 51).

Ainsi, la légitimité est l'attitude des acteurs envers un aspect persistant de la société et une institution est cet aspect même (Hybel, 1995). La légitimation « explique » l'ordre institutionnel en attribuant une validité cognitive à une signification (« meaning ») objective (Scott, 2001). Dans une perspective néo-institutionnelle, la légitimité organisationnelle représente donc une acceptation sociale résultant de l'adhérence à des attentes réglementaires, normatives et culturelles-cognitives (Deephouse & Carter, 2005).

Conclusion

La légitimité occupe une place centrale au sein de la théorie néo-institutionnelle et au sein des sciences sociales. D'un côté, il semblerait qu'une forme de convergence s'est établie sur la définition du concept de légitimité (Deephouse & al., 2017). En effet, depuis une vingtaine d'année, la définition de Suchman (1995) de la légitimité organisationnelle a été reprise au sein des principaux travaux traitant de ce concept. Toutefois, cette convergence est-elle réellement constatée ? En effet, Díez-de-Castro et al. (2018) ont mis en avant la diversité et le nombre croissant des typologies de légitimité depuis les 15 dernières années. Les chercheurs qualifient de « jungle de terminologie » conduisant à une sorte de confusion entre les approches théoriques, les objets d'analyse et les méthodologies utilisées (Díez-de-Castro & al., 2018). Comme le notent les auteurs, les premiers travaux ont permis d'établir les fondements théoriques du concept, puis les années 1990 ont vu la prolifération de travaux empiriques et la création de nouvelles typologies dans la mesure où la légitimité était utilisée au sein de nouvelles approches théoriques et disciplines (International Business, Ethiques, RSE). Ainsi, Bitektine (2011) a identifié 18 typologies de légitimité et Díez-de-Castro et al. (2018) en ont trouvé 37.

Comment expliquer une telle prolifération de typologies ? Une des raisons principales pourrait résider dans la diversité des approches disciplinaires. En effet, de nouvelles études sur la légitimité ont émergé dans des domaines aussi divers que la comptabilité, la finance, l'éthique

ou encore le marketing. D'autres disciplines ou d'autres approches permettent également d'explorer de nouvelles modalités pour analyser la légitimité comme la communication, les sciences politiques, ou les relations publiques (Deephouse & al., 2017).

Enfin, selon Suddaby et al. (2017), l'ambiguïté du concept de légitimité s'est accrue ces dernières années, mettant en avant non seulement son importance au sein de la recherche académique, mais aussi en montrant la confusion qui persiste autour de ce concept.

L'étude du concept de légitimité au sens large, et celui de légitimité organisationnelle offre donc encore de nombreuses perspectives dans la recherche académique. L'analyse historique a mis en avant son caractère multi et pluridisciplinaire, dimension qui ne s'est pas démentie depuis les années 2000.

Bibliographie

- ALDRICH H.E. & FIOLE C.M. (1994), « Fools rush in ? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, p.645-670.
- BERGER P.L. & LUCKMAN T. (1967), *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, Anchor Books, New York.
- BITEKTINE A. (2011), « Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status », *Academy of management review*, vol. 36, n°1, p.151-179.
- BLAU P.M. (2003), *Exchange and power in social life*, Transactions Editions, 8^e édition, New Jersey.
- CARROLL G. R., PREISENDOERFER P., SWAMINATHAN A., & WIEDENMAYER G. (1993), « Brewery and brauerei: The organizational ecology of brewing », *Organization studies*, vol. 14, n° 2, p. 155-188.
- DACIN M.T., OLIVER C. & ROY J.P. (2007), « The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°2, p.169-187.
- DEEPCHOUSE D. L., BUNDY J., TOST L. P. & SUCHMAN M. C. (2017), *Organizational legitimacy: Six key questions. The SAGE handbook of organizational institutionalism*, p. 27-54.
- DEEPCHOUSE D.L. & CARTER S.M. (2005), « An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°2, p.329-360.
- DELMAR F. & SHANE S. (2004), « Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n°3, pp.385-410.
- DICTIONNAIRE de L'ACADEMIE FRANÇAISE (1986), Huitième Edition, Version informatisée. <http://atilf.atilf.fr/academie.htm>

- DÍEZ-DE-CASTRO E., PERIS-ORTIZ M., & DÍEZ-MARTÍN F. (2018), *Criteria for evaluating the organizational legitimacy: A typology for legitimacy jungle*. In *Organizational legitimacy* (p. 1-21), Springer, Cham.
- DIMAGGIO P. & POWELL W.W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- DIMAGGIO P.J. & POWELL W.W. (1983), « The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p.147-160.
- DURAND J-P. et WEIL R. (1990), *Sociologie Contemporaine*, Vigot, Paris.
- ELSBACH K.D. (1994), « Managing organizational legitimacy in the California Cattle industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n°1, p.57-88.
- HANNAN M.T. & FREEMAN J. (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, p.929-964.
- HOBBS T. (1651), *Leviathan*, Gutenberg Project, Released October 11, 2009 [EBook #3207], consulté le 20 janvier 2022. <http://www.gutenberg.org/files/3207/3207-h/3207-h.htm>
- HUMAN S. E. & PROVAN K. G. (2000), « Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise », *Administrative science quarterly*, vol. 45, n°2, p.327-365.
- HYBELS R. C. (1995), « On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p.241-245.
- JEPPEPERSON R.L. (1991), *Institutions, institutional effects, and institutionalism*, In Walter W. Powell & Paul DiMaggio, (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press: Chicago, p.143-163.
- JOHNSON C. (2004), *Legitimacy processes*, In *Organizations, Research in the sociology of organizations*, Cathryn Johnson (Eds.), Elsevier : Amsterdam, p.1-24.
- KATZ D. et KAHN R. L. (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, 2^e Edition, New York.
- KOSTOVA T. and ZAHEER S. (1999), « Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, p.64-81.
- LALLEMENT P. (1993), *Histoire des idées sociologiques*, Tome 1, Des Origines à Weber, Nathan, Paris.
- MACHIAVEL (1532), *The Prince*, Gutenberg Project, Translated by W. K. Marriott, Released February 11, 2006 [EBook #1232], consulté le 20 janvier 2022. <http://www.gutenberg.org/files/1232/1232-h/1232-h.htm>

- MATHESON C. (1987), « Weber and the classification of forms of legitimacy », *The British Journal of Sociology*, vol. 38, n°2, p.199-215.
- MAZZA C. (1999), *Claim, intent, and persuasion: organizational legitimacy and the rhetoric of corporate mission statement*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- MERQUIOR J.G. (1980), *Rousseau & Weber: two studies in the theory of legitimacy*, Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
- MEYER W.M. & ROWAN, B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *The American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p.340-363.
- NORTH D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- PARSONS T. (1960), *Structure and process in modern societies*, John Wiley, New York.
- ROUSSEAU J.J. (1762), *Du Contrat Social*, MetaLibri, consulté le 22 janvier 2022. http://www.ibiblio.org/ml/libri/r/RousseauJJ_ContratSocial_p.pdf
- RUEF M. & SCOTT W.R. (1998), « A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n°4, p.877-904.
- SCOTT W.R. (1981), *Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs.
- SCOTT W.R. (1987), « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n°4, p.493-511.
- SCOTT W.R. (1991), *Unpacking institutional arguments*, In Walter W. Powell, and Paul DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press : Chicago, p.164-182.
- SCOTT W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 2^e edition, Thousand Oaks.
- SCOTT W.R. (2004), « Reflections on a half-century of organizational sociology », *Annual Review of Sociology*, vol. 30, p.1-21.
- SELZNICK P. (1948), « Foundation of the theory of organization », *American Sociological Review*, vol. 13, n°1, p.25-35.
- SELZNICK P. (1966), *TVA and the Grass Roots*, Harper & Row, New York.
- SHEPHERD D.A. & ZACHARAKIS A. (2003), « A new venture's cognitive legitimacy: an assessment by customers », *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n°2, p.148-167.
- STINCHCOMBE A.L. (1997), « On the virtues of old institutionalism », *Annual Review of Sociology*, 23, 1, p.1-18.

- SUCHMAN M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p.571-610.
- SUDDABY R., BITEKTINE A. & HAACK P. (2017), « Legitimacy », *Academy of Management Annals*, 11(1), p.451-478.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, NY.
- WEBER M. (1995), *Economie et Société / 1 – Les Catégories de la Sociologie*, Plon, Paris.
- ZELDITCH M. Jr. (2001), *Theories of legitimacy, the psychology of legitimacy: emerging perspectives on ideology, Justice, and Intergroup Relations*, Jost, J.T. & Major, B., Cambridge University Press, Cambridge, p.33-54.
- ZUCKER L.G. (1991), *The role of institutionalization in cultural persistence*, In Walter W. Powell, W.W & DiMaggio, P. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, MI, p. 83-107.

Sébastien BURDALSKI

Professeur en Management,
Doctorant au PhD en Administration,
Université du Québec à Montréal, Canada

Repenser le rapport salarial comme captation de puissance grâce à Spinoza

Résumé :

Le rapport salarial est un rapport de domination basé sur une dépendance du travailleur au salaire. Comment s'orchestre cette domination ? Cet article vise à décortiquer la subordination salariale à l'aide de la distinction spinoziste entre puissance et pouvoir. Grâce au concept de « captation » appliqué au management et au salariat, nous dégageons trois outils de captation dans une perspective critique du contrôle managérial : captation directe à travers la surveillance, captation indirecte par les dispositifs et captation intériorisée par une manufacture du consentement.

Mots clés : Captation, salariat, domination, capitalisme, Spinoza.

Rethinking the salary relationship as the capture of potentiality following Spinoza

Abstract :

Employees are under a domination based on their dependency to the salary. How is this domination orchestrated? This article attempts to analyse salarial subordination using the Spinozist distinction between power over (*pouvoir*) and potential (*puissance*). For Spinoza, *power over* is *appropriation (capture) of potentiality*. Drawing on the concept of capture applied to management and the workforce, we highlight three tools of capture in a critical perspective of managerial control : direct capture through surveillance, indirect capture through arrangements and internalized capture through the manufacture of consent.

Keywords : Appropriation, salary, domination, capitalism, Spinoza.

Introduction

Que ce soit à travers des vagues de licenciement – avec notamment l'exemple récent des 900 employés licenciés par vidéoconférence par le P.D.G. de Better.com¹ – ou bien à travers des conditions de travail déplorables que les travailleurs sont contraints d'accepter, la question du rapport salarial reste d'actualité quand il s'agit de critiquer et de changer nos pratiques managériales. Comment penser que l'on mette encore nos vies entre les mains d'un patron et que notre travail repose sur son bon vouloir et son éthique (dont force est de constater l'absence chez nombre de dirigeants) ? Si plusieurs études, notamment marxistes, ont étudié le rapport salarial comme rapport de domination (Postone, 1993 ; Braverman, 1998) et que d'autres ont proposé des solutions comme permettre plus de démocratie (Ferreras, 2012) ou encore abolir le rapport salarial (Friot, 2021), beaucoup de questions restent en suspens concernant l'articulation de la domination salariale par le management. Comme le dit Le Texier (2016, p. 259), si l'on comprend assez bien le pouvoir du marché et le pouvoir de l'État, « *le pouvoir managérial reste en revanche méconnu* ». C'est ce que propose d'explorer cet article en mobilisant la pensée de Spinoza afin d'analyser la domination dans le rapport salarial sous l'angle de la captation de puissance.

Pourquoi mobiliser Spinoza, un philosophe du XVII^e siècle, pour traiter de management ? D'abord parce qu'il permet d'éclairer le management d'une nouvelle façon dans une perspective critique ; ensuite, parce qu'il permet de recadrer la question du salariat et du travail dans une logique de pouvoir. En effet, des questions demeurent irrésolues. Qu'est-ce que la puissance ? Est-ce la même chose que le pouvoir ? Exercer une autorité ? Être capable d'accomplir quelque chose par soi-même ? De « faire faire » quelque chose à quelqu'un ? Afin d'y voir plus clair, nous commencerons par relever la contribution spinoziste à ce débat. Par la suite, nous verrons les implications théoriques d'un rapport salarial défini comme captation. Enfin, nous proposerons trois outils managériaux utilisés pour capter la puissance du travailleur.

1. Puissance et pouvoir chez Spinoza

Spinoza est pertinent pour analyser le travail et les organisations, car il amène une distinction entre puissance et pouvoir. En effet, Spinoza (2020, p. 348) distingue le pouvoir (« *potestas* ») de la puissance (« *potentia* »). Pour lui – et nous devons à Matheron (2011, p. 68), un commentateur de Spinoza, d'avoir explicité cette distinction –, la puissance n'est pas liée à un désir de domination (contrairement au pouvoir), mais seulement à un désir de conservation, de survie et de développement. La puissance se caractérise par deux choses : le fait d'être capable de faire des actions, mais aussi d'avoir une plus grande disposition à être affecté par d'autres choses. Ainsi, chez Spinoza, il ne s'agit pas seulement d'une capacité, mais également d'une certaine disposition de notre personne envers la nouveauté. À titre d'exemple, un joueur de basketball avec une plus grande puissance gagnera plus de parties, accédera à des ligues professionnelles, etc. Dire que sa puissance est plus grande implique qu'il pourra à la fois

¹ <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2021-12-08/un-patron-americain-s-excuse-apres-avoir-licencie-900-employes-par-zoom.php>. Consulté le 8 mars 2022.

réaliser plus de choses (et ainsi, les affecter) et être affecté en retour (en rencontrant d'autres joueurs, en accédant au milieu professionnel, il sera lui aussi changé, affecté). Dans cette optique, la puissance est apolitique et relève seulement de notre capacité à affecter et être affecté. Pour être plus précis, Matheron (2011) dira ceci :

« Le pouvoir véritable n'est rien donc d'autre que la confiscation, par le dominant, de la puissance du dominé. Confiscation imaginaire, car la puissance du dominé, physiquement parlant, reste la sienne. Mais confiscation qui a des effets réels dans la mesure où le dominé est réellement déterminé à l'accepter, et dans cette mesure seulement. Or, pour l'y déterminer, il faut avoir les moyens, c'est-à-dire la puissance » : (p. 75).

D'emblée, on retiendra de cette définition que « confisquer » la puissance d'un autre individu constitue un acte à la fois fictif et réel. Fictif dans la mesure où l'individu conserve ses capacités d'agir et de penser, mais aussi réel, car l'individu aura *in fine* orienté sa puissance vers les intérêts du dominant. En effet, il y a confiscation de puissance lorsque le dominé « *redoute nos représailles ou espère bénéficier de notre assistance au point d'accepter de régler sa vie sur nos désirs, c'est-à-dire nous aliéner sa puissance* » (Matheron, 2011, p. 75). Cette définition est particulièrement bien choisie pour le rapport salarial qui, comme nous le verrons, peut être défini comme un contrat de travail et de temps où l'individu accepte de se faire capturer sa puissance en échange d'argent. C'est donc dire que si la puissance est à comprendre en termes de capacités, le pouvoir est plutôt de nature politique : il s'agit de mettre en mouvement, c'est-à-dire d'orienter à dessein, les autres puissances. Il restera à voir dans quel but.

Notons que la distinction entre pouvoir et puissance n'est pas unique à Spinoza. Beaucoup ont étudié le pouvoir et si l'on réalisait une revue de littérature des analyses politiques, philosophiques et anthropologiques du pouvoir, on observerait que la distinction entre puissance et pouvoir est souvent explicitée, sinon, *a minima*, sous-entendue. Par exemple, Haugaard (2012, p. 33) différencie la domination comme « *pouvoir sur* » (*power over*) du « *pouvoir faire* » (*power to*). Si son analyse permet de cartographier les débats sur le pouvoir, elle manque cependant d'exemples empiriques et surtout d'explications sur les mécanismes concrets à l'œuvre dans la domination. De plus, Haugaard classe ensuite le pouvoir en quatre dimensions plus ou moins claires (une somme positive, une contrainte structurelle, une connaissance/cognition et une subjectivation). Enfin, partant d'un phénomène relativement simple (des gens exercent un pouvoir sur d'autres), Haugaard se perd dans des distinctions absconses entre normatif, positif et empirique.

Du côté de l'anthropologie politique, Lapierre (1953), Giddens (1991), Clastres (2011), Balandier (2004 ; 2013) et bien d'autres pointent tous vers cette distinction entre puissance et pouvoir. À titre d'exemple, Etzioni (dans Balandier, 2004, p. 36) traite du : « *problème de l'actualisation du pouvoir potentiel dont toute collectivité est investie [...]* », ce qui se rapproche d'une définition de la puissance chez Spinoza. Dans le même ordre d'idées, Luquin (dans Névoit, 2019, p. 187) mentionne que l'idée de pouvoir serait inappropriée pour parler des Mangyan Patag aux Philippines, et qu'on devrait plutôt viser de « *l'efficacité, la potentialité, la*

force, l'influence, etc. ». Abélès (2005) note lui aussi deux grandes orientations conceptuelles antagonistes : une qui considère le pouvoir à travers les actions des individus, tandis que l'autre considère le pouvoir en tant que domination. Du côté de la philosophie, Russell (2004, p. 23 et 216) traite notamment du pouvoir comme de la « production des effets désirés » pour ensuite distinguer le pouvoir comme fin en soi ou comme moyen. Pour clore ce tour d'horizon, on peut citer Macherey (2009, p. 9) qui distingue lui aussi le pouvoir et la puissance, « *potentia* et *potestas* », dans des termes analogues à Spinoza – la puissance étant « *immanente* » alors que le pouvoir « *implique une transcendance* ». En parallèle, il faut souligner que les commentateurs de Spinoza eux-mêmes ne sont pas tous d'accord sur le vocabulaire à utiliser. L'exemple le plus probant est peut-être celui de Deleuze (2003, p. 39) qui ne semble pas distinguer le pouvoir de la puissance, disant sur la même page : « *à ce degré de puissance correspond un certain pouvoir d'être affecté* » et « *le pouvoir d'être affecté se présente donc comme puissance d'agir* ». On pourrait continuer la liste longtemps, mais il faut surtout noter que les définitions très diverses du pouvoir peuvent autant être complémentaires qu'en tension ou en contradiction. Ainsi, Canetti (2018, p. 299) semble complètement prendre à revers la définition spinoziste en caractérisant le pouvoir comme étant « *une force plus immédiate que la puissance* », une « *force pure* », alors qu'il associe la puissance à une « *certaine amplification* » du pouvoir. La contribution de Spinoza (nous venant de Matheron, qui a fortement influencé les lectures contemporaines de Spinoza) ne vient donc pas seulement de sa distinction entre puissance et pouvoir (qui a le grand mérite de simplifier l'utilisation de ces deux termes), mais, surtout, de sa capacité à être appliquée au rapport salarial à travers le concept de captation comme l'a montré Lordon (2010), et c'est cette voie que nous emprunterons dans cette étude.

2. Le rapport salarial comme captation de puissance

Dans une optique spinoziste, le management moderne, du moins sous sa forme taylorienne, peut être vu comme la mise en mouvement de puissances. Plus précisément, le management, c'est la captation des puissances vers des fins particulières : efficacité, productivité, profit, accroissement de la valeur, réduction des coûts... Ainsi, en tant que pouvoir, « *le management consiste toujours à faire faire quelque chose à quelqu'un* » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 619). D'où vient ce pouvoir du management sur le travailleur ? Il s'avère qu'il est issu en grande partie du contrat salarial qui lie manager et managé. Il faut rappeler, sans se perdre dans les méandres de l'histoire, que c'est à la suite d'un long processus d'exode vers les villes que le salariat en est venu à être dominant dans nos sociétés. Une révolution agricole qui avait débuté au XIV^e siècle et qui se caractérisait par des améliorations technologiques et la clôture des champs (*enclosure*) a progressivement mené les populations en quête de travail vers la ville (Polanyi, 1983, p. 76). Cette situation est encore d'actualité de nos jours où la vaste majorité de la population dépend du contrat salarial pour survivre dans un système basé sur la « *marchandisation des biens, de la terre et du travail* » (Varoufakis, 2015, p. 55). Comme le souligne Lordon (2010) :

« L'incapacité de pourvoir par soi-même aux réquisits de sa reproduction comme force de travail (et tout simplement comme vie) et la nécessité d'en passer par la division du

travail marchande rendent l'accès à l'argent impératif et font de l'argent l'objet de désir cardinal, celui qui conditionne tous les autres ou presque » : (p. 25).

Ainsi, le rapport salarial est-il un « *rapport de domination* », car il y a monopole des employeurs comme « *pourvoyeurs* » dans une société capitaliste (Lordon, 2010, p. 30). Le travail est « *une marchandise qui doit trouver son prix sur le marché* » (Polanyi, 1983, p. 177). Par ailleurs, comme le dit Lordon (2010, p. 76), le capitalisme a d'abord mis des puissances en mouvement à travers « *l'aiguillon de la faim* », avant de passer par la « *joie consumériste* » pour finir par tenir un discours sur « *l'épanouissement* » dans son travail. Ces changements ne doivent pas nous leurrer sur la finalité du rapport salarial et sur les effets réels sur les travailleurs : ils restent sensiblement les mêmes dans une relation de dépendance. À cet égard, Lordon (2010) note que :

« Le rapport salarial est l'ensemble des données structurelles [...] et des codifications juridiques qui rendent possible à certains individus d'en impliquer d'autres dans la réalisation de leur propre entreprise. Il est un rapport d' enrôlement. Faire entrer des puissances d'agir tierces dans la poursuite de son désir industriel à soi, voilà l'essence du rapport salarial » (p. 19).

Le rapport salarial constitue une capture de puissance à travers un contrat : « *les managers ne peuvent commander à leurs subordonnés qu'en vertu du contrat qui les lie à leur employeur commun et dont leur légitimité procède en dernier ressort* » (Le Texier, 2016, p. 69). La force de travail est capturée sur une période définie par le contrat salarial. Dans cette optique, le rapport salarial peut être compris à la fois comme un contrat de travail contre argent, mais aussi un contrat de temps contre rémunération et il faut noter la « *chronophagie* » de cet échange, comme le fait Linhart (2019) :

« Le temps (de travail) du salarié appartient à son employeur qui l'a acheté dans le cadre du contrat de travail (contrat de subordination, comme on l'a dit). Le salarié a accepté, par les termes de ce contrat, de se déposséder du libre usage de son propre temps, il doit accepter de travailler en fonction des consignes et des objectifs fixés par son employeur » (p. 63).

Le management représente donc une capture de puissance et pour reprendre Lordon (2010, p. 20), on dira que « *dans un sens tout à fait général donc le patronat est un capturat* ». Ce « *capturat* » vient avec des enjeux liés à la complexité des situations managériales et économiques. On peut rappeler que le besoin de management est venu de la révolution industrielle. Comme le dit Appleby (2016, p. 170) : « *la complexité croissante des machines et l'exigence d'une qualité uniforme de la part des consommateurs rendirent la supervision de plus en plus importante* ». Dujarier (2017) d'ajouter que :

« Le management, en tant qu'« ensemble de techniques d'organisation et de gestion », selon la définition du dictionnaire, est contemporain au développement de l'industrie et de la grande entreprise dans les pays occidentaux. C'est donc une invention récente, fondamentalement liée au déploiement d'une économie capitaliste de marché » (p. 97).

Le management qui s'inscrit dans le rapport salarial est donc mis en place, avant tout, pour réduire les risques liés à l'investissement. Le Texier (2016, p. 76) note en ce sens que « *c'est précisément l'incertitude propre aux activités économiques qui appelle un contrôle managérial* ». En effet, le travail effectué est toujours lié à de l'émergent, de l'incertitude et des altérations puisque c'est une activité humaine qui ne peut pas être réduite à une « *stricte exécution machinale des prescriptions [du management]* » (Dejours, 2018, p. 44). Morin (2015, p. 122) nous dit en ce sens que « *plus on a affaire à des développements complexes comportant beaucoup de liaisons, d'interactions, de rétroactions, d'antagonismes, de concurrences, plus l'incertitude est présente* ». C'est cette tension entre un travail conçu par la direction et un travail effectué par le travailleur que tente de résoudre le management à travers la captation de la puissance du travailleur. Dans cette perspective, Le Texier (2016, p. 56) ne pourrait avoir de formule plus juste lorsqu'il dit : « *il s'agit, pour les managers, de capter à leur profit* ». Le but, pour le management, devient de « *capter [le] tour de main* » pour ensuite le standardiser et le « *réinjecter dans des arrangements matériels, sociaux et normatifs* » (Le Texier, 2016, p. 59). Il s'agit aussi, toujours pour le management, de capter des connaissances :

« *D'abord réservés aux réalités inanimées du travail, les principes de mesure, d'enregistrement et de calcul sont bientôt appliqués directement aux travailleurs, afin d'en extraire des savoirs pratiques et souvent informels* » : (Le Texier, 2016, p. 54).

Comme le disait Ford, la finalité est que « *plus aucun travailleur n'ait besoin d'une compétence particulière pour exécuter une tâche* », tâche qui aura au préalable été analysée et décomposée dans ses moindres détails (Le Texier, 2016, p. 55). La division verticale du travail, telle qu'instaurée notamment par Taylor et Fayol, amène cette captation de puissance à travers la notion de planification. *Un esprit suffit pour mille bras*, vers célèbre de Faust qui n'est pas sans écho avec le taylorisme. Le pouvoir devient déguisé, détourné, à travers des mécanismes en apparence apolitiques et anodins : « *récolter, traiter et incorporer des informations* » ... ; mécanismes qui sont accaparés par la direction. Comme le dit Le Texier (2016, p. 62) : « *le manager pense et décide, tandis que le managé assimile et exécute, chacun de son côté* ». Le management conçu dans cette perspective est un contrôle qui « *assujettira des travailleurs anonymes* » (Le Texier, 2016, p. 74). C'est que l'entreprise est profondément antidémocratique ; elle est un « *pouvoir institutionnalisé* » où « *le commandement, l'autorité directe y règnent* » (Cohen, 2013, p. 90). Des « *hiérarchies managériales* » s'y déploient, hiérarchies qui sont, du moins à l'époque de Taylor, profondément hostiles aux « *idéaux de liberté individuelle* » (Cohen, 2013, p. 91). Comme le rappelle Braverman (1998, p. 82), avec le système taylorien, le « *monopole de la connaissance* » revient à un « *contrôle à chacune des étapes du processus de travail et sur la façon dont il est effectué* ».

3. Les outils managériaux de captation de puissance dans le rapport salarial

On voit bien que le management agit comme capteur de puissance dans un rapport salarial transformant l'humain en marchandise. Il nous faut maintenant mieux comprendre comment cette captation de puissance s'opère concrètement. Selon notre analyse, trois outils sont à

l'œuvre dans la captation de puissance par le management : la surveillance, les arrangements managériaux et la fabrique du consentement. Ces trois outils ne sont pas mutuellement exclusifs et indiquent une tendance vers une accumulation du contrôle et de la captation de puissance dans les entreprises à travers le temps. Le premier outil, la supervision directe (ou surveillance), s'est implanté graduellement, notamment avec la figure du contremaître qui s'assure directement de la mise au pas des puissances. Comme nous venons de le voir, cette figure vient de la nécessité de surveillance liée à une expansion de la production et au fait que des centaines de travailleurs avaient besoin d'être orientés vers les intérêts patronaux. Il fallait, en somme, mettre au pas des travailleurs relativement sans expérience afin d'augmenter la productivité.

De nos jours, bien que les contremaîtres continuent d'exister, il ne faut pas s'arrêter à leur seule présence pour comprendre cet aspect de surveillance : caméras de surveillance, enregistrements de conversations dans les centres d'appels et autres « développements » technologiques constituent une extension de cette logique de supervision. Cette façon de suivre constamment le travailleur est une première captation de puissance, directe, dans la mesure où le travailleur sait que s'il n'agit pas de la façon attendue, la direction sévira. Cet aspect disciplinaire du management est cependant rapidement mis en concurrence avec un autre outil de captation de puissance : les dispositifs. En effet, les dispositifs (ou arrangements managériaux) représentent une autre « innovation » managériale permettant de capter la puissance, mais, cette fois-ci, de manière indirecte. Comme le note Le Texier (2016, p. 95) : « *les managers scientifiques proposent des remèdes clairs et spécifiques à l'agitation ouvrière et aux coûts de production élevés qui grèvent l'industrie américaine dans les années 1890* ». La figure du contremaître s'éclipse peu à peu pour laisser place aux « *politiques de rationalisation* » (Cohen, 2013, p. 183). Les ingénieurs sont alors chargés de « *prendre le pouvoir [lire : la puissance] encore détenu par les ouvriers* », l'ingénieur étant le « *dépositaire privilégié de l'autorité patronale* » (Cohen, 2013, p. 186 et 260). On ne se contente plus de surveiller si les employés travaillent, mais de prévoir *comment* ils travaillent, de planifier et contrôler la manière d'effectuer le travail (Braverman, 1998, p. 62).

Le pouvoir managérial devient « *extérieur aux individus* », lié à des « *dispositifs matériels* » (Le Texier, 2016, p. 41). Le Texier ira jusqu'à dire que le management moderne « *consiste moins à surveiller, punir et discipliner qu'à former, arranger, contrôler ; il ne s'agit pas de contraindre, mais de persuader ; non de plier, mais d'éduquer. Les ordres sont remplacés par des standards et les travailleurs soumis à des normes objectivées davantage qu'à la volonté d'un homme* » (Le Texier, 2016, p. 75). Le management formalise ainsi le pouvoir à travers des arrangements matériels et symboliques. Par exemple, l'organigramme est certes une représentation visuelle utile pour illustrer la hiérarchie au sein de l'organisation, mais aussi « *un instrument performatif de naturalisation de l'agencement social, de marquage des positions, d'institutionnalisation des inégalités et de dépersonnalisation des fonctions* » (Le Texier, 2016, p. 40). Flamant (2003, p. 14) abonde dans le même sens en notant que : « *le pouvoir relève d'une activité symbolique qui codifie les positions et les relations* ». Autrement dit, la captation de puissance s'instaure à travers des « *structures que l'on peut construire délibérément* » (Lewin dans Le Texier, 2016, p. 41). La chaîne de montage est un exemple de « *dispositif matériel conçu pour faire autorité sur le rythme de travail de l'ouvrier* » (Cohen, 2013, p. 190).

Elle fixe le rythme par avance et procède à une captation indirecte : le manager a planifié comment les puissances seraient orientées et sa domination se cache derrière des dispositifs d'apparence, rappelons-le, apolitique. À travers notamment la double division du travail, l'objectif est de prévoir, en amont, le comportement des travailleurs. L'organigramme, les formulaires, les objectifs de vente, les dispositifs informatiques, les descriptions de poste, les présentations PowerPoint, etc., sont autant de façons pour le management de procéder à une captation indirecte de la puissance. Comme le note Le Texier (2016, p. 37), le management va « *gouverner les hommes en administrant les choses* ». Dujarier (2017, p. 11) abonde dans ce sens en traitant des « planneurs » comme des cadres « *mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches productives, en mettant en place des dispositifs* ».

Il s'agit de procéder au « façonnage des individus par leur environnement direct » et les caractéristiques à manipuler sont infinies, passant des outils aux machines, à la couleur des murs, la température, la luminosité... Tout peut et doit être planifié par le management afin de s'assurer que les travailleurs agissent *de leur plein gré* à l'atteinte des objectifs (Le Texier, 2016, p. 37). Ce *façonnement de l'humain* est un projet explicite chez Münsterberg (dans Braverman, 1998, p. 98) qui dit vouloir « *produire l'influence la plus achevée sur l'esprit humain vers ce qui est désiré par l'entreprise* ». Façonner l'humain pour le rendre docile, cela passe par une extension de la capture de la puissance. Ainsi, il n'est pas inutile de reprendre la longue liste que dresse Le Texier (2016) des aspects qui deviennent peu à peu gérables, contrôlables :

« Après la Seconde Guerre mondiale, le statut, la sociabilité, la sensibilité démocratique, le sentiment d'accomplissement ou encore le stress deviennent eux aussi mesurables et manipulables aux fins d'une efficacité accrue des travailleurs. À ces variables ont été ajoutées, depuis, les capacités individuelles à animer, participer, négocier, convaincre, proposer, déléguer, créer une ambiance, socialiser, positiver, stimuler les initiatives, tenir une équipe en main, être d'une humeur stable, anticiper, changer, innover, motiver, mais aussi à être autonome, attentif, flexible, disponible, motivé, concentré, constructif, entreprenant et optimiste » (p.102).

Avec ce souci des éléments contrôlables par le manager vient une nouvelle forme de captation, celle, pour reprendre un terme de Barbara Stiegler, énoncé dans un contexte proche, de la « *manufacture du consentement* » (Stiegler, 2019, p. 94). Comme le note Le Texier (2016), il en va de la participation des dominés à leur propre domination :

« Sans doute la nouvelle logique managériale ne peut-elle véritablement prospérer qu'au sein d'une population où ces mille petits assujettissements [acceptations des horaires, des procédures, des standards, des règlements, des objectifs, etc.] vont plus ou moins d'eux-mêmes. Le pouvoir managérial repose en effet sur la participation active des gouvernés à leur propre gouvernement » : (p. 78).

Adam Smith lui-même (dans Le Texier, 2016, p. 71) remarquait d'ailleurs déjà que « *le management et la persuasion sont toujours les instruments de gouvernement les plus aisés et*

les plus sûrs, autant que la force et la violence sont les plus dangereux ». Le pouvoir finit par ne plus s'afficher du tout, car la captation devient intériorisée :

« Le pouvoir se détache des corps qui l'exercent pour se loger au plus près de ceux qui le subissent, voire en leur sein. En plus de créer des environnements matériels contraignants, il s'agit de façonner des comportements, des manières d'être ensemble, des représentations, des émotions, des croyances et des désirs. Le pouvoir managérial est à la fois impersonnel et individualisant. Le managé n'est pas un donné ; il doit être construit, modelé, remodelé, encore et encore » : (Le Texier, 2016, p. 91).

On passe d'une captation affichée et directe à une captation matérielle et indirecte pour en arriver à une captation complètement éludée à travers un consentement en apparence libre et éclairé. Le contrôle et la captation ne sont plus « *logé[s] au plus près des individus gérés* » (comme dans le cas des dispositifs), mais « *directement en chacun d'eux* » (Le Texier, 2016, p. 82). Le pouvoir s'exerce par le travailleur lui-même et sur lui-même à travers un *ethos* qui a assimilé les objectifs de l'entreprise comme étant les siens. Nous sommes ici très proches de ce que Foucault (2008, p. 6) appelle les « *différentes formes par [lesquelles] l'individu est amené à se constituer lui-même comme sujet* » dans une logique de gouvernement de soi. Très concrètement, l'école et la culture d'entreprise sont deux manifestations de cette *fabrique du consentement*. À travers ces deux éléments, l'individu est amené à orienter ses désirs vers ceux de l'entreprise. Par exemple, l'école, du moins dans son état actuel, amène certaines manières d'être qui sont compatibles avec l'entreprise. C'est en ce sens que l'école standardise les qualifications pour les entreprises comme le disait Mintzberg (dans Le Texier, 2016, p.67). Pour le dire plus simplement, l'école prépare les individus à accepter les contraintes du rapport salarial et à laisser leur puissance aux managers. Il faudrait développer davantage sur le rôle de l'école et différencier les différents niveaux d'éducation (scolaire, universitaire) et les différences entre les disciplines (à cet égard, les effets des écoles de gestion sont particulièrement bien documentés – voir notamment Abraham, 2007), mais on peut souligner que Durkheim (2012, p.228) relevait déjà que : « *[...] par cela seul qu'elle est un groupe constitué, [l'école] peut faire contracter à l'enfant [et l'adulte] les habitudes de la vie en groupe, le besoin de s'attacher à des forces collectives* ». Il ajoutait que :

« L'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter et de développer chez l'enfant un certain nombre d'états psychiques, intellectuels et moraux que réclament de lui et la société politique dans son ensemble et le milieu spécial auquel il est particulièrement destiné » : (Durkheim, 2013, p. 11).

La culture d'entreprise agit aussi dans le même sens d'une manufacture du consentement, c'est-à-dire une captation intériorisée, en privilégiant certains comportements et certains *ethos*. Comme le dit Le Texier (2016, p. 227) : « *la culture d'entreprise délimite un champ des possibles et du pensable au sein duquel les employés peuvent être profitablement laissés à eux-mêmes* ». Cette orientation des désirs « *vers des objets très étroitement définis qui circonscrivent un périmètre bien déterminé du désirable* » n'est pas neutre. Elle amène à ne

plus contester des choses fondamentales telles que les relations de pouvoir et de domination dans le rapport salarial (Lordon, 2010, p. 141). Dans un langage un peu technique, Lordon (2010) résume bien la situation :

« Coulés dans la structure générale du rapport salarial et dans la réalisation locale comme entreprise, les mécanismes affectifs très généraux de la quête amoureuse de reconnaissance ont donc la propriété d'induire des mouvements conatifs – désirs et actions – particuliers qui concourent « d'eux-mêmes » à la satisfaction du désir-maître de l'organisation (incarnée en ses dirigeants) » (p. 100).

Comme Boltanski et Chiapello (2011) le disent :

« Les nouvelles formes de management sont associées à de nouvelles formes de contrôle qui, faisant moins intervenir une surveillance directe, exercée dans le face-à-face par des personnes investies d'un pouvoir sur d'autres personnes qui en sont démunies, sont moins visibles sans être pour autant absentes » (p. 576).

Linhart (2019, p. 11) abonde dans le même sens en affirmant que *« le management moderne joue sur le registre personnel des salariés, en véritable anthropreneur, c'est l'entièreté de la personne qu'il cherche à mobiliser en activant les dimensions les plus complexes, les plus vulnérables de l'individu »*. Cet objectif n'est pas dissimulé, Drucker (2008, p. 10) invitant à nous *manager nous-mêmes* dans l'optique de mieux performer – ce qui n'est d'ailleurs pas sans rappeler les analyses de Foucault sur l'entrepreneuriat de soi-même (dans Stiegler, 2019, p. 212). Mobiliser l'entièreté de la personne à travers le management, voilà la captation ultime de puissance, intériorisée, déguisée. Or, comme le remarque Cohen (2013), cette captation n'est pas axiologiquement neutre :

Non seulement on se mesure à soi-même dans l'exercice de la tâche professionnelle, comme auparavant, mais en plus le moi, l'identité, la subjectivité sont profondément en cause dans la capacité d'atteindre des objectifs définis par soi-même et qui contribuent par là à la définition de la personne. Les techniques du travail sur soi, censées réformer les modes de commandement, deviennent en même temps des ressources de l'entreprise (p. 817).

Le tableau suivant illustre les trois outils managériaux de captation de la puissance dans le rapport salarial que nous venons d'analyser, passant de la captation directe, indirecte et intériorisée.

Tableau 1 : Les outils managériaux de la captation de puissance.

| Outil | Définition | But | Archétype | Exemples |
|--|--|--|--------------------------------------|--|
| Captation directe : <i>La surveillance</i> | <i>Le pouvoir s'exerce directement sur le travailleur.</i> | <i>Assurer un suivi constant du travail et du travailleur.</i> | Le contremaître | <i>Les caméras de surveillance, l'enregistrement des conversations dans les centres d'appels, les « tournées » d'inspection du travail, etc.</i> |
| Captation indirecte : <i>Les arrangements managériaux et les dispositifs</i> | <i>Le pouvoir s'exerce de manière indirecte à travers des arrangements managériaux ou des dispositifs.</i> | <i>Assurer en amont que les façons de travailler amènent l'atteinte des objectifs.</i> | La double division du travail | <i>L'organigramme, les formulaires, les objectifs de vente, les dispositifs informatiques, les descriptions de poste, les présentations PowerPoint, etc.</i> |
| Captation intériorisée : <i>La fabrique du consentement</i> | <i>Le pouvoir s'exerce par le travailleur sur lui-même.</i> | <i>S'assurer que les individus désirent atteindre les objectifs de l'entreprise de leur plein gré.</i> | La formation | <i>L'école réorientée vers les compétences, les nouvelles formations liées à l'emploi, etc.</i> |
| | | | La culture d'entreprise | <i>Le team building, le leadership, le bonheur au travail, etc.</i> |

Source : Sébastien Burdalski.

À noter que ce sont des idéaux types et que les outils peuvent se flouter : en ce sens, dans la réalité, il peut s'avérer difficile de différencier l'effet d'un dispositif comparativement à une fabrique du consentement. Le travailleur est-il forcé d'utiliser le dispositif ou bien l'utilise-t-il de son plein gré ? Il est souvent ardu de conclure à l'un ou l'autre des outils de captation, mais nous espérons avoir démontré la pertinence conceptuelle de ces catégories. Néanmoins, plus de recherches empiriques seront nécessaires afin de voir l'utilité de ce cadre conceptuel.

Conclusion

L'objectif de cet article a été de montrer en quoi Spinoza permet d'éclairer différemment la question de la domination dans le rapport salarial. Nous avons commencé par expliquer la distinction entre puissance et pouvoir telle qu'elle est présente chez Spinoza et d'autres auteurs. À partir de cette distinction entre puissance d'agir et pouvoir comme captation de puissances, nous avons montré en quoi le salariat représente une confiscation de puissance : à travers le contrat puis à travers la nécessité de la réduction de l'incertitude liée aux activités économiques. Il en découle le fait que le management joue un rôle de mise en mouvement des salariés à travers plusieurs moments de captation : directe, indirecte et intériorisée. Au niveau des contributions, ce cadre théorique a été développé dans une perspective critique du capitalisme et pourrait permettre de repenser les questions d'émancipation au travail. Notre recherche amène des

questions essentielles pour le management et les théoriciens des organisations. Peut-on imaginer un management qui ne capte pas la puissance du travailleur ? Ou, du moins, qui redistribue la puissance par des pratiques participatives ? Doit-on sortir du salariat pour mettre fin à cette domination ? Ce sont des questions importantes qui peuvent être renouvelées grâce à la distinction entre puissance et pouvoir. De plus, notre catégorisation en trois outils permet de synthétiser une littérature disparate sur les effets du management. En effet, de nombreux auteurs mobilisés constatent les mêmes problèmes, mais sans utiliser les mêmes concepts, le même vocabulaire. Nous espérons en ce sens permettre une discussion interdisciplinaire à travers cet article.

Enfin, sur le plan des implications managériales, nous espérons que ces trois catégories de captation permettront de remettre en question les pratiques en analysant les effets parfois insoupçonnés des arrangements managériaux et des logiques en apparence anodines ou positives de satisfaction au travail. Les pratiques managériales ne sont jamais neutres et les meilleures intentions sont toujours à remettre dans un contexte systémique. En effet, pour reprendre Lagasnerie (2017, p. 22 et 74), certaines pratiques sont fonctionnelles, tandis que d'autres sont dysfonctionnelles (ou oppositionnelles). Les premières s'inscrivent dans les systèmes de pouvoir et en permettent la (re)production (il cite Foucault mentionnant que les critiques des prisons servent parfois en réalité le système carcéral), tandis que les deuxièmes combattent ces systèmes de pouvoir avec une pensée systémique. Ainsi, selon Lagasnerie, nos recherches ne doivent pas seulement être critiques, mais doivent s'opposer activement aux systèmes dans leur totalité. Nous espérons en ce sens que notre article permettra de remettre en question le rapport salarial sous un angle systémique et de relancer les analyses critiques sur un management dans le rapport salarial, car, il faut le rappeler, l'enfer est pavé de bonnes intentions. En guise d'ouverture, on peut citer Piketty (2019) selon lequel :

« Un régime inégalitaire ne peut être durable que s'il repose sur un mélange complexe de contrainte et de consentement. La contrainte pure et dure ne suffit pas : le modèle d'organisation sociale défendu par les groupes dominants doit également susciter un minimum d'adhésion dans la population » (p. 82).

C'est peut-être d'ailleurs le rôle principal du management sous sa forme moderne (et la raison de son succès) dans un régime capitaliste : celui d'assurer le *consentement* de tous à la *capture* de leur puissance dans un régime salarial.

Bibliographie

ABRAHAM Y-M. (2007), « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC » », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1.

ABÉLÈS M. (2005), *Anthropologie de l'État*, Payot, 2^e édition, Paris.

APPLEBY J. (2016), *Capitalisme : Histoire d'une révolution permanente*, Piranha, Paris.

- BALANDIER G (2004), *Sens et puissance*, Presses universitaires de France, 4^e édition, Paris.
- BALANDIER G. (2013), *Anthropologie politique*, Presses universitaires de France, 6^e édition, Paris.
- BOLTANSKI L., E. & CHIAPELLO (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, édition augmentée, Paris.
- BRAVERMAN H. (1998), *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, Monthly review press, 25th anniversary edition, New-York.
- CANETTI E. (2018), *Masse et puissance*, Gallimard, Paris.
- CLASTRES P. (2011), *La société contre l'État : Recherches d'anthropologie politique*, Les éditions de minuit, Paris.
- COHEN Y. (2013), *Le siècle des chefs : Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890 -1940)*, Éditions Amsterdam, Paris.
- DEJOURS C. (2018), *Le facteur humain*, Presses universitaires de France, 7^e édition, Paris.
- DELEUZE G. (2003), *Spinoza, Philosophie pratique*, Les éditions de minuit, Paris.
- DRUCKER, P. (2008), *Managing Oneself*, Harvard Business Review Press, Boston.
- DUJARIER M-A. (2017), *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte, Paris.
- DURKHEIM É. (2012), *L'Éducation Morale*, Presses universitaire de France, 2^e édition, Paris.
- DURKHEIM É. (2013), *Éducation et Sociologie*, Presses universitaire de France, Nouvelle édition, Paris.
- FERRERAS I. (2012), *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Presses universitaires de France, Paris.
- FLAMANT N. (2003), *Une anthropologie des managers*, Presses universitaires de France, 2^e édition, Paris.
- FOUCAULT M. (2008), *Le gouvernement de soi et des autres : cours au collège de France, 1982-1982*, Seuil/Galimard, Paris.
- FRIOT B. (2021), *Puissance du salariat*, La dispute, édition augmentée d'une préface inédite, Paris.

- GIDDENS A. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, Stanford.
- HAUGAARD M. (2012), « Rethinking the four dimensions of power: domination and empowerment », *Journal of Political Power*, vol. 5, n°1.
- LAGASNERIE G. (2017), *Penser dans un monde mauvais*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LAPIERRE J-W. (1953), *Le pouvoir politique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LE TEXIER T. (2016), *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*, La découverte, Paris.
- LINHART D. (2019), *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, Toulouse.
- LORDON F. (2010), *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*, La fabrique, Paris.
- MACHEREY P. (2009), *De Canguilhem à Foucault : la force des normes*, La Fabrique, Paris.
- MATHERON A. (2011), *Études sur Spinoza et les philosophes de l'âge classique*, ENS Éditions, Lyon.
- MORIN E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris.
- NÉVOT A. (2019), « Autorité et pouvoir en perspective comparative par David Gibeault et Stéphane Vibert, Compte-rendu », *L'Homme*, n°229.
- POLANYI K. (1983), *La grande transformation*, Galimard, Paris.
- POSTONE M. (1993), *Time, labor, and social domination: A reinterpretation of Marx's critical theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- PIKETTY T. (2019), *Capital et idéologie*, Seuil, Paris.
- RUSSELL B. (2004), *Power*, Routledge, édition Routledge Classics avec une préface de Samuel Brittain, New York.
- SMITH A. (2007), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, books I, II, III, IV and V*, Metalibri, version digitale.
- SPINOZA B. (2020), *Œuvres IV Ethica Éthique*, Presses universitaires de France, Paris.

STIEGLER B. (2019), *Il faut s'adapter : Sur un nouvel impératif politique*, Galimard, Paris.

VAROUFAKIS Y. (2015), *Un autre monde est possible : Pour que ma fille croie encore à l'économie*, Flammarion, Paris.

Ludovic JEANNE

Géographe, Professeur Assistant en Géopolitique, Département Economie, Territoires et Développement durable, EM Normandie Business School, Metis Lab

L'intelligence économique territoriale envisagée comme une géoéthique : essai de problématisation

Résumé

L'article a pour objectif de faire se rencontrer trois champs de nature et d'origines différentes : le champ épistémologique de la géoéthique, le champ philosophique de la philosophie morale et le champ praxéologique de l'intelligence économique et de ses déclinaisons territoriales. En effet l'Ecole française d'intelligence économique, notamment le courant de l'« intelligence économique territoriale », a un contenu éthique qui peut être mis en évidence, bien qu'il soit resté largement tacite. C'est pourtant sans doute l'une des originalités de l'approche française.

En mettant en relation les modes de catégorisation issus de la géoéthique et de la philosophie morale, il est proposé d'envisager l'IE territoriale - sur un plan praxéologique - comme une géoéthique prescriptive. Il s'agit de contribuer à l'effort entrepris par d'autres auteurs et d'autres acteurs pour donner sens à l'intelligence économique/intelligence économique territoriale/intelligence territoriale (IE/IET/IT) pour une pluralité d'acteurs économiques, allant des entreprises aux citoyens en passant par les collectivités et l'État. C'est par cette construction de sens que l'intelligence économique territoriale/intelligence territoriale pourrait devenir une praxéologie mieux partagée.

Mots clés : Intelligence économique territoriale, géoéthique, décision économique, valeurs, citoyenneté économique.

Regional intelligence considered as Geoethics : a tentative research questioning

Abstract

The article aims to bring together three fields of different nature and origins: the epistemological field of geoethics, the philosophical field of moral philosophy and the praxeological field of "economic intelligence" and its territorial implementations. Indeed, the French School of Economic Intelligence, particularly the stream of "territorial economic intelligence", has an ethical dimension that can be highlighted, although it has remained largely latent. This is undoubtedly one of the originalities of the French approach.

By linking the modes of categorization derived from geoethics and moral philosophy, it is proposed to redefine territorial EI - on a praxeological level - as a prescriptive geoethics. The

aim is to contribute to the effort undertaken by other authors and actors to give meaning to EI/EIT/IT to a plurality of economic actors, from businesses to citizens to communities and the state. It is through this construction of meaning that the EIT/IT could become a more shared praxeology.

Keys words : Territorial economic intelligence, geoethics, economic decision, values, economic citizenship.

Introduction

L'Intelligence économique (IE) a une relativement longue histoire en France (trois décennies maintenant), ce qui s'est traduit par, d'une part, de nombreuses publications (rapports, ouvrages, articles professionnels ou scientifiques, sites et contenus Internet et, plus récemment, pages spécialisées sur les réseaux sociaux, tribunes, etc.) et, d'autre part, par de nombreuses expérimentations de pratiques et de dispositifs à l'échelon national comme territorial, voire local, en entreprise, dans les services de l'État, au sein de collectivités ou de leurs « agences », ou encore dans des organisations consulaires ou professionnelles (Coussi et Auroy, 2018 ; Moinet, 2009). Pourtant l'IE peine toujours à véritablement s'installer comme praxéologie du stratégique (en matière économique) faisant sens pour tous les acteurs dans le champ de la décision et de l'action économiques, privées comme publiques. La question de la décision et de l'action économiques à l'échelon territorial a donné lieu au développement de deux champs plus ou moins spécifiques dans le cadre français : l'IE territoriale (IET) et l'Intelligence territoriale (IT).

L'IET/IT a ses racines dans la rencontre, plus ou moins coordonnée et délibérée, entre des politiques publiques nationales déclinées à différents échelons territoriaux et des expérimentations et des actions menées principalement par des représentants de l'État dans les années 1990, par exemple en Essonne, Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais, Poitou-Charentes. Depuis, des experts, des institutions et des acteurs privés ont promu cette « territorialisation » des principes et des registres de pratiques désignés sous le vocable « intelligence économique ». L'objectif de ce texte est de montrer que pour certains acteurs (publics comme privés) les discours, argumentaires, méthodes, pratiques, principes et dispositifs proposés et promus autour de l'IE territoriale sont porteurs de « valeurs géographiques ». Symétriquement, cette perception de la volonté d'introduire des valeurs, future de façon tacite, dans la formation de la décision économique territoriale est un facteur de « résistance » d'autres acteurs. L'analyse de l'IET/IT sous cet angle vise à mettre à jour une confrontation tacite et sous-jacente de systèmes valeurs, de systèmes d'éthique normative et de différentes géoéthiques prescriptives. Ce questionnement singulier sur l'IET/IT a de nombreux prolongements dans le champ du développement économique territorial. En substance, il s'agit de proposer un dialogue « triangulaire » entre l'IET/IT (comme praxéologie du stratégique dans la décision économique territoriale), l'analyse géoéthique (Brennetot, 2009) et la philosophie morale (Billier, 2014).

Ce texte a pour objet principal le questionnement suivant : peut-on considérer les discours et les propositions d'IET/IT, ainsi que les pratiques qui en dérivent ou entendent s'y rattacher, comme tacitement porteurs de valeurs, voire d'un ou de systèmes axiologiques en rapport avec la territorialité ? Question essentielle si nous la considérons à l'aune des incidences de la décision économique territoriale sur les destins socioéconomiques individuels comme collectifs. « Nos décisions ont forcément des répercussions sur les conditions de vie de ceux qui nous entourent » signale justement Brennetot (2009). L'IET/IT pourrait alors être lue comme une éthique prescriptive « territoriale », mêlant conséquentialisme et déontologisme (Billier, 2014). Cette recherche vise donc à déceler si l'IET/IT peut être envisagée comme le vecteur de valeurs sous-jacentes que les acteurs engagés viseraient à promouvoir dans les processus de formation de la décision et de l'action économiques territoriales (Brennetot, 2009 : voir *infra*). La visée praxéologique consiste à contribuer à des approches permettant que le champ de l'IE/IET/IT fasse mieux sens pour une pluralité d'acteur, allant des entreprises aux citoyens en passant par les collectivités et l'État.

L'IET/IT semble en effet constituer tacitement une réponse éthique d'opposition à l'abandon de tout cadre éthique dans les relations économiques (notamment internationales mais aussi infranationales). Un vocable très répandu, paradoxalement, souligne cette intention éthique par son potentiel de désapprobation éthique : il s'agit de l'expression « guerre économique » qui, renvoyant à la désignation d'une injustice ou encore d'un renoncement ou d'une abolition éthique (et politique), affirme la volonté de rétablir une certaine vision du « Juste » et du « Bien » dans le jeu des rivalités économiques, réelles ou idéalisées. C'est pourquoi nous proposons de lire l'IET/IT comme une éthique prescriptive « territoriale » et comme un registre d'attitudes et d'actions refusant un monde économique « sans éthique », dans le but de préserver un bien commun qui aurait à voir avec le « territoire ».

La vocation de cette exploration sur les catégorisations sous-jacentes aux pratiques d'IET/IT, vues comme une géoéthique prescriptive, vise à contribuer à un cadre théorique et praxéologique faisant de ces pratiques la conséquence d'une posture géoéthique, donc aboutissant à une réflexion sur le concept de citoyenneté économique.

1. L'approche géo-éthique en géographie et sa mise en perspective philosophique

L'approche géoéthique en géographie présente un intérêt crucial pour mieux saisir l'organisation de l'espace, réelle ou idéale. On présente d'abord de multiples approches éthiques en géographie qu'il convient de mettre en perspective avec la philosophie morale. Cela permet de voir que l'analyse géoéthique correspond à une analyse méta-éthique et que l'approche géoéthique permet un nouvel abord des enjeux territoriaux sous l'angle de l'IET.

1.1. Approches éthiques en géographie : quelles (pro)positions ?

Brennetot (2009), revisitant les travaux de nombreux géographes francophones et anglophones du dernier tiers du XXe siècle (Smith 1997, 1998, 2001 ; Bret 2001), propose plusieurs formulations d'une définition de l'approche géoéthique. Il propose ainsi « le terme de géoéthique pour désigner l'approche des phénomènes de géographie politique qui échappent à la logique exclusive des intérêts, reconnaissant la pertinence épistémologique des jugements et des opinions exprimés par les acteurs lorsqu'ils cherchent à cohabiter de façon libre et pacifique » (Brennetot, 2009). Il fait cette proposition en s'appuyant sur une critique de l'Ecole française de géopolitique qu'il juge trop exclusivement centrée sur la confrontation des intérêts et sa résolution plus ou moins belliqueuse. Pour Brennetot (2009) et dans le cadre de ses travaux sur la presse, la géoéthique est aussi une méthode « consistant à identifier les valeurs sous-jacentes que les médias (il travaille alors sur la Presse Magazine) mobilisent pour justifier certaines formes de territorialisation ». Le cadre devient plus précis quand l'analyse géoéthique est définie comme visant à « mettre en évidence la variété des soubassements axiologiques qui motivent les différents projets territoriaux » (Brennetot, 2009).

Dans un article plus récent, Brennetot (2020) revient sur la façon de structurer l'approche géoéthique en géographie et en sciences du territoire. Il propose notamment une triple orientation en distinguant une géoéthique professionnelle, des géoéthiques prescriptives et une géoéthique analytique.

Cette nouvelle proposition permet d'entamer le dialogue avec la philosophie morale (Billier 2014, voir *Infra*). En effet, Brennetot (2020) décrit une structuration de la philosophie morale qui présente de fortes similarités avec celles proposées par Billier (2014) sans s'y conformer : éthique appliquée (à rapprocher de la géoéthique professionnelle), éthique normative (qui semble liée aux géoéthiques prescriptives) et méta-analyse (qui semble similaire à la géoéthique analytique). Cela clarifie la proposition de programme de recherche « géoéthique » faite par Brennetot (2020) antérieurement.

Brennetot (2020) définit chacun des trois volets proposés et notamment les géoéthiques prescriptives qui nous intéressent plus particulièrement. Il les définit comme « des discours produits par la géographie académique, c'est-à-dire l'ensemble des jugements éthiques exprimés par des chercheurs portant sur la façon dont l'espace devrait être organisé ». Cette définition pose problème, tout en ayant une réelle valeur heuristique, dans le sens où les chercheurs ne sont pas les seuls à produire de telles géoéthiques prescriptives. En effet, de très nombreux acteurs (Hauts-fonctionnaires représentant l'État, élus et dirigeants politiques, législateur, cadres territoriaux, associations, citoyens, experts mais aussi entreprises et leurs structures consulaires ou syndicales, syndicats de travailleurs, etc.) forment des jugements éthiques sur la façon dont non seulement l'espace doit être organisé, mais aussi sur la façon dont la société et les activités économiques doivent être organisées sur les territoires, ou encore sur la signification des colocalisations sur un même territoire. Nous adoptons donc une acceptation plus large des acteurs élaborant et promouvant, conjointement ou concurremment, des géoéthiques prescriptives.

Sa proposition de géoéthique analytique doit être articulée à la définition que Billier (2014) propose de la méta-éthique. Ce dernier la définit comme « l'étude des concepts, des jugements et des raisonnements moraux ». Autrement dit la géoéthique analytique de l'un et la méta-éthique de l'autre convergent dans l'objectif d'analyser la façon dont des acteurs, quels qu'ils soient, choisissent et hiérarchisent des valeurs et sur cette base construisent des systèmes axiologiques. C'est sur la base de ces derniers que ces mêmes acteurs construisent des raisonnements éthiques, tacites ou explicites, contribuant à la formation de la décision (économique et territoriale). En effet une géoéthique analytique, telle que proposée par Brennetot (2020), doit articuler deux axes : celui des valeurs promues et celui des logiques selon lesquelles elles sont promues (raisonnements éthiques et leurs structures : voir les trois types idéaux d'éthique normative *infra*).

1.2. Une perspective sur la philosophie morale

Billier (2014), reprenant une vision largement partagée en philosophie morale (Canto-Sperber, 2004), propose une division tripartite de celle-ci : éthiques appliquées, éthiques normatives et méta-éthique. Les premières consistent dans l'élaboration de règles éthiques applicables dans tel ou tel cadre professionnel. Les deuxièmes désignent des manières singulières de fabriquer des normes éthiques (et, en fait, touchent à la construction des raisonnements éthiques). Enfin, la troisième vise l'analyse critique des façons dont sont construits et justifiés les différents types d'édifices éthiques qui peuvent être proposés.

La partie qui nous intéresse plus particulièrement est constituée par les éthiques normatives. Billier (2014) en propose une conceptualisation également tripartite. Une manière de résumer sa perspective serait de considérer qu'il existe trois idéaux-types d'éthiques normatives :

- Les Conséquentialismes (ou Utilitarismes) ;
- Les Déontologismes ;
- Les Éthiques des vertus (« Arétismes », dans les tableaux ci-après)

C'est trois idéaux-types renvoient à des façons très différentes de viser le « Bien » ou le « Juste »¹. Leurs singularités sont résumées dans la figure 1.

¹ Sur ce point, l'auteur raisonne en attribuant plutôt le « souci du Bien et du Bon » au questionnement éthique (philosophie morale) et le « souci du Juste » plutôt au questionnement politique (philosophie politique). Mais la littérature scientifique reste partagée sur le sujet, offrant des positionnements théoriques très hétéroclites. La distinction entre philosophie morale et philosophie politique reste alors un objet de débat ouvert.

| Type d'éthique normative | Objet central | Procédure | Principe / Téléologie | Référentiel |
|--------------------------|------------------------|--|--|-------------|
| Conséquentialismes | Conséquences / Utilité | Anticiper par le raisonnement l'enchaînement et les interactions de causalités | Anticipation des conséquences prévisibles de l'action et de leur valeur au regard des objectifs éthiques de l'agent moral | « Monde » |
| Déontologismes | Devoirs / Principes | Examiner comment se conformer à des règles prédéfinies dans une situation donnée | Respect des obligations et règles éthiques fixées par le groupe / l'organisation auquel juge/veut appartenir l'agent moral | Groupe |
| Arétismes | Vertus | Anticiper par le raisonnement l'enchaînement et les interactions de causalités | Perfectionnement éthique personnel de l'agent moral | Individu |

Figure 1 : Les trois types idéaux d'éthique normative d'après Billier (2014)

Si l'on recherche une substruction à cette typologie (Becker 2002, Lazarsfeld 1970), il est possible de proposer la solution suivante à l'aide de deux variables :

| | | Rapport aux valeurs* | |
|-------------------|-------------|-------------------------|---------------------|
| | | Effectivité** | Conformité*** |
| Rapport à l'agent | Extériorité | 1 Conséquentialismes | 2 Déontologismes |
| | Intériorité | 4 Arétismes | 3 ? |

* Une éthique est toujours un rapport à des valeurs qui sont les éléments-clés des théories du Bien ou de la Justice sous-jacentes à ladite éthique.

** Effectivité du bien : ce que l'on fait/ne fait pas aura pour effet de provoquer le bien.

*** Conformité au bien prédéfini : ce que l'on fait est (le) bien tel que conçu par un groupe ou une organisation.

Figure 2 : Substruction de la typologie d'éthiques normatives d'après Billier (2014)

La réduction typologique que l'on peut proposer pour résoudre le problème posé par la case numéro 3 (Becker 2002, Lazarsfeld 1970) est la suivante :

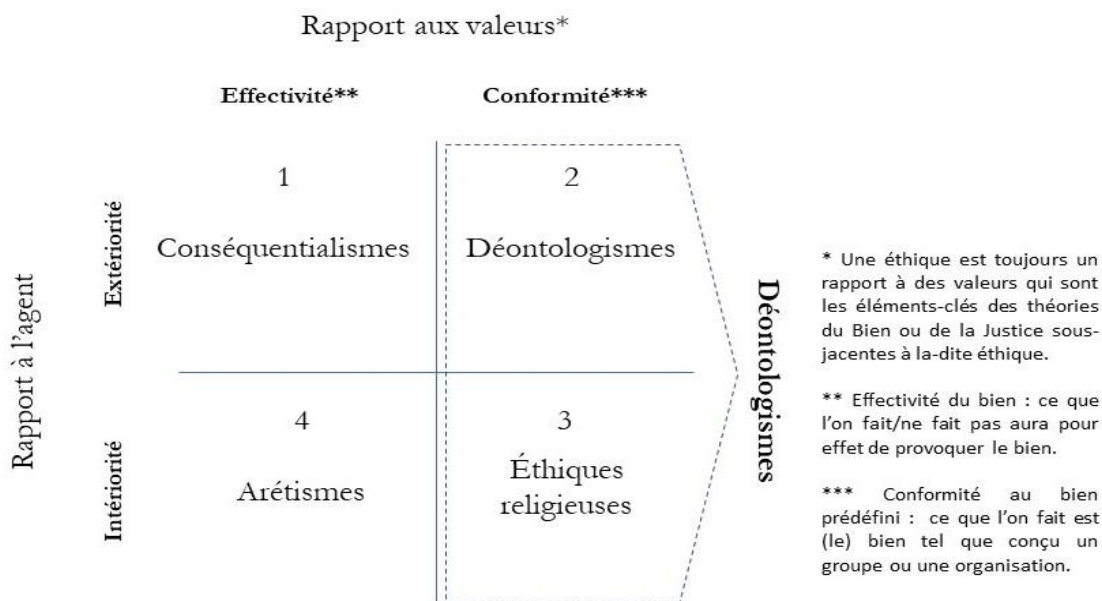


Figure 3 : Réduction justifiant de la typologie d'éthiques normatives d'après Billier (2014)

Le raisonnement en termes d'idéaux-types est essentiel car il permet de bâtir des grilles d'analyse des raisonnements éthiques qui tiennent compte de la complexité des éthiques réellement observables, qu'elles soient explicitées dans des discours ou restent tacites. Les idéaux-types peuvent être combinés et ainsi générer des types plus proches des données empiriques. Cette méthodologie permet de mieux approcher la complexité des systèmes axiologiques. Pour rendre compte des discours et des pratiques effectifs, il faut souvent combiner des éléments et des motifs sous-jacents relevant de plusieurs idéaux-types éthiques. Les catégories analytiques que cette réflexion propose dans une perspective géoéthique sont construites sur cette base.

La substruction proposée à travers les figures 2 et 3 permet de mettre en évidence que ce qui justifie une logique éthique, ce que l'on appelle ici un idéal-type éthique, ce sont deux variables : le rapport aux valeurs et le rapport à l'agent moral.

Dès lors, étant donné le type d'objet qui nous intéresse ici, nous ne rencontrerons guère que les idéaux-types conséquentialiste et déontologique dans notre examen des soubassements axiologiques de l'IE/IET/IT.

1.3. L'analyse géoéthique comme analyse méta-éthique des convictions éthiques liées à des enjeux territoriaux

En croisant ainsi l'approche géoéthique initiée par Brennetot et les structurations de la philosophie morale telles que proposées par Billier, il est possible de définir l'analyse géoéthique comme une analyse méta-éthique de la décision et de l'action territoriales publiques

comme privées, puisque celles-ci ont par définition une téléologie territoriale. Cette approche vise à mettre en évidence et à analyser les systèmes axiologiques et les types de raisonnements éthiques sur la base desquels se construisent les décisions et les actions territoriales. C'est exactement ce qui nous intéresse pour tenter de mettre en évidence les soubassements éthiques (effectifs comme potentiels) de l'intelligence économique territoriale comme de l'intelligence territoriale.

Brennetot (2009) souligne : « Nos décisions ont forcément des répercussions sur les conditions de vie de ceux qui nous entourent ». C'est évidemment encore plus vrai pour ce qui concerne les décisions des pouvoirs publics, puisque leurs décisions ou non-décisions sont susceptibles d'avoir un impact sur tout habitant et tout acteur du territoire afférent. Ce sont bien les répercussions observables de ces décisions qui fondent *in fine* la pertinence de l'analyse géoéthique. On peut en effet considérer que toute décision a des conséquences, même quand ce ne sont pas celles visées par la décision, car la décision entraîne des actions, qu'elle commande ou légitime, et souvent des réactions favorables ou hostiles.

2. La question de l'éthique en intelligence économique

La question de l'éthique en intelligence économique ou territoriale a d'abord été abordée par les experts à travers la mise en avant de la légitimation éthique de ses pratiques : à travers le rapport entre la légalité et l'éthique (dans les réseaux par exemple), mais aussi à travers la dualité éthique entre les secteurs public et privé. Toutefois, c'est dans le rapport Carayon (2003) que le questionnement éthique est pour la première fois véritable soulevé.

2.1. La lente explicitation des motifs éthiques des pratiques d'intelligence économique par les experts

Les dimensions éthiques liées aux pratiques, principes et dispositifs « IE » ne semblent pas avoir beaucoup mobilisé les chercheurs. Sauf à rappeler de façon constante la nécessaire légalité des pratiques et des outils, les milieux professionnels n'ont pas non plus approfondi les multiples questionnements éthiques afférents à l'IE/IET/IT. L'éthique n'est généralement abordée que dans la mise en place de chartes éthiques (déontologismes) ou de documents proches dans une perspective d'éthique professionnelle. L'examen des bibliographies des rares travaux croisant éthique et IE le montre : les références sont externes au champ de la recherche en IE et ce même s'il faut noter que l'on en trouve dans le champ de la recherche sur le renseignement. Dans les rapports de référence que furent les rapports « Martre » et « Carayon », la question n'est guère traitée, en tout cas de façon substantielle et explicite.

En effet, dans le rapport dit « Martre » (1994), les dimensions éthiques sont quasi-absentes, ce qui paraît cohérent avec un rapport orienté prioritairement vers une certaine forme « d'efficacité ». Le lien légalité – éthique n'est pas clarifié et la question éthique y est rapportée à l'adoption d'un code de déontologie. Le lecteur peut pourtant la voir affleurer dans un passage

consacré à « L'intelligence économique et la défense de l'intérêt national » en s'appuyant sur l'exemple américain : derrière cette expression d' « intérêt national » se cache bien une perspective éthique que n'éclaire pas l'usage du mot « intérêt ». Mais dans le passage intitulé « Les acteurs locaux et l'intelligence économique » le lecteur ne trouve trace d'une légitimation géoéthique des pratiques d'IE.

Quant au rapport dit « Carayon » (2003), l'éthique y est surtout rapportée aux sociétés de renseignement privées dans un encouragement à leur imposer un cadre « déontologique ». Le rapport évoque également le lien avec les problématiques de lutte contre la corruption et l'imposition croissante de normes éthiques internationales sur l'élaboration desquelles la France pèse alors peu. Dans les « définitions de l'intelligence économique » recensées par l'auteur, on voit apparaître la notion de « stratégie partagée » et dans une autre l'objectif de contribuer à la « cohésion sociale » et « au maintien du tissu social ». Toutefois, les motifs éthiques de l'IE restent éludés quoique le titre du rapport lie IE et « cohésion sociale ». Il faut néanmoins souligner que la lecture de l'introduction du rapport montre que la préoccupation éthique n'est vraiment pas loin car les motifs et les questionnements qu'avance l'auteur pour justifier de son rapport relèvent indiscutablement de la philosophie politique et/ou de la philosophie morale : on y voit poindre derrière les interpellations les questions du « Bien » et du « Juste » « économiques » dans nos sociétés. L'auteur y exprime une critique très claire de « l'échec majeur des Français » : « s'être focalisés sur les moyens et avoir occulté les fins » (page 7). Or, un échafaudage géoéthique ne peut qu'être en rapport avec ces « fins ». Cet échafaudage géoéthique est ébauché par l'auteur qui avance le concept de « patriotisme économique » et en affirme aussitôt que celui-ci constitue une « politique sociale ». Malheureusement, nulle part dans le rapport les intuitions éthiques de l'introduction ne sont reprises et approfondies.

Plus récemment, dans le rapport « Laurens » (2013), consacré à « La politique publique d'intelligence économique territoriale », le terme « éthique » est introuvable, tout comme « déontologie ». Le rapport souligne que la politique publique d'IET souffre « d'un défaut de doctrine » (point déjà soulevé dans le rapport Carayon (2003) dix ans plus tôt) mais est focalisé sur l'analyse des questions et des processus organisationnels internes à l'État à ses différents échelons territoriaux.

Enfin, le manifeste de l'Ecole de Pensée sur la Guerre Économique (EPGE - 2018) semble marquer une rupture sur le plan de l'explicitation des soubassements éthiques de l'IE. Le texte en effet, dès le deuxième paragraphe, met en perspective le concept de « guerre économique » pour lui dénier la possibilité d'être envisagée comme une « guerre juste », du moins sur le plan historique. Mais, le texte entre effectivement dans le champ éthique lorsque la pensée des auteurs s'y appuie sur le concept d'« affrontement économique » pour mieux mettre en avant celui de « violence économique ». Elle s'affirme encore plus clairement dans le dernier paragraphe où les auteurs mettent en relation guerre économique, charge belligène des affrontements économiques et exclusion sociale : la critique et le souci éthiques s'affirment. Dès lors ce texte confirme – à près de trente ans de distance – que les courants qui ont théorisé la guerre économique dans le paysage intellectuel français l'ont fait pour contribuer à la critique

du « modèle économique dominant », sur la base de motifs d'ordre éthique et peut-être même politique.

L'examen de ces rapports est donc contributif dans la mesure où, encore aujourd'hui pour la communauté des chercheurs et des experts du champ IE/IET/IT, ils forment un corpus de référence. À ce titre, ils restent le reflet des étapes d'évolution de l'Ecole française d'intelligence économique en tant que courant de pensée visant à théoriser la violence économique contemporaine. Comme jalons, on y voit s'y expliciter très progressivement des motifs éthiques, individuels sans doute mais également collectifs, qui nous intéressent. Malgré cela, on ne peut que constater que la communauté IE, au sens le plus large, s'est beaucoup consacrée à l'opérationnel et à la tactique, parfois à la stratégie, mais assez peu au « télos », aux fins, dont les fins éthiques des pratiques préconisées. On peut s'interroger sur les raisons de ce silence relatif. Sans doute l'objet, les méthodes et les techniques nécessaires, l'hétérogénéité des parties prenantes, rendaient difficile l'explicitation de motifs éthiques à la proposition « IE/IET/IT » ; sans doute aussi parce que la frontière est souvent bien mince entre éthique et politique, entre la question du « Bien » et celle du « Juste ». On peut faire l'hypothèse que les acteurs de ce courant de pensée qu'est l'Ecole française d'intelligence économique ont fait le calcul que l'explicitation des motivations éthiques, voire politiques, serait plus un obstacle qu'un élément facilitant de la diffusion de la proposition « IE/IET/IT ».

2.2. De la légalité à l'éthique dans les réseaux

Marcon (2009) est le premier à explicitement introduire la question éthique dans la recherche sur l'intelligence économique. Il souligne qu'effectivement les questions éthiques dans le champ de l'intelligence économique occupent peu de place dans le paysage des publications sur le sujet. Il aborde véritablement la question de l'éthique dans le champ de l'intelligence économique dans la deuxième partie de son article. Il confirme que le point de départ des interrelations entre éthique et intelligence économique a consisté en l'élaboration « des chartes de bonnes pratiques qui appellent au respect de règles de droit et de règles éthiques » (Marcon, 2009). Il analyse un exemple de charte dans laquelle on voit très clairement la confusion ou l'effet de paravent entre « légal » et « éthique », l'appel au respect du légal tenant lieu de colonne vertébrale éthique. Il souligne que de façon générale, dans les documents produits par les acteurs professionnels, les questions éthiques restent tacites et pas ou peu explicitées.

Marcon (2009) s'intéresse surtout à l'objet « réseaux », plus précisément aux « stratégie-réseaux ». Il avance l'hypothèse, sur la base de travaux antérieurs, que ces stratégies-réseaux peuvent être mise en difficulté s'il n'y a pas un cadre éthique suffisamment fort en commun. Dans la revue des différents auteurs ayant produit des matériaux utiles à sa réflexion, Marcon (2009) met en avant plusieurs travaux tendant à montrer que la posture éthique du leader ou de l'animateur d'un réseau tend à devenir celui du réseau pour autant que ce leader-animateur en ait une.

Il présente aussi les travaux de Jones (1991) qui propose le concept « d'intensité morale » d'une décision à laquelle il attribue six dimensions : l'ampleur des conséquences de la décision ; la concentration des effets de la décision ; la probabilité de ces effets ; l'urgence temporelle de la décision ; l'existence d'un consensus social et la proximité. La deuxième et les deux dernières semblent revêtir un intérêt particulier dans le cadre d'une approche de l'IET comme géoéthique car elles contiennent une potentialité territoriale ou de territorialisation associée à une visée éthique. Notons que ce travail pionnier ne semble pas avoir eu de suites immédiates.

2.3. Éthique et dualité public/privé

Un article de Dugoin-Clément (2020) reprend la question de l'éthique en matière d'intelligence économique. L'auteur replace la question de l'éthique en intelligence économique dans la perspective de la contribution de cette dernière au processus de décision, publique comme privée. Plus largement, il s'agit pour l'auteur d'examiner le rôle des références éthiques dans la façon dont l'information est prise en compte et traitée. La démarche s'appuie sur l'hypothèse que les valeurs des décideurs ont une incidence sur leurs décisions.

L'idée principale de l'article, partant d'un constat d'une meilleure appropriation de l'IE par le secteur privé comparativement au secteur public, consiste à faire l'hypothèse que la plus grande difficulté du secteur public à s'approprier les pratiques d'IE est liée aux particularités de « l'éthique publique ». Celle-ci entrerait en conflit avec les exigences opérationnelles de l'IE. C'est le premier travail de recherche, semble-t-il, qui fasse le lien entre les difficultés de telle ou telle catégorie d'acteurs à s'approprier les principes et les pratiques de l'IE, d'une part, et les hétérogénéités, les divergences, voire des contradictions éthiques entre différentes catégories d'acteurs.

L'auteur précise que pour des acteurs publics : « il semble que le moindre doute quant à l'origine d'informations dès lors qu'elles ne seraient pas issues de sources ouvertes, retarderait sensiblement voire empêcherait la prise de décision et le passage à l'action » (Dugoin-Clément, 2020). Pour l'auteur, l'éthique publique étant d'abord une éthique fondée sur un consensus visant à pérenniser l'État, ces agents seraient particulièrement vigilants sinon réticents à faire usage d'informations dont ils ne seraient pas absolument sûrs de l'origine et des conditions de son acquisition. À l'inverse le secteur privé, bien que soucieux de rester dans le champ de la légalité, serait plus disposé à exploiter rapidement des informations ayant une grande valeur pour la prise de décision, pourvu que rien ne lui indique d'évidence le caractère illégal de son acquisition ou de son usage.

Au final l'auteur se concentre sur l'examen de la façon dont l'IE et ses processus de collecte de l'information sont intégrés au processus de décision, de façon fluide ou au contraire réticente, selon la perspective éthique contradictoire entre acteurs publics et acteurs privés (priorité à la pérennisation de l'État vs pertinence et efficacité des décisions prises). Cela entraîne cette recherche à rester centrée, sinon dépendante, de l'articulation entre légalité et éthique. Pourtant le questionnement éthique est d'abord affaire de valeur, de hiérarchie de ces valeurs entre elles et de modalités voire de stratégie pour promouvoir ces valeurs (Billier, 2014).

2.4. La valeur pionnière du rapport Carayon (2003)

Il ressort de cette courte exploration que finalement c'est dans le rapport Carayon en 2003, puis dans le manifeste de l'École de Pensée sur la Guerre Économique en 2018, que l'on trouve le plus de matériaux pour montrer que l'IE, y compris dans ses transpositions territoriales, est porteuse de questionnements et de motifs éthiques. On peut s'interroger sur cette « lacune éthique » de l'IE/IET/IT, tant dans la littérature experte que scientifique, et sur ses ressorts.

Finalement, pendant longtemps, la réflexion la plus avancée fut celle du député Carayon (reprise par Delbecq, 2008, mais sans que la question du système axiologique sous-jacent ne soit vraiment soulevée), car non seulement, dans son introduction, il propose de définir l'IE comme un « patriotisme économique », et ce dernier comme une politique sociale, mais il clôt son chapitre 1 par cette affirmation en sous-titre : « L'intelligence économique est l'affaire des citoyens ». Autrement dit, pour lui, si l'intelligence économique est bien l'affaire de la puissance publique (État et collectivité territoriale) comme des entreprises, elle ne peut leur être exclusive. Autour du concept de « communauté de destin », et sans jamais le formaliser, l'auteur décrit les responsabilités éthiques multiples qui échoient à chaque citoyen, faisant de l'intelligence économique autre chose qu'une seule question technique, opérationnelle, tactique.

En avançant ce concept de « patriotisme économique », l'auteur n'était pas dupe des réticences qui marqueraient sa réception. Cette proposition ne sera guère approfondie et explorée (sauf par Delbecq, 2008), mais elle sera reprise une décennie plus tard par le nouveau Ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (Arnaud Montebourg). Celui-ci reprendra cette catégorisation du « patriotisme économique » mais sans guère plus de succès dans son propre camp politique ni sans guère plus de théorisation éthique ou politique.

Toutefois, ce passage d'un bord à l'autre de l'échiquier politique suggère que l'un des principaux problèmes de l'IE est bien ce défaut de légitimation éthique et politique, ce défaut de construction d'un sens recevable par une pluralité d'acteurs, par-delà leurs ancrages idéologiques.

C'est pour cela que la diffusion du manifeste de l'EPGE en 2018 est d'une grande importance puisqu'il remet sur le devant de la scène des courants de pensée en intelligence économique le questionnement éthique.

3. L'intelligence économique et territoriale comme éthique normative et prescriptive « territoriale » : ébauche d'une problématisation

Pourquoi la question des valeurs semble-t-elle donc évacuée ou occultée dans les discours « IET/IT » alors même qu'elle semble les sous-tendre et que ces mêmes discours se posent presque toujours en opposition aux postures néo-libérales en matière économique ? Ce dernier point est particulièrement clair dans le manifeste de l'EPGE (2018) même si celui-ci ne se focalise pas sur le volet territorial. On peut formuler quelques hypothèses justifiant de réticences

ou de stratégies d'évitement de la part des acteurs de l'IE/IET/IT, regardant tant les questionnements que les motifs éthiques sous-jacents à leurs propositions, à leurs principes de prise de décision ou à leurs pratiques afférentes ou encore à celles qu'ils préconisent.

Le discours sur les valeurs entraîne le discours éthique et le discours politique. Or se laisser entraîner sur ces terrains peut poser au moins deux problèmes.

En effet, d'abord, l'IET/IT, devenue l'un des objets du débat politique public, pourrait se trouver instrumentalisée et piégée dans les jeux discursifs du débat politique partisan, y compris dans ses attendus électoraux. On peut faire l'hypothèse que la communauté des acteurs experts de l'IE/IET/IT a pu être tentée d'écarter l'explicitation des motifs éthiques de leurs propositions théoriques comme praxéologiques pour éviter de se retrouver confrontés aux clivages partisans, sinon idéologiques. On trouve la trace de cette prévention dans le rapport Carayon (2003) quand celui-ci affirme : « Le patriotisme économique n'est pas une idéologie ».

Ensuite, l'un des avantages de l'IET/IT est qu'elle est en mesure de réunir des personnes ayant des options politiques opposées autour d'actions que tous sont d'accord pour les juger stratégiques, mais pour des motifs différents et servant des valeurs parfois en opposition. Autrement dit, il peut y avoir la crainte qu'une explicitation des questionnements et des motifs éthiques afférents à l'IE/IET/IT tende à davantage affaiblir que renforcer la diffusion, l'adoption et donc l'acceptation de ce champ de pratiques stratégiques.

Pourtant en ce qui concerne l'IET/IT, Brennetot (2020) invite à prêter attention aux valeurs éthiques que les acteurs sociaux dans leur ensemble, au-delà de la sphère académique, attribuent à l'espace, et à caractériser leur contenu axiologique et leurs usages pratiques. En s'appuyant sur cette proposition, et sans préjuger de l'opportunité de « faire usage » des conclusions sur un plan praxéologique, il nous paraît indispensable de clarifier, sinon d'explorer, les soubassements axiologiques tacites sur lesquels s'appuie néanmoins l'IET/IT ou de proposer de tels soubassements. En effet la communauté experte de l'IE/IET/IT partage généralement le constat de l'insuffisance de la diffusion effective de ces pratiques. Bientôt vingt ans après, et contrairement aux vœux du député Carayon, l'IE/IET/IT n'est toujours pas une grande politique publique à l'égal des politiques de santé ou des politiques fiscales, par exemple. On peut y ajouter que l'IE/IET/IT n'est toujours pas une pratique répandue et reconnue très largement tant dans les organisations publiques que privées : elle n'est toujours pas une praxéologie faisant largement sens.

La difficulté est peut-être encore plus grande si l'on suit Bulinge et Moinet (2013) qui proposent une vision de l'IE en quatre courants et, pour chacun d'eux, des valeurs-clés ou directrices : on ne peut que constater les contradictions entre certaines d'entre-elles et donc, de façon tacite, des divergences éthiques, du moins des difficultés à faire partager un cadre éthique clair et stabilisé.

Il faut également souligner qu'en ce qui concerne l'IET, le « sujet éthique » est déplacé : il ne porte plus tant sur l'origine et les conditions d'obtention des informations (Dugoin-Clément, 2020) que sur la faculté des acteurs territoriaux à être motivés à coopérer sur un plan stratégique, de façon effective et pérenne en partageant des motifs éthiques à leur action commune.

Nous allons tenter d'explorer dans quelle mesure il est possible de proposer quelques hypothèses pour des soubassements éthiques de l'IET/IT « partageables » et donc recevables par les acteurs des politiques, stratégies et pratiques d'IET/IT. Nous avancerons sur deux hypothèses et dans deux directions : l'IET/IT comme géoéthique reposant sur les effets de proximité entre acteurs et l'IET/IT comme discours ou lecture du monde tacitement anti-(ultra)libéral.

3.1. L'IET comme géoéthique fondée sur les proximités et la coopération

François (2008) et ses co-auteurs élaborent une approche de l'intelligence territoriale qui la définit comme une intelligence économique appliquée au territoire, en menant une réflexion qui, plus incidemment qu'explicitement, nous amène sur la question des proximités. On voit apparaître dans l'ouvrage la reprise de la question de la synergie public/privé, celle de la coopération et de la coordination inter-organisationnelle, celles des communautés stratégiques de connaissance, celles des réseaux notamment logistiques, celles des pôles et des clusters, etc. Toutes ces thématiques ont en commun de pouvoir être lues à l'aune du concept de proximité.

Marcon (2009), examinant Jones (1991), avait déjà croisé ce concept de proximité, qui est peut-être l'une des clés tacites qui fait le lien entre l'accent mis par certains acteurs sur l'approche territoriale de l'IE et une proposition tacite d'une géoéthique prescriptive, donc une introduction subreptice de valeurs dans les modèles et les processus du développement économique territorial. Cela doit nous encourager à examiner comment s'appuyer sur la théorie des proximités (Torre, 2009) pour montrer pourquoi cette question des proximités est porteuse de valeurs, et corrélativement d'une géoéthique. Il faut rappeler brièvement qu'en science régionale, les effets de proximité sont conceptualisés comme suit :

- Proximité spatiale : elle est liée à la faiblesse de la distance géographique entre deux entités ;
- Proximité organisée selon la logique d'appartenance : deux entités sont proches parce qu'elles sont en relation directe ;
- Proximité organisée selon la logique de similitude : deux entités partagent un univers de convergence cognitive.

Plutôt que d'aborder les effets de proximité comme relevant de deux logiques (spatiale vs organisée), nous proposons de définir trois « effets de proximité », directement inspirés de la théorie des proximités :

- Proximité géographique : deux entités se représentent la distance spatiale les séparant comme étant faible ;

- Proximité sociographique : deux entités se savent en relation et les personnes qui les forment entretiennent d'une façon ou d'une autre des rapports sociaux, s'y engagent et s'y maintiennent ;
- Proximité symbolique : deux entités reconnaissent mutuellement qu'elles partagent des représentations communes à propos de tel ou tel phénomène social, politique ou économique.

L'hypothèse avancée consiste à poser que les effets de proximité, vus dans ces trois dimensions et liant des acteurs économiques, forment un nœud axiologique d'où peut naître une lecture de l'IET/IT comme géoéthique prescriptive. Jones (1991) définit d'ailleurs la proximité (sixième dimension de son concept d'intensité morale) de façon très similaire à la théorie des proximités en science régionale : « The proximity of the moral issue is the feeling of nearness (social, cultural, psychological, or physical) that the moral agent has for victims (beneficiaries) of the evil (beneficial) act in question ». Plus loin : « Proximity, an element of moral intensity, is likely to affect perceived control and, in turn, attributions of responsibility. For example, a person usually cannot be held responsible for events that are physically distant. Because people seek to avoid negative attributions of responsibility, they will establish positive moral intent more frequently when the moral issue is proximate. ».

Smith (1998, 2001) fait aussi le lien proximité-éthique dans le sens où la proximité y est vue comme un facteur majeur de la définition d'une conduite éthique envers autrui. Smith (1998, 2001) montre que la proximité et la distance sont porteuses de significations éthiques ; qu'en tout cas elles sont une condition sur la base de laquelle se construisent des conceptions éthiques portant des personnes ou des groupes à postuler leur destin commun.

Autrement dit, derrière l'approche territoriale de l'intelligence économique se cacheraient l'intention de mobiliser ses ressorts essentiels : les proximités, parce qu'elles sont porteuses de valeurs et donc de facilité/facilitation à l'engagement réciproque. Cette dernière reposerait sur l'effet de ces proximités combinées (être « voisins ; être en relation ; voir les choses de façon proche, convergente, non-contradictoire, etc.) menant ou facilitant l'élaboration d'un sentiment partagé de destin commun.

A la différence de l'IE d'entreprise, l'IE territoriale et ses discours afférents insistent sur des valeurs qui tournent autour du « collectif » et du « destin commun » sur un territoire (dans le cadre du « local », lui-même fruit et facteur de proximités). On trouve ainsi abondamment depuis vingt ans, tout une série de suites lexicales : « partenariat », « coopération », « mutualisation », « coordination », « confiance », et même « progrès social » et « cohésion sociale » (Pautrat, 2004 ; Carayon, 2003).

La dimension éthique des approches territoriales de l'IE est également liée au focus mis sur l'emploi pour justifier du recours aux principes des méthodes de l'IE sur et pour un territoire : l'IET est éthique parce qu'elle vise à maintenir, améliorer ou amplifier l'offre d'emplois sur un territoire donné. Elle est donc tacitement présentée comme un facteur de son destin social dans le contexte de la globalisation économique et un facteur majeur de sa cohésion sociale.

Les discours ainsi que les principes et méthodes préconisées par les promoteurs de l'IET/IT semblent par ailleurs marqués par une éthique normative de type conséquentialiste. En effet, la posture conséquentialiste est probablement la meilleure pour tenter de dépasser ou même de neutraliser les effets divergents voire contradictoires des éthiques propres aux champs privé et public (« instrumentalisme » des agents du privé *vs* « déontologisme » des agents de l'État) : on peut tenter de les mettre d'accord autour du destin stratégique, économique et social d'un territoire donné. Dès lors que les différents acteurs ont un lien d'une quelconque manière avec ce territoire et ont des liens d'une quelconque manière entre eux, les effets de proximité peuvent jouer et permettre de construire un cadre géoéthique commun.

Cette hypothèse d'analyse, consistant à lire les principales propositions et pratiques de l'IET/IT comme relevant d'une éthique normative de type conséquentialiste, est par ailleurs congruent avec l'accent qu'elles mettent notamment sur le concept d'anticipation.

3.2. L'IET comme discours anti-libéral tacite

L'IE, et plus encore l'IET/IT, apparaît souvent dans les discours qui la promeuvent comme une réponse éthique « contre » l'abandon de tout cadre éthique dans les relations économiques internationales. Ainsi, la guerre économique est vue incidemment comme un jeu de rivalités repoussant ou s'affranchissant de toute norme éthique. Les discours libéraux, construits autour d'un néo-darwinisme économique présentant comme « naturel » le fruit de décisions politiques, naturalisent en effet la concurrence comme une nécessité ou comme un comportement « naturel ». A partir de là, une vision de l'affrontement économique basée sur l'évitement, le contournement ou la neutralisation des règles dérivées de normes éthiques, est conceptualisée.

Il semble que dans la conception francophone, sinon française, de la guerre économique il fallait voir une tentative de critique des discours et de l'ordre libéral dans le champ économique. En refusant cette naturalisation de la violence économique portée par certaines idéologies économiques (ultralibéralisme), la guerre économique et les théorisations qui l'ont accompagné visent essentiellement à réintroduire la légitimité d'un destin choisi et de motifs d'ordre éthique dans les termes des rapports et les processus économiques.

C'est particulièrement net dans le texte du Manifeste de l'EPGE (2018) que nous avons analysé ci-dessus. Le texte renvoie d'entrée dos-à-dos « guerre économique » et « justice » (dont nous faisons l'hypothèse qu'elle renvoie tacitement et prioritairement à la justice « sociale ») : « la guerre économique n'a jamais pu être présentée comme une « guerre juste » puisqu'elle révélait un processus de conquête territoriale ou commerciale qui visait à soumettre des peuples à une logique de domination fonctionnelle ». Les auteurs inscrivent dès lors la « guerre économique » dans l'ordre du rapport de force, de la verticalité entre puissance dominante et populations dominées, tout ceci dans un cadre explicitement territorial. C'est cohérent avec la suite du texte qui avance tout aussi explicitement le concept de violence économique. La charge critique que visent les auteurs est indiscutable lorsqu'ils recourent à une expression aussi forte que la « face noire du commerce ». Le lyrisme de la terminologie choisie ne doit pas occulter l'intention critique incomplètement explicitée (ce qui ne peut guère être reproché aux auteurs dans le cadre

d'un texte qui est un manifeste). Cette intention critique se meut ensuite en objectif éthique, puisque les mêmes auteurs entendent contribuer à « contenir les excès de la guerre économique ». Pour être tout à fait certains qu'il n'y ait aucune maldonne sur l'intentionnalité éthique qui les guide, les auteurs précisent encore : « Ses membres (de l'EPGE, 2018) ne prônent pas la guerre économique. »

Le lien entre charge critique et intentionnalité éthique se lit encore plus clairement dans la dernière phrase du texte : « Loin d'adoucir les mœurs par le commerce, le modèle économique dominant ne fait que les durcir en minant les ressorts du développement et en repoussant chaque jour un peu plus les limites de l'exclusion ». Si l'on s'efforce d'interpréter cette assertion, on peut en proposer la lecture suivante sous la forme d'un syllogisme :

- L'exclusion (sociale) est contraire à une vision humaniste de la société ;
- Le modèle économique dominant accroît toujours davantage l'exclusion (sociale) ;
- Le modèle économique dominant est contraire à une vision humaniste de la société.

Le champ lexical autour du mot « humanisme » n'est présent nulle part dans le texte. Il s'agit d'une proposition pour interpréter de manière synthétique la posture éthique que semblent avancer les auteurs de ce texte. Cela permet du moins d'avancer que l'essentiel de ce texte a effectivement pour but d'associer la pensée sur la guerre économique à des motivations éthiques.

Comment ne pas voir par ailleurs le contraste, sinon la contradiction, éthique entre, d'un côté, les définitions de la guerre économique (que synthétise le manifeste de l'EPGE) et, d'un autre côté, le champ conceptuel de l'IET/IT qui s'organise autour de catégories telles que « la coopération », la « coordination », l'affirmation ou la reconnaissance d'un « destin commun » ou d'une « communauté de destin », la recherche ou l'objectif de « cohésion sociale », etc. Autrement dit, dans l'édifice conceptuel de l'Ecole française d'intelligence économique, tel qu'il s'est élaboré au fil des décennies, l'IET/IT en tant que champ praxéologique se construit comme la contradiction éthique de la guerre économique, vue elle-même comme cadre de lecture réaliste des rapports économiques contemporains à l'échelle internationale. On peut le formuler encore autrement en avançant l'hypothèse que dans le champ de la pensée IE/IET/IT, le territoire est apparu comme l'antidote éthique de la globalisation libérale, comme une sorte de « patriotisme économique » infranational, localisé, territorialisé.

Conclusion

On a vu que la seule expression qui a une charge indiscutablement éthique, et même géoéthique, qui ait émergé dans le champ de la pensée IE/IET/IT est l'expression de « patriotisme économique ». On a vu également qu'à de très rares exceptions près, cette expression n'a pas fait florès, ni dans la communauté experte en IET/IET/IT, ni parmi le personnel politique, ni parmi les hauts fonctionnaires, ni parmi le public appelé le « grand public ».

La difficulté réside probablement en partie dans les apories idéologiques afférentes, aujourd'hui, au champ lexical autour du mot « patrie ». L'une de ces apories réside peut-être dans un processus d'attribution idéologique de ce champ lexical aux partis dits « de droite ». Autrement dit, ce champ lexical a sans doute tendance à être perçu désormais de façon partisane et non comme un champ lexical appropriable par tout le monde, quelles que soient les options partisans ou politiques. La solution pour que le champ de l'IE/IET/IT fasse sens pour une pluralité d'acteurs et de citoyens, est de tirer sa sémiotique davantage vers le champ éthique que vers le champ politique ; et plus particulièrement vers le champ géoéthique.

Une piste de réflexion peut être celle de la « citoyenneté économique ». L'avantage du citoyen c'est qu'il est situé géographiquement, il est même construit selon une logique scalaire : le citoyen est en effet « membre » et potentiellement acteur, dans les démocraties occidentales, de communautés politiques emboîtées et de différentes échelles : d'abord, la commune, la communauté, le département, la région, la nation et, éventuellement, l'Union européenne. Cette approche est intéressante pour plusieurs raisons : dans la vogue contemporaine de la RSE/RSO, il convient de rappeler qu'il ne peut y avoir d'éthique effective que dans le contexte d'une communauté d'appartenance, localisée et donc territorialement et historiquement située ; ensuite, le concept de citoyenneté économique, renvoie aux citoyens. Mais en renvoyant aussi au concept de responsabilité, il vise à la totalité des acteurs qui fabriquent la vie économique, et sont co-auteurs de la trajectoire économique, et sociale, des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, généralement à différentes échelles.

La vocation de cette réflexion sur l'IET comme géoéthique prescriptive vise à contribuer à un cadre théorique et praxéologique faisant des pratiques d'IE territoriale la conséquence d'une posture géoéthique, les constituant en actes de citoyenneté économique.

Bibliographie

BECKER H. S. (2002), *Les ficelles du métier – Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Éditions La Découverte, Paris.

BILLIER J.C. (2014), *Introduction à l'éthique*, PUF, Paris.

BRENNETOT A. (2009), « Géoéthique du territoire. Le débat public territorial à travers la presse magazine d'opinion en France », Thèse de Géographie, Université de Rouen.

BRENNETOT A. (2020), « Géoéthique professionnelle, géoéthique prescriptive et géoéthique analytique. Pour une approche constructiviste de la dimension éthique de l'espace des sociétés », *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Politique, Culture, Représentations, document 959, mis en ligne le 05 novembre 2020, consulté le 07 septembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/cybergeo/35653> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cybergeo.35653>

BRET B. (2001), « Penser l'éthique pour penser le territoire et l'aménagement », *L'information géographique*, vol. 65, n°3, p. 193-218.

- BULINGUE F. & MOINE N. (2003), « Intelligence économique : un concept, quatre courants », *Revue Sécurité et stratégie*, p. 56-64.
- CANTO-SPERBER M. (Dir., 2004), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, 4e édition revue et augmentée*, 2 vol., PUF, Paris.
- CARAYON B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, juin.
- COUSSI O. & Auroy P. (2018), *Intelligence économique des territoires – Théories et pratiques*, CNER.
- DELBECQUE É. (2008), *Quel patriotisme économique ?*, PUF, Paris.
- DUGOIN-CLEMENT C. (2020), « La visée éthique dans l'IE publique et dans l'IE privée et la prise de décision », *Question(s) de management*, EMS Editions, 2020/4, n° 30, p. 13-22.
- FRANCOIS L. (2008), *L'intelligence territoriale économique appliquée au territoire*, Lavoisier.
- JONES T. M. (1991), "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, 16, p. 366-395.
- LAURENS-BERNARD O. (2013), *La politique publique d'intelligence territoriale-Evaluation de l'action des préfetures de région et propositions*, ministère de l'Intérieur, Secrétariat Général, Service du Haut-fonctionnaire de Défense.
- LAZARSELD P. (1970), *Philosophie des sciences sociales*, nrf / Éditions Gallimard, Paris.
- MARCON C. (2009), « Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles », *Revue internationale d'intelligence économique*, 2(2), p. 197-211.
- MARTRE H. (1994), *L'Intelligence économique et stratégie des entreprises, rapport du Commissariat général au Plan*, La Documentation française, Paris.
- MOINET N. (2009), « L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes », *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), p. 30-38.
- PAUTRAT R. (2004), « Une urgente priorité pour les territoires », *Constructif*, 8.
- SMITH D.M. (2001), "Geography and Ethics: Progress, or More of the Same?", *Progress in Human Geography*, vol. 25, No.2, p.261-268.
- SMITH D.M. (1998), "Geography and moral philosophy: Some common ground", *Ethics, Place and Environment*, 1:1, p. 7-33.
- SMITH D.M. (1997), "Geography and Ethics : a Moral Turn", *Progress in Human Geography*, vol. 21, No.4, p. 583-590.

TORRE A. (2009), « Retour sur la notion de Proximité Géographique », *Géographie, économie, société*, 1, Vol. 11, p. 63-75.

Sonia BOUSSAGUET

Professeur d'Entrepreneuriat à NEOMA BS, campus de Reims

Caroline ANDRE

Professeur associé de Droit à NEOMA BS, campus de Reims

Membre de l'unité de recherche INTRARE, Membre de la chaire ESS de l'URCA

Regards croisés sur l'intérêt d'un audit social de pré-acquisition en PME

Résumé

Le présent article est le fruit d'une collaboration entre deux chercheuses issues des sciences de gestion et des sciences juridiques. Les auteurs explorent dans le cas d'une acquisition par un tiers externe tout l'intérêt de réaliser un audit social en PME, qu'elles estiment à la fois juridique et humain. Les points de contrôle qu'elles soulèvent ont été rencontrés soit au cours d'audits sociaux, soit dans le cadre du contentieux judiciaire. Leur choix est guidé par les conséquences humaines ou financières qu'ils peuvent avoir en pratique. Cette étude vise un double objectif : elle offre, d'une part, à la communauté des pistes de recherche sur le sujet et, d'autre part, aux repreneurs un premier outil d'aide à la décision, pour mieux appréhender, évaluer et prévenir les risques sociaux dans leur intégralité.

Mots clés : Reprise d'entreprise ; PME ; audit social ; risques sociaux ; matrice.

Crossed view on the interest of a social audit in case of small business takeover

Abstract

This article is the result of a collaboration between two researchers from the fields of management science and law. The authors explore, in the case of an acquisition by an external third party, the interest of carrying out a social audit in an SME, which they consider to be both legal and human. The control points they raise have been encountered either during social audits or in the context of legal disputes. Their choice is guided by the human or financial consequences they may have in practice. This study has a double objective: on the one hand, it provides the community with avenues of research on the subject and, on the other hand, it offers buyers a first decision-making tool to better understand, evaluate and prevent social risks in their entirety.

Keys words: Takeover ; SME ; social audit ; social risk ; tool.

Introduction

L'audit d'acquisition (aussi appelé « due diligence ») est une étape indispensable à la reprise d'une entreprise (Duplat, 2003 ; Roullois, 2005 ; Meier & Schier, 2008 ; Deschamps & Paturel, 2009 ; Tariant, 2014 ; Mahé de Boislandelle & Estève, 2015 ; Lamarque & Story, 2018). Dans le cas d'un repreneur individuel, la démarche consiste à *passer de l'autre côté du miroir et à essayer de vérifier de l'intérieur si tout ce que l'on vous a dit sur cette entreprise est vrai et surtout à découvrir tout ce que l'on vous a caché* (Roullois, 2005 : 61). L'audit d'acquisition est composé de différents audits pour sécuriser l'opération : il s'agit, au minimum, de procéder à des audits comptable, juridique et fiscal (Lamarque & Story, 2018).

En pratique, l'audit social est, pour sa part, délaissé, voire ignoré ; c'est pourtant celui qui devrait être, en priorité, enclenché en PME (Boussagnet, 2005 ; 2007 ; Boussagnet & André, 2010). Le passif social de l'entreprise représente, en effet, l'un des principaux dangers pour le repreneur (Meier & Schier, 2008). Même si ce dernier cherche à limiter au mieux les risques qu'il encourt par des garanties, il n'est pas à l'abri de contentieux devant le conseil de Prud'hommes ou de redressements URSAFF (Meier & Schier, 2008 ; Tariant, 2014).

Au regard de la loi, l'interprétation des textes est sans équivoque dans ces situations précises de transfert d'entreprise. Il résulte, en effet, de l'article L.1224-1 du Code du travail que : *« Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise »*. La reprise s'applique, automatiquement, à tous les contrats de travail en cours au moment de l'opération (Monassier, 2010). Selon la jurisprudence, les contrats subsistent avec le nouvel employeur dans les conditions mêmes où ils étaient exécutés au moment du changement d'exploitation¹. Derrière cette règle, le repreneur sait que le salarié n'est pas un objet, une marchandise qui est cédée au même titre que les machines ou les locaux de l'entreprise. La dignité de la personne du salarié s'invite donc à la cession et implique le respect du travail mis à la disposition de l'entreprise.

Circonscrit à la Gestion des Ressources Humaines (Martory, 2003 ; Igalens, 2007 ; Meignant, 2009 ; Igalens & Peretti, 2016), l'audit social peut servir tant à vérifier la concordance des informations sociales aux normes et règles (audit de conformité) qu'à évaluer la valeur immatérielle que représente les hommes (audit de valeur). Cette démarche méthodique permet de constater des faits à l'aide d'indicateurs et, à titre préventif, d'apprécier la situation à un moment donné, en cas de dysfonctionnements à caractère social pouvant se traduire économiquement par des pertes, ce que Martory (2003) désigne sous le terme de « coûts cachés ». Ce type d'audit peut ainsi apporter une aide en facilitant les choix et décisions sur des points sensibles concernant l'humain (Igalens & Peretti, 2016 ; Meignant, 2009).

L'audit social, en tant qu'objet de recherche dans le champ d'application du entrepreneuriat, comporte objectivement des enjeux théoriques et empiriques auxquels nous devons répondre

¹ Cassation, Chambre sociale, 24 janvier 1990, n° de pourvoi 86-41.497.

(Boussaguet, 2005 ; 2007). Or, l'audit social est traité de manière lapidaire dans les ouvrages dédiés à la reprise d'entreprise (Duplat, 2003 ; Rouillois, 2005 ; Chabert, 2005 ; Meier & Schier, 2008 ; Deschamps et Patuere, 2009 ; Tariant, 2014 ; Lamarque & Story, 2018), excepté dans l'ouvrage de Mahé de Boislandelle & Estève (2015). Il en est de même en droit où on dénombre très peu d'ouvrages qui sont de surcroît anciens (Antona, 1993). Juridiquement, l'audit social n'y est pas abordé sous l'angle singulier de la reprise entreprise.

Fort de ces constats, le présent article répond à un besoin d'enrichissement des connaissances jusqu'alors insuffisantes sur l'audit social de pré-acquisition. La réflexion, ici proposée, est le fruit d'une collaboration entre deux chercheuses, issues des sciences de gestion et juridiques, dans une visée pragmatique. Les auteurs explorent dans le cas d'une acquisition par un tiers externe tout l'intérêt de réaliser un audit social en PME, qu'elles estiment à la fois juridique et humain. Les points de contrôle qui sont soulevés ont été tirés de la pratique. Ils ont été rencontrés soit au cours d'audits sociaux, soit dans le cadre du contentieux judiciaire. Seuls certains aspects sensibles sont abordés pour soutenir notre réflexion. Leur choix est guidé, d'une part, par leur absence dans la littérature et, d'autre part, par les conséquences humaines ou financières qu'ils peuvent avoir en pratique.

La première partie de cet article est consacrée à l'approche juridique de l'audit social (1), en révélant un certain nombre de points de contrôle que cette forme d'audit (de conformité) peut faire apparaître au regard de la loi. Une seconde partie traite des risques d'ordre plus « humain » (2), précisément de « coûts cachés », susceptibles d'échapper à la sphère purement technico-juridique (audit de valeur). Une vision équilibrée de l'audit social fait enfin l'objet d'une troisième et dernière partie pour agir avec précaution en phase de pré-acquisition (3).

1. L'intérêt juridique de l'audit social : contrôler la conformité et la pertinence des règles appliquées

L'audit social, dans sa dimension juridique, vise à contrôler que le droit social est correctement appliqué. Il s'agit de s'assurer que l'entreprise respecte bien ses obligations légales, contractuelles et conventionnelles en vigueur vis-à-vis des salariés. L'ensemble de la législation sociale doit être prise en considération. Toutes ces vérifications sont nécessaires pour identifier des risques potentiels (Verdun, 2006) de contentieux postérieurs à la cession (Ordre des experts comptables, 2003). En pratique, le risque social du non-respect des règles, au moins sur la partie chiffrée de l'audit social, concerne à la fois les relations individuelles (2.1) et collectives du travail (2.2).

1.1. Les risques inhérents aux relations individuelles du travail

Le recours à l'audit social est un moyen de passer en revue toutes les clauses contenues dans les contrats de travail (1.1.1). Il constitue aussi un moyen efficace permettant de mettre en lumière d'autres aspects non contractuels de la relation individuelle de travail (1.1.2). Au-delà d'un simple contrôle technique, ces aspects sous-tendent la protection des droits fondamentaux des salariés comme la reconnaissance de sa force de travail concourant à la réussite de

l'entreprise, de tenir compte de l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle sans oublier la liberté du travail.

1.1.1 Contrôle et analyse des clauses du contrat de travail

L'analyse des contrats de travail, avant une reprise, est un impératif car ils engagent la société à long terme (Antona, 1993). Le repreneur doit donc s'interroger sur le contenu des contrats de travail, et plus précisément s'ils ne contiennent pas des clauses illégales ou illicites. Parfois, l'audit social permet de découvrir que certains salariés n'ont pas de contrat de travail écrit, cette situation pouvant s'expliquer par l'ancienneté élevée des salariés concernés. Les contrats à durée indéterminée (CDI) peuvent ne pas être formalisés par écrit (sauf exceptions légales ou conventionnelles contraires). En effet, le code du travail prévoit que « *le contrat de travail est soumis aux règles du droit commun* » (article L.1221-1). Etant un contrat consensuel, le contrat de travail n'est donc pas, en principe, soumis à une forme particulière. Le simple échange des consentements est suffisant à sa formation (Barèges, 2021). Il est alors qualifié d'oral, de verbal ou de tacite (ministère du travail, 2022). L'écrit ne constitue pas une condition de validité du CDI (Aubrée, 2020). Il ne conditionne pas non plus la reconnaissance de la qualité de salarié puisque selon le principe de la chambre sociale de la Cour de cassation : « *l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs. Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* »¹. L'écrit constitue plutôt un mode normal de preuve de ce contrat (Aubrée, 2020). Cette formulation n'est toutefois valable que pour les CDI (Lahalle, 2016) à temps plein. La Chambre sociale de la Cour de cassation a ainsi pu juger qu'un employeur ne pouvait pas imposer ultérieurement une période d'essai à un salarié qui « *avait été engagée verbalement par contrat à durée indéterminée* »². De même, la haute juridiction a pu confirmer la compétence territoriale du conseil de prud'hommes du lieu où l'engagement avait été contracté puisque : « *appréciant la valeur et la portée des éléments de fait et de preuve soumis à leur examen, les juges du fond ont relevé que l'engagement avait été contracté par téléphone et que c'était au domicile du salarié (...) que celui-ci avait accepté l'offre d'emploi qui lui avait été faite* »³. Cependant, il convient de noter qu'une directive européenne (14 octobre 1991 – directive qui s'impose en droit français) impose à l'employeur de porter à la connaissance du travailleur salarié « *dix éléments essentiels du contrat ou de la relation de travail* » (article 2 de la directive) que l'on peut synthétiser ainsi : l'identité des parties, le lieu de travail, les informations concernant le poste et les fonctions occupés (titre, grade...), la date de début du contrat ou de la relations de travail, la durée prévisible si l'emploi est temporaire, la durée du congé payé, la durée des délais de préavis, les informations relatives à la rémunération et les informations relatives aux conventions ou accords collectifs de travail. La directive prévoit ensuite, à son article 3, les

¹ Cassation, Chambre sociale, 24 juin 2020, n°18-26.088.

² Cassation, Chambre sociale, 14 mars 2005, n° 91-43.788.

³ Cassation, Chambre sociale, 11 juillet 2002, n° 00-44.197.

« *moyens d'information* » desdits éléments essentiels. Ils peuvent résulter « *de la remise au travailleur : a) d'un contrat de travail écrit et/ou d) d'une lettre d'engagement et/ou c) d'un ou de plusieurs autres documents écrits dès lors que l'un de ces documents comporte au moins ...* » six (des dix) éléments essentiels : l'identité des parties, le lieu de travail, les informations concernant le poste occupé (titre, grade...), la date de début du contrat ou de la relation de travail, la durée prévisible si l'emploi est temporaire, les informations relatives à la rémunération. Les trois moyens d'information visés par le droit européen – contrat de travail, lettre d'engagement et autres documents écrits – trouvent échos dans le droit français à l'article L.1221-1 du code du travail qui dispose que le contrat de travail : « *peut être constaté dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter* ». Par conséquent, si un contrat de travail n'a pas été établi par écrit, l'employeur peut rapporter la preuve que les éléments essentiels de la relation de travail ont été transmises au salarié par le biais des bulletins de paie (« *L'employeur conserve un double des bulletins de paie des salariés ou les bulletins de paie remis aux salariés sous forme électronique pendant cinq ans* » : article L.3243-4 du code du travail). Il peut encore, selon les recommandations du Ministère du travail (2021), « *remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'URSSAF (ou à la Mutualité sociale agricole - MSA)* ». La directive précise enfin que l'employeur doit communiquer les éléments essentiels au salarié « *deux mois au plus tard après le début de son travail* » (article 3). Ces éléments reviennent à imposer l'écrit, même si la validité du contrat du travail n'est pas affectée par l'absence de celui-ci.

Ainsi, lors d'un audit social, s'il est constaté qu'aucun contrat de travail écrit n'a été rédigé, il est néanmoins conseillé d'en rédiger un. L'écrit est source de sécurité tant pour l'employeur que pour le salarié. L'écrit présente « *un intérêt en cas de litige sur l'existence, la nature, la portée ou l'étendue des droits et obligations de chacune des parties* » (Barèges, 2021). Il permettra notamment à l'employeur d'insérer dans ce contrat une clause de garantie d'emploi ou de non-concurrence (v. *infra*) lui permettant de retenir les salariés clés à la reprise d'entreprise. Enfin, si l'employeur opte pour un CDI écrit, celui-ci doit être rédigé en français (article L. 1221-3 alinéa 1^{er} du Code du travail).

Les contrats à durée déterminée (CDD) sont, en revanche, réglementés (V. les articles L.1241-1 et suivants du Code du travail). Dans le cadre d'une cession, ils peuvent être source de contentieux importants. Ces contrats doivent nécessairement être écrits et signés. Dans le cas contraire, ils sont considérés comme non valables et risquent d'être requalifiés en CDI par le juge. Il est donc conseillé de régulariser la situation. D'autres contrats peuvent parfois poser problème comme les contrats à temps partiel puisque, eux aussi, sont très réglementés (V. les articles L.3123-1 et suivants du Code du travail). Pour ne pas risquer d'être requalifiés en contrat à temps plein, le repreneur doit s'assurer que ceux-ci comportent bien certaines mentions parmi lesquelles la durée du travail, la répartition dans un cadre mensuel ou hebdomadaire et les cas de modifications possibles ainsi que la faculté d'effectuer des heures complémentaires.

Le repreneur doit analyser les clauses prévues initialement dans les contrats de travail. De manière générale, l'examen de chacune des clauses des contrats s'opère en tenant compte à la

fois de la loi, de la jurisprudence et de la convention collective (ou de l'accord d'entreprise) en vigueur à la date de l'audit, car les règles sociales évoluent très vite. En pratique, c'est la clause de non-concurrence qui fait l'objet de contrôle. Il convient de vérifier en priorité les contrats des commerciaux ou ceux de salariés occupant des postes clés dans l'entreprise et, en cas de défaut ou d'absence, d'en inclure une. Cette inspection est nécessaire pour s'assurer que les départs ne soient pas motivés par la création d'une activité concurrente, qui aurait pour conséquence d'amoinrir les perspectives de développement de l'entreprise cible.

La clause de non-concurrence (Beyneix, 2020 ; André & Lethielleux, 2009)

Pour un repreneur, l'audit social sera l'occasion de faire le point sur la licéité de la clause et d'adapter son contenu si nécessaire. Cette clause a pour objet de **limiter**, après la rupture du contrat de travail, la possibilité pour le salarié d'exercer pour son compte ou pour autrui une activité concurrente à l'entreprise. En insérant une telle clause, les entreprises cherchent à se protéger certes contre des risques de divulgation de secrets de fabrication et de savoir-faire, mais surtout il s'agit de retenir la clientèle.

Pour cela des conditions¹ s'imposent en ce qu'elle constitue un frein au développement professionnel du salarié et une atteinte à la liberté du travail : il doit exister un **intérêt légitime** de l'entreprise ; cette clause doit être **limitée dans le temps** ; elle doit aussi être **limitée dans l'espace**. Il doit enfin être prévu un **dédommagement** financier au profit du salarié. Si cette indemnité n'est pas versée par l'employeur, le salarié est libéré de son engagement.

La clause doit donc être « *indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise* ». Dans le cas contraire, la clause est nulle sans qu'il soit nécessaire d'examiner les autres conditions de validité de la clause de non-concurrence. Le salarié est donc libéré de son obligation de non-concurrence. Selon Damy (2008), l'employeur doit spécifier en quoi cette clause est nécessaire. Cela sera le cas lorsque l'employeur justifiera à la fois du caractère concurrentiel du secteur et de la particularité des fonctions exercées par le salarié (ou caractéristiques de l'emploi) qui doivent, elles aussi, présenter un risque de concurrence. Il y a donc deux critères cumulatifs. D'abord, concernant, le caractère concurrentiel du secteur, il appartient à l'employeur d'établir que l'entreprise est susceptible de subir un préjudice réel au cas où le salarié viendrait à exercer son activité professionnelle dans une entreprise concurrente. Ensuite, la particularité des fonctions exercées par le salarié suppose elle aussi un risque de concurrence. La jurisprudence encadre l'interdiction de travailler qui est imposée au salarié. Elle ne doit pas devenir une impossibilité pour le salarié de retrouver un emploi. La Cour de cassation considère donc que la clause est valable si : « (...) *elle n'empêche pas le salarié de retrouver un autre emploi, compte tenu de sa formation et de son expérience professionnelle* »². Les autres conditions de validité de la clause de non-concurrence sont : une limitation temporelle (souvent une année) et géographique (limitée en nombre de kilomètres ou de départements proches de l'entreprise et voire nationale). En pratique, l'absence d'une de ces deux conditions devient rarissime. Si d'extraordinaire, elles étaient omises, elles entraîneraient la nullité de la clause. En revanche, si les délimitations temporelles et/ou géographiques s'avèrent exagérées, le juge dispose souverainement du pouvoir de réduire leur champ. Enfin, la clause de non-concurrence doit comporter une contrepartie financière. Cette exigence trouve sa cause dans l'atteinte portée à la liberté du salarié d'exercer une activité professionnelle. Si le montant de la contrepartie financière est dérisoire (Rosa, 2018), la clause est nulle. La contrepartie est un élément essentiel de la clause de non-concurrence.

L'audit social peut également s'avérer utile en ce qu'il permet de vérifier l'influence négative qu'une clause de mobilité peut avoir sur la validité d'une clause de non-concurrence. Dans une décision³, il a été jugé que la présence d'une clause de mobilité stipulée au contrat rendait **mécaniquement illégale** la clause de non-concurrence. En effet, les limites géographiques de la clause de non-concurrence peuvent ne pas être précises en

¹ Cassation, Chambre sociale, 10 juillet 2002, n° 00-45.135.

² Cassation, Chambre sociale, 18 décembre 1997, n° 95-43.409.

³ Cassation, Chambre sociale, 13 mars 2019, n° 17-11.197.

raison de la seule présence d'une clause de mobilité géographique. Le repreneur doit donc s'assurer que le salarié est en mesure de connaître **précisément l'étendue géographique** de son obligation de non-concurrence. Ainsi en présence d'une clause de mobilité géographique (le salarié n'est pas en mesure de connaître avec précision son secteur d'activité), la clause de non-concurrence qui prévoit qu'elle couvre : « *le territoire du ou des départements sur lequel ou lesquels [le salarié sera] intervenu au cours de l'année précédant la cessation du présent contrat sur une zone géographique comprise entre les limites de ce ou de ces départements et une distance de 50 kilomètres* » n'est donc pas précise. L'articulation des deux clauses a comme incidence qu'au jour où le salarié a accepté la clause de non-concurrence, il était incapable d'anticiper la zone où il ne devrait pas concurrencer son employeur. Le contrat de travail n'est donc pas simplement un montage juridique. Le repreneur doit donc s'assurer que la combinaison des clauses de non-concurrence et de mobilité respectent le droit fondamental du salarié au travail.

De même, un repreneur peut être tenté d'inclure, dans le contrat de travail de certains salariés, ceux dont il estimera la présence indispensable au fonctionnement de l'entreprise, une clause de garantie d'emploi. Il est nécessaire d'identifier les collaborateurs clés, puis de les associer d'une manière ou d'une autre à l'opération de reprise. Le repreneur peut ainsi vérifier que ces personnes sont susceptibles d'être fidélisées en négociant avec elles des engagements spécifiques préalablement à la signature du protocole d'accord.

La clause de garantie d'emploi (Aubrée, 2017)

Par cette clause, l'employeur (soumis à une obligation de résultat de maintien dans l'emploi) s'engage à ne pas rompre le contrat de travail pendant une durée déterminée, sauf à verser au salarié des dommages-intérêts. Elle offre ainsi une stabilité d'emploi pendant une période déterminée (5 ans ; voir au-delà de l'âge de la retraite).

Rares en pratique, ces clauses trouvent toutefois leur utilité dans le cadre d'opérations de cessions d'entreprises lorsque l'ancien dirigeant se voit proposer un contrat de travail par le repreneur ou lorsque la société cessionnaire s'engage à ne pas licencier les salariés¹. Constitue une telle clause, la mention figurant dans l'acte de cession du capital par lequel l'acquéreur s'engage à ne procéder à aucun licenciement économique ou individuel pendant un délai de deux ans à compter de la date de la cession².

Un soin tout particulier doit être apporté à la rédaction d'une telle clause. En effet, protectrice des intérêts des salariés, les juges lui donnent plein effet. Pour prévenir les contestations ultérieures, il est donc recommandé de préciser le point de départ de l'engagement de l'employeur, le montant de l'indemnité en cas de rupture de la clause, la durée de la garantie d'emploi et les cas dans lesquels le contrat peut être rompu (commun accord, force majeure, licenciement pour motif personnel en cas de faute grave ou lourde, départ volontaire dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi).

Le non-respect de la clause de garantie d'emploi permet au salarié d'obtenir la condamnation de l'employeur à lui réparer le préjudice qu'il a subi, et ce sous la forme du versement, à titre de dommages-intérêts, d'une indemnité pour violation de cette clause, d'un montant égal au solde des salaires qu'il aurait dû normalement percevoir jusqu'au terme de cette période de garantie.

Enfin, un dernier point doit être mentionné lorsqu'il s'agit de passer en revue les engagements individuels. Il concerne les ruptures de contrat intervenues par le passé. Le repreneur doit s'assurer que les procédures de licenciement ont été correctement menées. Dans le cas inverse, le salarié remercié peut réclamer des dommages-intérêts.

¹ Cassation, Chambre sociale, 7 mai 2003, n° du pourvoi 01-40.508

² Cassation, Chambre sociale, 11 juillet 2002, n° du pourvoi 00-44.462

Si les relations individuelles de travail d'ordre contractuel sont importantes, l'aspect non contractuel présente lui aussi un grand intérêt.

1.1.2 Contrôle et analyse de l'aspect non contractuel de la relation individuelle de travail

L'aspect non contractuel de la relation individuelle de travail soulève, d'un point de vue juridique, des points d'attention au déclenchement de l'audit. D'abord, une enquête doit être menée sur les bulletins de salaire des vingt-quatre derniers mois au minimum (durée préconisée par les praticiens). Outre les mentions obligatoires, un contrôle des déclarations et du règlement des cotisations doit être effectué. Le repreneur doit s'enquérir des éventuels contrôles effectués par l'Urssaf.

Cependant, le repreneur ne peut se baser uniquement sur les fiches de paye. Il doit aussi se fier au registre unique du personnel et examiner toutes les entrées et sorties des salariés. Par exemple, ceux qui se trouvent en congé maladie de longue durée, en congé sabbatique, en congé parental d'éducation. Le repreneur doit avoir une situation exacte de ses futurs effectifs pour ne pas avoir un jour la surprise de voir réapparaître un salarié qui avait été « oublié ». L'absence des salariés pour cause de maladie constitue aussi un aspect important pour le repreneur qui doit connaître la durée de l'absence du salarié.

La classification du salarié doit ensuite être examinée pour valider la concordance entre le coefficient et la grille des salaires afin de vérifier si la rémunération perçue correspond au minimum conventionnel. Si le coefficient est inférieur à la tâche de travail réellement effectuée, le repreneur peut être contraint à régler les rappels de salaires (sur les trois dernières années). Enfin, pour ce qui est des usages d'entreprise, si par exemple, tous les salariés d'un même service perçoivent une prime fixe et régulière supplémentaire à celle prévue dans leur contrat de travail ou dans la convention collective, le repreneur devra maintenir cet usage sauf à la dénoncer *via* une procédure spécifique.

Si l'audit social offre la possibilité d'évaluer toute la dimension individuelle de la relation de travail, il permet également de sonder le statut collectif des salariés.

1.2 Les risques inhérents aux relations collectives du travail

Les usages, la convention collective ou encore les accords d'entreprise s'imposent au repreneur. En pratique, des négociations salariales sont souvent engagées quelques temps après la reprise afin de revoir les pratiques et les accords en vigueur. L'auditeur doit vérifier la conformité des pratiques de l'entreprise avec les dispositions des conventions et accords applicables à l'entreprise (Peretti et Vachette, 1985). Toutefois, une précaution est à prendre dès le début de l'audit social. Il s'agit d'examiner l'activité principale de l'entreprise cible qui détermine l'application de la convention collective. On constate ainsi que certains dirigeants n'appliquent pas toujours la convention qu'ils devraient, car l'activité de départ a évolué avec le temps. Or, la convention collective a une incidence sur de nombreux éléments tels que le montant des salaires, le coefficient attribué au salarié ou encore les indemnités de licenciement. En pratique, la procédure pour en changer est souvent très longue et compliquée à mettre en place.

La convention collective applicable à l'entreprise reprise

L'analyse des bulletins de salaire permet de découvrir que l'entreprise en voie d'être cédée n'applique pas toujours la convention collective dédiée. Cette situation peut s'expliquer par une simple erreur du cédant ou par le fait que son activité a évolué au fil des années souvent vers une autre activité jugée plus rentable. Dans ce cas, le cédant a oublié de modifier la mention sur le bulletin de salaire.

Dans une telle situation, le repreneur doit savoir que, dans les relations individuelles, les salariés peuvent revendiquer les dispositions de la convention collective (ainsi que leurs avenants) mentionnées sur leur bulletin de salaire. Ils peuvent également revendiquer l'application des stipulations de la convention ou de l'accord collectif dont relève l'entreprise, notamment si elles leur sont plus favorables (Teyssié, 2020). L'audit social permettra ainsi au repreneur de comparer le contenu des deux conventions collectives et de mettre en relief toutes les différences relatives aux grilles de salaires, à la prise en compte des formations, aux congés... En revanche, dans les relations collectives (CSE, syndicat...), il n'y a qu'une seule convention collective applicable : celle relevant de l'activité principale de l'entreprise (Nadal, 2022).

Si le repreneur ne souhaite pas rester dans une telle situation, il pourra revenir à l'application de la convention collective applicable à son activité principale en respectant la procédure de dénonciation. La mention de la convention collective sur le bulletin de salaire s'analyse dans ce cas comme un engagement unilatéral de l'employeur. De même, si la mention de la convention collective apposée sur le bulletin de salaire est le fruit d'une erreur du cédant, le repreneur pourra se soustraire aux effets qui y sont normalement attachés en détruisant la présomption d'applicabilité (présomption simple).

Les obligations en matière de représentation du personnel et de santé et bien-être au travail doivent être considérées sous peine de sanction. La loi autorise chaque syndicat à constituer une section syndicale dans toute entreprise et de désigner des délégués syndicaux ou des représentants de la section syndicale. De même, échanger avec le comité social et économique (CSE) qui a compétence en matière de santé (création d'une commission santé, sécurité et conditions de travail créée au sein du CSE ; article L.2315-36 du code du travail) est essentiel tout comme consulter l'ensemble des procès-verbaux.

Une attention particulière doit aussi être portée sur les éventuels contentieux en vue d'obtenir réparation : les arrêts de travail en cours (accidents du travail et maladies professionnelles), les risques professionnels (bruit, amiante, produits dangereux ou chimiques, etc.) qui pourraient conduire au paiement d'indemnités dans le futur. L'audit doit enfin intégrer la dimension de la durée du travail appliqué et le respect des dispositions conventionnelles (contrôle de la durée de travail, volume et paiement des heures supplémentaires).

Au-delà de l'analyse du respect de la réglementation juridique (par rapport à l'existence d'engagements contractuels et/ou relatifs au statut social), il convient d'examiner si la situation présentée est vraiment proche de la réalité (Duplat, 2003) et si des déséquilibres sociaux ne vont pas perturber ou faire échouer l'opération (Boussaguet, 2005, 2007 ; Boussaguet & André, 2010).

Dans le contexte ici étudié, il est possible d'enrichir l'analyse du respect de la réglementation (audit de conformité) par la conduite d'un audit de valeur (Martory, 2003) dont les éléments peuvent constituer la valeur essentielle d'une PME.

2. L'intérêt humain de l'audit social : détecter et évaluer les « coûts cachés »

D'après Martory (2003), l'audit de valeur vise à apprécier la valeur immatérielle que représente les hommes et les risques sociaux qui en découlent. Ces « coûts cachés » désignent des coûts qui ne sont pas pris en compte par la comptabilité et qui représentent un manque à gagner pour l'entreprise. L'origine des « coûts cachés » provient de dysfonctionnements organisationnels et de comportements humains. Dans le domaine du repreneuriat, une analyse rapide des hommes peut apporter un éclairage sur des déséquilibres sociaux associés à la direction de l'entreprise (le cédant/cessionnaire) (2.1) et/ou à l'équipe en place (les salariés de la cible) (2.2).

2.1. Les risques associés au cédant/cessionnaire

En ce qui concerne la direction de l'entreprise, le repreneur doit très vite repérer si la stabilité de l'entreprise repose sur le cédant/cessionnaire. Si ce dernier se montre coopératif, le repreneur peut tenter d'appréhender (2.1.1) la nature de son profil managérial (Boussagnet, 2005 ; 2007 ; Mahé de Boislandelle & Estève, 2015) et si possible, (2.1.2) la transférabilité de son réseau de relations (Geindre, 2009, 2012 ; Mahé de Boislandelle & Estève, 2015). En cas de fort *intuitu personae*, le repreneur doit sérieusement s'interroger sur ce que vaudra l'entreprise quand ce dirigeant ne sera plus là.

2.1.1. Description et analyse du profil managérial du cédant (audit managérial)

Le repreneur doit saisir les motivations « réelles » du cédant/cessionnaire, c'est-à-dire savoir s'il souhaite vraiment vendre son entreprise, à quelle échéance et selon quelles modalités (Chabert, 2005 ; Boussagnet, 2005 ; 2007). En pratique, on observe que les attentes avouées du vendeur sont rarement ses motivations authentiques. Le candidat repreneur doit arriver à connaître, s'il y a eu, des négociations antérieures échouées, si la direction est pressée de vendre et surtout ce que souhaite faire celle-ci après l'opération. Pour éviter tout risque, il lui est recommandé de prévoir une clause de non-concurrence à intégrer dans le protocole d'accord final. Il convient de ne pas confondre la clause de non-concurrence du droit commercial de celle du droit du travail (évoquée précédemment) : le régime juridique est différent. Cette clause peut s'appliquer au cédant/cessionnaire en lui interdisant de se réinstaller dans un périmètre donné avec une activité similaire à celle de son ancienne entreprise ou d'aller travailler chez un concurrent direct. De même, le repreneur se doit de découvrir le cédant/cessionnaire pour mieux cerner son mode de management (gestion paternaliste ou participative), son approche des problèmes (intuitive, méthodique, les deux ?), les savoir-faire qu'il maîtrise, sa personnalité et les qualités relationnelles qu'il possède (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015). C'est à ce moment que le repreneur peut prendre en compte l'importance de la ressource réseau (Geindre, 2009 ; 2012 ; Mahé de Boislandelle & Estève, 2015).

2.1.2 Description et analyse du réseau de relations du cédant (audit des réseaux sociaux)

Les réseaux sociaux sont des « *liens de nature amicale, mondaine, professionnelle tissés entre des individus au sein ou en marge des ensembles organisés* » (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015 : 112). Cela relève du patrimoine personnel du cédant/cessionnaire (et de son capital social) difficile à repérer et à transférer au repreneur (Geindre, 2009 ; 2012 ; Mahé de Boislandelle & Estève, 2015), en particulier dans certaines activités industrielles ou de service (carnet d'adresses). Un réseau relationnel peut être variable dans son étendue, sa nature et son poids. Le repreneur doit juger de son importance relative. Il peut s'aider, pour cela, d'une grille d'autodiagnostic développé par Mahé de Boislandelle & Estève (2015). Pour Geindre (2009 ; 2012), il convient aussi de mesurer lors de l'évaluation si les réseaux apparaissent comme un actif de l'entreprise et pas seulement une ressource du dirigeant, c'est-à-dire si l'entreprise dispose d'une « mémoire ». L'absence de trace, de mémoire relative à la ressource réseau, peut, d'après cet auteur, être appréhendée comme un facteur de risque (*a fortiori* si l'entreprise cible ne dispose pas de fichiers, de procédures ou de salariés sur lesquels reposent les relations de réseau). Le poids du cédant/cessionnaire est donc à estimer pour se prémunir d'une potentielle perte de valeur, au même titre que les membres de la cible tant convoitée.

2.2. Les risques associés à l'équipe en place

Au niveau de l'équipe en place, l'audit social doit tant servir à anticiper et neutraliser des risques liés au noyau dur (audit du noyau dur) et/ou aux valeurs partagées par les salariés (audit de la culture), qu'à repérer les principaux dysfonctionnements sociaux (audit des RH) (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015) sous peine d'un « rejet de greffe » (Boussaguet, 2005).

2.2.1. Description et analyse du noyau dur (audit du noyau dur)

Le noyau dur est constitué de « *personnes dont le départ gênerait le fonctionnement de l'entreprise en raison de leurs compétences particulières (savoir, savoir-faire), de leur expérience, de la connaissance de la clientèle, de leur fiabilité, de leur légitimité, des rapports d'amitiés, de leur irremplaçabilité (difficile à trouver un remplaçant sur le marché)* » (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015 : 110). Ces hommes clés de l'entreprise resteront-ils en place après le départ du cédant ? S'entendront-ils avec le repreneur ? Celui-ci doit si possible avoir un bref aperçu du nombre de personnes composant « son noyau dur », en complétant la grille d'analyse développée par Mahé de Boislandelle & Estève (2015).

Pour apprécier certains éléments de leur professionnalisme, le repreneur peut analyser les dossiers individuels des salariés (incluant les CV). Il peut, en complément, les interroger sur leurs aspirations à brève échéance (évolution en interne ou départ pour cause de retraite ou projet de création d'entreprise). Le repreneur doit, en revanche, être des plus vigilants si des membres de la famille du cédant/cessionnaire sont employés dans l'entreprise. Il doit valider leurs intentions à l'égard de la cession et évaluer leur fonction réelle dans l'entreprise, leur rémunération et surtout leur influence dans les processus de décision. Les experts conseillent

de ne pas conserver les proches du cédant/cessionnaire parce que cela peut être source de mésentente ultérieure (Tariant, 2014).

2.2.2. Description et analyse des valeurs partagées par les salariés (audit de la culture)

Il importe de connaître l'histoire de la cible, les valeurs partagées par les salariés et véhiculées dans et hors de l'entreprise dans un souci d'intégration (Boussaguet, 2005). Il est judicieux de trouver un bon équilibre avec la culture de la cible et entreprendre des actions adéquates pour éviter des coûts supplémentaires liés à des incompréhensions à l'intérieur de ce cadre de référence. Quelques caractéristiques culturelles peuvent donner lieu à observation : on peut noter le respect des règles au quotidien, le formalisme des procédures, la communication interne, la conscience des coûts, de la productivité et du temps de travail, le comportement au travail, les traditions culturelles (rituels, apéritifs...), le style vestimentaire, le langage commun, la conception des rapports de pouvoir telle que la délégation, l'autonomie ou la responsabilisation... (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015).

2.2.3. Description et analyse des dysfonctionnements sociaux (audit des RH)

Sans entrer dans un audit détaillé des RH, le repreneur doit être en mesure de repérer les principaux dysfonctionnements et ses effets de première importance sur le « mix-social » (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015).

Tableau 1 : Principaux dysfonctionnements sociaux à repérer lors de l'audit des RH (Mahé de Boislandelle & Estève, 2015 : 124).

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Absentéisme : taux général, par catégories de personnel ;- Turn-over ;- Accidents de travail ;- Taux de productivité comparé aux entreprises du secteur ;- Recours aux prud'hommes, conflits sociaux ;- Indemnité de licenciement ;- Contentieux divers ;- Climat social ; |
|---|

De façon plus précise, le candidat à la reprise ne doit pas oublier d'examiner l'ancienneté de l'équipe en place. Si des départs sont programmés, le repreneur doit impérativement déterminer le coût de ces départs (indemnité de départ à la retraite, indemnité de licenciement) et en tenir compte dans le cadre de l'évaluation financière de l'entreprise. Une ancienneté trop élevée peut entraîner un passif social latent correspondant au minimum aux indemnités légales ou conventionnelles. Celles-ci peuvent constituer une somme importante. Certains salariés peuvent, d'eux-mêmes, décider de quitter l'entreprise et passer à la concurrence. Cette perte de compétences, notamment en cas d'absence de clauses de non-concurrence dans les contrats de travail, peut se répercuter de façon désastreuse sur l'entreprise. De plus, le repreneur n'est jamais à l'abri d'un risque potentiel de conflit interne (déclaré ou latent) associé au transfert.

Cette période correspond parfois à une période d'intense « lobbying » de la part des salariés qui peuvent se traduire par des revendications professionnelles, voire des mouvements sociaux (Boussaguet, 2005 ; Colot & Dupont, 2007). Il s'agit, par conséquent, pour le repreneur d'anticiper d'éventuels conflits sociaux, parfois de les désamorcer avant même le rachat.

En phase de pré-acquisition, on regrette l'absence de prise de conscience de l'aspect essentiellement, Ressources Humaines et composition du personnel. Il est dommageable que le risque social (que nous estimons à la fois juridique et humain) ne soit pas pris davantage en compte en tant que tel.

3. Une vision équilibrée de l'audit social de pré-acquisition : agir avec précaution

La phase d'évaluation de la cible (« due diligence ») se révèle critique du point de vue social puisque l'analyse du risque juridique, d'une part, et celle du risque humain, d'autre part, montrent toute son importance, sans véritablement se rencontrer. Dans les faits, il s'agit d'une véritable cécité de la part des dirigeants (et de leurs conseils) qui va à l'encontre de ce que nous apprend la littérature scientifique sur le sujet, si rare soit-elle. Une vision équilibrée dans le domaine social doit, par conséquent, être prise au sérieux pour agir avec précaution. On peut, de cette vision, imaginer des procédures d'investigation adaptées (3.1), et la construction d'une matrice des risques sociaux comme premier outil d'aide aux actions d'intervention (3.2).

3.1. Une procédure d'investigation adaptée

Il est rare qu'un tiers (externe) hésite à se faire conseiller. Il est, en pratique, accompagné tout au long du processus repreneurial par un expert-comptable, un avocat et/ou un intermédiaire spécialisé. Ces experts peuvent, en effet, œuvrer plus facilement et librement dans le respect de la confidentialité et du professionnalisme qui les caractérisent (Ordre des experts comptables, 2003). La difficulté d'investigation peut être importante à ce stade de l'évaluation. Le candidat à la reprise n'a pas vraiment de contact avec la cible avant de la reprendre (Boussaguet, 2005 ; 2007).

La priorité est donc de débiter l'audit par une prise de connaissance de l'ensemble des documents disponibles dans l'entreprise (repris ci-dessous dans le tableau 2). En fonction de l'importance de la cible (nature, taille, secteur), ces documents doivent non seulement exister, mais aussi être à jour (Meier & Schier, 2008). Habituellement, ce type d'investigation fait l'objet d'une *data room* afin que seules les personnes autorisées puissent les consulter (Ordre des Experts Comptables, 2013).

Tableau 2 : Les documents à consulter (adaptés de Meier & Schier, 2008)

| Nature des documents | Documents à consulter |
|--|---|
| <p>Documents sociaux généraux</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Convention collective applicable et accords collectifs ; - Règlement intérieur ; - Déclaration « DAS » des derniers exercices ; - Procès-verbaux des réunions avec les représentants du personnel, du CSE, notamment de la commission santé, sécurité et conditions de travail ; - Preuve de règlement des créances dues aux URSSAF ; - Dates et dossiers des derniers contrôles URSSAF ; - Liste des litiges en cours ou potentiels avec l'URSSAF ; - Liste des représentants du personnel (salariés protégés). |
| <p>Documents relatifs aux contrats de travail ou équivalents et aux avantages et coûts des associés</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Les actes de nomination des dirigeants ; - Registre unique du personnel ; - Registre des observations et mises en demeure ; - Livre de paie ; - Organigramme, fiches de poste, définitions de fonction ; - Comptes rendus des entretiens annuels d'évaluation ; - Nombre total de salariés employés (équivalent temps plein) ; - Contrat de travail type et avantages associés (retraite/prévoyance) ; - Liste des procès passés, en cours ou éventuels avec des salariés ; - Liste de plans et systèmes de participation, d'intéressement, de stocks options... ; - Liste des personnes les mieux rémunérées (et avantages associés) ; - Liste des accords particuliers concernant les départs à la retraite de salariés... |

De la même manière, les points spécifiques à vérifier (Duplat, 2003 ; Tariant, 2014) sont répertoriés dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Les points spécifiques à vérifier (adapté de Duplat, 2003 ; Tariant, 2014)

| Points à vérifier (Duplat, 2003) |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Évolution de l'effectif et de la masse salariale ; - Politique salariale : quelle est la convention collective qui s'applique ? - Existence des représentants du personnel ; procédures d'information du CSE ; - Salaires, types de contrat, compétences, ancienneté, âge, absentéisme : y a-t-il des salariés membres de la famille du cédant ? Y a-t-il des absents dans l'entreprise dont le contrat est suspendu ? - Avantages particuliers : primes diverses accordées à certaines catégories de salariés, voitures de fonction, logement de fonction... ; - Engagements envers le personnel, notamment en matière d'augmentation des salaires ; - Pyramide des âges ; provisionnement des indemnités de départ en retraite ; - Licenciements et démissions ayant eu lieu au cours des dernières années ; - Respect des obligations en matière d'hygiène et de sécurité ; - Difficultés éventuelles à embaucher ; problèmes de qualification du personnel ; - Politique de formation... |
| Points à vérifier (Tariant, 2014) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Organisation fonctionnelle détaillée (quels sont les hommes clés ?) ; - Nature des contrats (CDI, CDD, intérim, clause de non-concurrence, parachutes) ; - Embauches récentes ; |

- Conditions spécifiques liées au secteur d'activité (convention collective appliquée, évaluations prévues) ;
- Accords et avantages particuliers négociés dans l'entreprise (primes, intéressement, participation...) ;
- Qualité et ancienneté du personnel (pyramide des âges, embauches, licenciements, turn-over, formation à prévoir) ;
- Jours de maladie ;
- Politique du budget consacré à la formation ;
- Mode de management pratiqué (gestion paternaliste ou participative) ;
- Culture d'entreprise (délégation, autonomie, responsabilisation) ;
- Communication interne (informations données au personnel, rythme, nature et forme) ;
- Liens de familles de certains salariés avec le cédant ;
- Climat et relations sociales (existence de syndicats, CSE, mouvements sociaux passés).

Idéalement, le repreneur peut demander à rencontrer le cédant. Ces rencontres, réalisées dans et hors de l'entreprise, sont évidemment l'occasion pour le repreneur de le découvrir. Il peut aussi demander à solliciter l'équipe en place. En priorité, il peut s'entretenir avec les personnes clés afin de les sonder sur les forces et les faiblesses qu'il a cru percevoir au cours de ses entretiens avec le vendeur mais qui ont pu être atténués ou amplifiés par celui-ci. Éventuellement, le repreneur peut compléter son information en rencontrant des clients, des concurrents de l'entreprise... En pratique, cette démarche n'est pas chose courante. On observe en général un refus de la part du vendeur de permettre au repreneur de rencontrer les salariés ou toutes autres parties prenantes (Boussaguet, 2005). En effet, le repreneur risque de se révéler, en cas d'échec des négociations, un concurrent redoutable d'autant qu'il aura été mieux informé ou un bavard maladroit (Deschamps & Paturel, 2009).

3.2. Une matrice des risques sociaux

L'absence (ou négligence) de référence à la dimension juridique et humaine, lorsqu'on traite du sujet de l'audit social, n'autorise pas une analyse complète. Aussi, plus qu'un simple outil de contrôle de l'application du droit du travail, il est apparu pertinent de construire une matrice des risques, à partir de la typologie des risques sociaux en PME élaborée par Igalens (1997) et adaptée par Bachelard & Burlea Schiopoiu (2010). Cette matrice (Tableau 4 ci-dessous) synthétise l'ensemble des risques sociaux, abordés dans la présente étude, dans une démarche de prévention et/ou de mise en conformité, voire de neutralisation.

Tableau 4 : Matrice des risques sociaux en contexte entrepreneurial (adaptée Igalens (1997) ; Bachelard & Burlea Schiopoïu (2010)).

| Nature du risque inhérent | Probabilité de survenue | Éléments d'évaluation du risque | Dispositif de contrôle et d'analyse | Dispositif de maîtrise |
|--|-------------------------|--|--|--|
| 1. Risque social du non-respect des textes | +++ | Documents à demander | Degré de formalisme sous peine de sanctions (Dommages-intérêts) | Réduire le passif social latent |
| Législatif | +++ | Document unique Formations obligatoires | <ul style="list-style-type: none"> – Dispositions générales hygiène et sécurité ; – Obligations en matière de représentants du personnel et CSE ; – Éventuels contentieux (arrêts de travail en cours, risques professionnels). | Prévention Mise en conformité |
| Réglementaire et conventionnel | + | Respect du droit du travail | <ul style="list-style-type: none"> – Convention collective en vigueur ; <i>Examiner l'activité principale de l'entreprise.</i> <ul style="list-style-type: none"> – Durée de travail appliquée ; – Classification des salariés, les avantages acquis ; <i>Vérifier les fiches de paye des 24 derniers mois et contrôle Urssaf.</i> | Mise en conformité |
| Contractuel | ++ | Respect du droit du travail | <ul style="list-style-type: none"> – Contrats de travail : existence ? en règle ? <i>Risques de requalifications possibles : CDI/CDD, Contrat temps partiel/temps complet ;</i> <ul style="list-style-type: none"> – Clauses : de non-concurrence, de garantie d'emploi ; Clauses dans les contrats qui lient l'entreprise à des membres de la famille du cédant ; <ul style="list-style-type: none"> – Procédures scrupuleusement respectées, si rupture de contrat dans le passé. | Prévention Mise en conformité |
| 2. Le risque social associé au cédant | +++ | Entretiens | Procédures Prud'homales | Neutraliser le risque lié à son départ Négociation |
| Motivationnel | +++ | Entretiens avec le cédant Questions à son conseil | <ul style="list-style-type: none"> – Motivations « réelles » du cédant quant à la vente de son entreprise. <i>Vérifier si négociations antérieures échouées.</i> <i>Intégrer une clause de non-concurrence</i> | Prévention (perte de temps et d'énergie : renoncement avec la rétractation du cédant) |
| <i>Intuitu personae</i> | ++ | Entretiens avec le cédant Questions à son conseil | <ul style="list-style-type: none"> – Poids du cédant dans les performances de l'entreprise ; – Transférabilité de son réseau ; <i>Source de non-valeur en cas de personnalisation.</i> | révention Déterminer le coût approximatif |
| 3. Le risque social associé à l'équipe en place | +++ | Documents à demander et entretiens | Comportement de retrait dégradation des relations de travail Risque d'indemnités, procédures prud'homales | Réduire le passif social latent et maîtriser le climat social Négociation |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----|--|---|--|
| Ancienneté | +++ | Dossier individuel | <ul style="list-style-type: none"> - Départ à la retraite ; - Licenciement ; <p><i>Vérifier si contrats de travail non écrits.</i></p> | Prévention Déterminer le coût des départs |
| Absentéisme Turn over | + | Registre unique du personnel | <ul style="list-style-type: none"> - Congé maladie de longue durée, congé sabbatique, congé parental d'éducation. <p><i>Vérifier les absences de personnel.</i></p> | Neutraliser |
| Départ/perte du noyau dur | +++ | Entretiens avec le noyau dur | <ul style="list-style-type: none"> - Démission des personnes clés. <p><i>Bien vérifier la clause de non-concurrence.</i></p> | Prévention (formation à prévoir) |
| Conflits sociaux Choc culturel | + | Entretiens avec les représentants du personnel et les salariés | <ul style="list-style-type: none"> - Revendications (lobbying) ; - Mouvement social (grève) ; - Inadéquation des valeurs ; <p><i>Nombres de recours aux prud'hommes.</i></p> | Neutraliser les conflits |

Au terme de toutes les investigations menées, le repreneur dispose de deux options : renoncer au rachat ou négocier le prix de cession à la baisse. Dans le deuxième cas, il se servira des résultats de l'audit pour négocier la garantie de passif. A l'inverse, si le cédant a effectivement respecté la législation sociale, il peut mettre en avant ce point pour justifier le prix de cession demandé. De toute évidence, la nécessité de prévoir, dans le protocole d'accord, une condition suspensive relative aux conclusions positives ou aux effets circonscrits d'un audit social apparaît comme une sage précaution.

Conclusion

Au même titre que l'on comprend l'importance de la préparation à faire en amont du processus de reprise (Cadieux & Deschamps, 2009), le risque inhérent au domaine social en pré-acquisition peut légitimement s'imposer dans la communauté scientifique. Cet article permet dans une certaine mesure de pallier au désintérêt du sujet, tout en prouvant que la problématique de l'évaluation dans le champ du social est plus complexe qu'elle ne paraît en PME. Le regard du gestionnaire croisé à celui du juriste confirme à quel point la conduite d'un audit social, à la fois juridique et humain, constitue un facteur clé de ce type d'opération. Les efforts engagés dans ce sens sont susceptibles d'empêcher ou de remédier aux situations de faits génératrices de risques pour le repreneur individuel, soit le nouvel employeur.

Dans une visée pragmatique, il y a donc un enjeu fort, au niveau de l'accompagnement, de sensibiliser les repreneurs (et leurs conseils) à propos de l'évaluation des risques sociaux dans leur intégralité. Nous y contribuons humblement. La matrice, élaborée, peut servir d'outil de prévention et/ou de mise en conformité, voire de neutralisation. Nous reconnaissons toutefois que si les risques que nous avons relevés en pratique et/ou identifiés dans les ouvrages de référence sont essentiels, ils ne sont certainement ni exhaustifs, ni suffisants.

Cette limite, inhérente au caractère exploratoire de notre étude, ouvre donc des perspectives intéressantes pour rendre compte de la complexité d'un audit social de pré-acquisition. La première, évidente, tient à la mise à l'épreuve de la matrice des risques sociaux, à travers des études de cas approfondies. La seconde, en lien avec la première, vise à imaginer une détection plus fine de ces risques sociaux (sources et formes) et de leur gravité (critique, significatif,

mineur), à en mesurer les conséquences humaines et financières (chiffrage/responsabilité) et à élaborer un plan d'action détaillé et validé par les acteurs concernés (moyens d'actions). Dans cette configuration, il nous semble pertinent d'y intégrer un nouveau risque inhérent à la responsabilité sociale/sociétale des entreprises (Igalens & Tahri, 2017).

Bibliographie

ANDRE C. & LETHIELLEUX L. (2009), *Les défis juridiques du manager de demain*, in *Le manager de demain, Regards croisés sur de nouveaux défis*, sous la direction de L. Lethielleux, Business Recherche Gualino, Paris.

ANTONA J.-P. (1993), *L'audit social de conformité*, Dalloz, Gestion pratique, social, Paris.

AUBREE Y. (2020), *Contrat de travail : existence - formation*, *Répertoire de Droit du travail*, Dalloz.

AUBREE Y. (2017), *Contrat de travail : clauses particulières*, *Répertoire de Droit du travail*, Dalloz.

BACHELARD O. & BURLEA SCHIOPOIU A. (2010), *Risque social et dirigeant*, in *GRH dans les PME*, sous la direction de VILETTE M. A. et LOUART P., Collection AGRH, Paris, Vuibert.

BAREGE A. (2021), *Formation et clauses*, *JurisClasseur Travail Traité*, fasc. 17-12.

BEYNEIX I. (2021), *Clause de non-concurrence*, *JurisClasseur Travail Traité*, fasc. 18-25.

BOUSSAGUET S. (2007), « Repreneur de PME : ne sous-estimez pas l'audit social », *9ieme Université de l'audit social*, Moscou, Russie.

BOUSSAGUET, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

BOUSSAGUET S & ANDRE C. (2010), « L'audit social dans le cadre d'une reprise de PME : Warnings juridiques », *10 CIFEPME*, Brest, France.

CADIEUX, L. & DESCHAMPS B. (2009), *Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue*, *Revue internationale P.M.E*, Vol 22, n°3-4, p. 7-176

CHABERT P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education.

COLOT O. & DUPONT C. (2007), *Evolution du personnel suite au changement de dirigeant : le cas des transmissions de PME belges*, *Revue Economie et Sociétés*, série K, n°16, p.165-186.

DAMY G. (2008), *La clause de non-concurrence dans les relations de travail*, *JCP, éd. E*, Etude, 1 025, n°18, p.37-45.

DESCHAMPS B. & PATUREL R. (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Paris, Dunod.

DUPLAT C.A. (2003), *Reprendre ou céder une entreprise*, Collection Guid'Utile, Vuibert.

GEINDRE S. (2009). *Le transfert de la ressource réseau lors du processus repreneurial*, *Revue Internationale des PME*, vol. 22, n°3-4, p.109-137.

- GEINDRE S. (2012). S'approprier le réseau du cédant après une reprise. *Entreprendre & Innover*, 14, p.40-48.
- IGALENS J. & TAHRI N (2017), Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français, *Question(s) de Management ?* n°16, p.113-123.
- IGALENS J. & PERETTI J.M. (2016), *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Eyrolles, Paris.
- IGALENS J. (1997), *Le risque social et la PME*, in *La PME et le risque*, sous la direction de COURET A., Presses Universitaires de Toulouse.
- LAHALLE T. (1996), *Droits et obligations des parties*, Jurisclasseur Travail Traité, Fasc.18-1, n°81.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. & ESTEVE J-M. (2015), *Conduire une transmission en PME*, Editions ESM Management & Société, Paris.
- MARTORY B. (2003), « L'audit social : pratique et principes », *Revue Française de Gestion*, n°147, p.235-246.
- MEIER O. & SCHIER G. (2008), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Paris, Dunod.
- MEIGNANT A. (2009), *Manuel d'audit du Management des Ressources Humaines : Méthode Audit MRH*, Paris, Editions Liaisons.
- MINISTERE DU TRAVAIL : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/teletravail-mode-d-emploi> ; mise à jour 10 février 2021 ; site consulté le 11 février 2022.
- MONASSIER B. (2010), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre.
- NADAL S. (2022), Conventions et accords collectifs de travail : conclusion, effets, application et sanctions, Répertoire de Droit du travail, Dalloz, n°100.
- ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES (L') (2003), *La transmission d'entreprise. Missions d'accompagnement et d'audit*, Paris, Dunod.
- PERETTI J.-M. & VACHETTE J.-L. (1985), *Audit social*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- ROSA F. (2018), La contrepartie financière de l'obligation de non-concurrence dans le contrat de travail : analyse au prisme de l'immobilisation de la force de travail, *Revue de Droit du travail*, n°11, p.735-749.
- ROULLOIS T. (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Editions ESM Management & Société, Paris.
- TARIANT J.-M. (2014), *Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Editions d'Organisation, Paris.
- TEYSSIE B. (2020), *Droit du travail, Relations collectives*, 12^{ème} édition, Lexis Nexis.
- VACHET G. (2019), *Négociation, convention et accord collectif, application*, Jurisclasseur, Encyclopédie, Travail Traité, fasc. 1-34.
- VERDUN F. (2006), *La gestion des risques juridiques*, Edition d'Organisation, Paris.

JULIE RICARD

Professeur en management,
Doctorante au PhD en Administration,
Université du Québec à Montréal, Canada

Accroissement de la complexité des décisions dans un contexte de prolifération des règles

Résumé

Cet article décrit comment la prolifération des règles impacte la complexité en prise de décision. Bien que ce phénomène soit connu, peu de chercheurs ont étudié la prolifération des règles et son impact sur la prise de décision. Ainsi, bien des décisions managériales sur les règles sont basées sur des connaissances communes plutôt que sur des connaissances scientifiques. Le modèle illustre la complexité de la prise de décision en examinant les coûts de recherche, les coûts de calcul et les coûts de complexité à différents niveaux de complexité de prolifération des règles. Il conduit à une série de propositions pouvant être testée empiriquement. Le modèle permet aux dirigeants de comprendre comment la prolifération des règles interagit avec la prise de décision et intensifie la complexité.

Mots-clés : prolifération des règles; prise de décision; rationalité limitée; règles; complexité.

Abstract

This paper depicts how rule proliferation impacts decision making complexity. Although this phenomenon is known, very few scholars have studied rule proliferation and its impact on decision making. Hence, most managerial decision making on rules is based on common knowledge as opposed to scientific knowledge. This model reveals decision making complexity by examining search costs, calculation costs and complexity costs at different rule complexity levels. It leads to a series of propositions ready to be empirically tested. Our paper helps manager understand how rule proliferation interacts with decision making and intensifies complexity.

Keywords : rule proliferation, decision making, bounded rationality, rules, complexity.

Introduction

« *Une richesse d'information crée une pauvreté d'attention* » : Herbert Simon

Des organisations de tailles différentes nécessitent des niveaux de complexité différents. Les règles de décision sont un moyen de contrôle assurant la cohérence et la performance ainsi que la mesure et la récompense de ces performances. Les dirigeants assurent une protection des actifs, régulent la qualité et limitent l'espace discrétionnaire de ses gestionnaires et employés. Alors que les dirigeants donnent des orientations, les responsables opérationnels créent des procédures pour gagner en efficacité, tandis que les conseils d'administration et leurs membres veillent au respect des réglementations externes et des priorités organisationnelles. Conséquemment, la masse de règles organisationnelles s'accroît en réponse à ces demandes et pressions (Beck, 2006).

La plupart des publications examinent le succès des règles du point de vue de la conformité, en supposant que la conformité contribue à la performance organisationnelle, tandis que la non-conformité est préjudiciable (Blair & Knight, 2013 ; Dehart-Davis, 2009 ; Kramar, 2014). Les règles de décision revêtent une importance stratégique significative car elles fixent une orientation, améliorent l'efficacité en standardisant les opérations de routine et réduisent les risques financiers et extra-financiers. Elles empêchent toute déviation de l'orientation stratégique principale. Cependant, à quel moment les règles deviennent-elles une déviation de la direction stratégique ? Cette modélisation examine l'augmentation de la complexité du processus décisionnel en contexte de prolifération des règles. Comprendre la complexité de la prise de décision à travers la prolifération des règles est essentiel pour les dirigeants car l'utilisation de règles est un outil de gestion prisé pour guider l'organisation et résoudre les problèmes organisationnels.

Les règles sont des conventions ou des obligations encadrant le comportement et limitant la marge de manœuvre des acteurs. Les chercheurs définissent les règles de plusieurs façons : comme un effort rationnel d'organisation (Cyert & March, 1963 ; Hrebiniak, 1978 ; Perrow, 1986 ; Gouldner, 1954 ; Giddens, 1984), comme des constructions de la réalité (Giddens, 1984) et comme des encodages de l'histoire (Zhou, 1993 ; Schulz, 1998 ; March et al. 2000). Dans cet article, les règles sont considérées comme des limites perçues ou imposées au comportement et à la prise de décision des acteurs. Très peu de chercheurs ont accordé une place centrale à la prolifération des règles. De nombreuses études ont fait référence aux règles comme un objet d'étude périphérique pour compléter un problème de recherche central. Par exemple, les spécialistes de la bureaucratie ont examiné les règles comme un attribut de l'organisation bureaucratique (Weber, 1968). Ainsi, bien que ce phénomène soit très connu, peu de chercheurs ont étudié la prolifération des règles, et plus particulièrement son impact sur la prise de décision. Par conséquent, d'importantes décisions et politiques sont basées sur la connaissance et la compréhension communes des structures bureaucratiques.

Néanmoins, les règles et leur prolifération ont des implications importantes et connues en gestion, telles que l'aliénation et le désengagement des employés (Hrebiniak, 1978). Ce désengagement peut mener à une diminution du rendement du personnel, de la citoyenneté organisationnelle, de perdre de vue l'objectif central de son travail (Weber, 1968 ; Dehart-Davis, 2009 ; Chiaburu et al., 2014), ainsi qu'à la stupidité organisationnelle fonctionnelle (Karimi-Ghartemani et al. 2022). À ce titre, il est essentiel que la prolifération des règles soit examinée plus attentivement. Plus important encore, les niveaux de complexité générés par la prolifération des règles doivent être analysés pour expliquer son impact sur la prise de décision.

Cet article définit la prolifération des règles comme le phénomène de juxtaposition de changements, d'ajouts et de complexifications des règles (Jennings et al., 2005). Fondé sur la rationalité limitée et plus précisément sur la rationalité procédurale, cet article décrit les effets de la prolifération des règles sur la complexité de la prise de décision (Koumakhov & Daoud, 2016 ; Simon, 1976). Les règles étant des mécanismes encadrant le processus de décision, la présente modélisation se concentre sur la rationalité procédurale. Les règles sont conçues pour réduire le processus de recherche de solutions, mais en nombre important, elles augmentent la complexité dans ce processus. L'analyse conceptuelle suivante montre comment la prolifération des règles a un impact sur les coûts de recherche de solutions et les coûts de calculs de solutions à différents niveaux de complexité. Elle s'ouvre ensuite sur une modélisation prête à être testée empiriquement. Cet article est organisé comme suit. Il commence par une revue des règles et de la prolifération des règles (1). Il examine ensuite le processus décisionnel en contexte de prolifération des règles à travers la rationalité limitée et la rationalité procédurale (2). Ensuite, il développe une modélisation des effets de la prolifération des règles sur les coûts de complexité (3). Enfin, les conclusions intègrent des implications académiques et managériales importantes.

1. Les perspectives sur les règles et la prolifération des règles

Les spécialistes de la théorie des organisations s'intéressent depuis longtemps aux règles (Kafka, 1998 ; Weber, 1968). Pourtant, seuls quelques-uns d'entre eux ont placé la prolifération des règles au centre de leurs recherches. Afin de faire la lumière sur le concept de règle et sur la manière dont il a été abordé dans la littérature, cette revue explore les courants qui ont examiné les règles de manière périphérique pour se concentrer ensuite sur les courants qui se sont axés sur les règles comme objet principal d'intérêt.

1.1. Les règles comme objet périphérique d'étude

La théorie du « *Red Tape* » traite des pathologies organisationnelles, des cercles vicieux et de la complexité organisationnelle (Bozeman, 1993 ; Bozeman et al., 1992). Elle examine les formalités administratives, ce qui inclut les règles, mais ne se concentre pas sur la prolifération des règles. Néanmoins, les effets de la bureaucratie et de la croissance excessive des règles ont été examinés pour la première fois par Merton (Hrebiniak, 1978). Merton souligne l'importance de la cohérence pour l'organisation bureaucratique. Cette cohérence est obtenue par le rétrécissement de l'espace discrétionnaire, basé sur la dépersonnalisation des postes et des tâches, et se concentre sur la catégorisation de la prise de décision.

Alors que Merton (1957) explorait la notion de déplacement des buts, Crozier (1964) s'intéressait aux acteurs et à la manière dont les règles définissaient leurs relations. Pour sa part, Gouldner affirme que les règles bureaucratiques sont des substituts préférables à une supervision étroite. Elles sont moins ambiguës que les ordres directs, judicieusement conçues et comprises comme plus définitives que les ordres directs (Gouldner, 1954).

De même, Perrow considère la bureaucratie comme une forme de progrès afin d'éviter la fraude, le népotisme, la collusion et autres biais managériaux (Perrow, 1986). Bien que Perrow admette la prolifération des règles dans les organisations complexes, il pense qu'elles assurent la protection, la coordination, la canalisation des efforts, la stabilité et une diversité appropriée.

Selon Perrow, la réduction des règles peut s'avérer une tâche décourageante dans la mesure où les règles dans la plupart des organisations complexes sont interconnectées (Perrow, 1986). Qui plus est, la simple conformité comme mesure du succès est trompeuse. Par exemple, l'application de règles qui sont mal perçues ou mal comprises peut être réalisée jusqu'à un certain niveau, mais les performances ne peuvent être imposées. Ainsi, les travailleurs fourniront-ils les performances minimales pour ne pas être punis. Par conséquent, l'organisation obtient la conformité à des niveaux de performance sous-optimaux (Gouldner, 1954 ; Hrebiniak, 1978).

Les routines organisationnelles constituent un courant de recherche entièrement différent dans lequel les règles sont des artefacts structurants permettant et guidant le comportement des acteurs au sein des organisations (Cyert & March, 1963; Pentland & Feldman, 2005 ; Geiger & Shroder, 2014 ; Feldman & Pentland, 2003 ; Feldman et al. 2016 ; Pentland et al. 2012). Reynaud, suggère en outre que les règles viennent comme une solution théorique, abstraite et générale aux problèmes auxquels les routines offrent des réponses pratiques, temporaires et locales (Reynaud, 2001). Plus récemment, D'Adderio (2008) a considéré les artefacts tels que les règles et la technologie comme des éléments centraux de la mise en œuvre des routines. En dépit de cette avancée marquée dans l'importance des artefacts, la prolifération des règles n'est pas une préoccupation des routines organisationnelles.

1.2. Les règles comme objet central d'étude

D'autres spécialistes de l'étude des organisations placent les règles et leur dynamique au centre de leurs recherches. La théorie de l'apprentissage organisationnel considère les règles comme l'encapsulation des connaissances organisationnelles lors de la résolution de problèmes. L'organisation fait face à un problème, les acteurs le résolvent et encodent sa résolution dans une règle (Levitt & March, 1988 ; Zhou, 1993 ; Schulz, 1998). Par conséquent, la croissance des règles est une conséquence de la résolution des problèmes.

March, Zhou et Schulz appartiennent au même groupe de recherche et nombre de leurs contributions ont été tirées d'une importante étude de cas longitudinale. Elle établit des corrélations quantitatives entre les familles de règles à partir de données recueillies sur une période de 100 ans. Cette étude de cas unique vise à démontrer la dynamique des règles et leur écologie (March et al., 2000 ; Schulz, 1998 ; Zhou, 1993).

Zhou (1993) suggère que plus une règle est ancienne, plus une organisation aura confiance en elle. Quant à Schulz (1998), il étudie les modèles de croissance des règles et les corrélations avec les différents types de règles et leurs limites. Il croit aux limites de la bureaucratie où les règles atteignent un plateau qui couvre tous les problèmes potentiels (Schulz, 1998). D'un autre côté, il suggère que l'hétérogénéité peut accroître le potentiel de problèmes, augmentant le besoin probable de nouvelles règles. Il poursuit en expliquant les cercles vicieux de l'apprentissage organisationnel par lesquels les organisations tirent des leçons des expériences passées pour élaborer davantage de règles ; cependant, l'augmentation des règles peut entraver l'apprentissage organisationnel (Schulz, 1998).

La théorie de la bureaucratie est essentielle à l'étude des règles. Pendant plus d'un siècle, la théorie de la bureaucratie a uniquement examiné les règles en tant qu'attribut de l'organisation bureaucratique (Adler, 2012 ; Beck Jørgensen, 2012 ; Weber, 1968). Plus récemment, Beck

(2006) a exploré les corrélations entre la taille de l'organisation et la croissance des règles afin d'établir une causalité entre la taille (nombre de divisions et nombre d'employés) et le nombre de règles. Cette seule étude de cas quantitative menée en Europe, démontrant la croissance des règles au fil du temps, a été la première étude empirique clairement associée à un concept de prolifération des règles en lien avec la complexité organisationnelle.

La généralisation de cette étude de cas est limitée mais elle est fondée sur la théorie néo-institutionnelle. Les institutions exercent des pressions qui influencent la croissance des règles générales. Ces dernières sont une réponse de l'organisation aux réglementations et autres forces externes. Selon Beck (2006), étant donné que l'organisation recherche continuellement des structures plus performantes, elle connaîtra une croissance de son corpus de règles. Bien que les travaux de Beck soutiennent la croissance de la masse des règles au fil du temps, aucune donnée ne démontre si cette prolifération est linéaire ou marginale.

2. Le processus décisionnel en contexte de prolifération des règles

Selon la théorie wébérienne, l'augmentation des règles bureaucratiques limite la capacité des individus à prendre des décisions dans les organisations et réduit l'espace discrétionnaire (Beck, 2006 ; Gouldner, 1954 ; Perrow, 1986). Perrow affirme qu'en réduisant le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires, l'organisation augmente leur liberté de décision et leur autonomie en définissant clairement le cadre dans lequel ils sont autorisés à prendre des décisions sans être réprimandés (Gouldner, 1954 ; Perrow, 1986). Ce concept suggère que les employés et les dirigeants sentent une liberté plus grande lorsque leurs tâches, les attentes de l'organisation envers eux ainsi que la définition de leur niveau de responsabilités sont clairement définies. Cette liberté vient avec une réduction de l'espace discrétionnaire pour la prise de décision. La réduction du nombre de possibilités parmi lesquelles un gestionnaire peut choisir est un élément clé de la rationalité limitée (Laville, 1998). L'acteur organisationnel étant un agent à rationalité limitée, ne peut considérer l'ensemble des alternatives possibles pour chaque situation. Ce processus restreint le jugement requis de la part du management. Les règles fournissent alors un éventail de possibilités souhaitables parmi lesquelles choisir.

Néanmoins, la convergence entre la rationalité limitée et l'optimisation est ambiguë et incertaine pour diverses raisons. Par exemple, la taille de l'ensemble des possibilités pour chaque décision peut être prohibitive et humainement impossible à générer. L'attribution de valeur pour chaque possibilité est un défi et, plus important encore, l'exploration, l'évaluation et l'opérationnalisation des possibilités sont incertaines (Laville, 1998 ; Perrow, 1986).

Deux courants de recherche sur la rationalité ont émergé de la théorie de la rationalité limitée. La rationalité substantive s'intéresse à l'objectif et ainsi au résultat final du processus de décision, tandis que la rationalité procédurale se concentre sur le processus lui-même (Barros, 2010). L'un des défis de la rationalité substantive réside dans la formulation de processus décisionnels parfaits qui demeurent un obstacle considérable dans un environnement concurrentiel imparfait et évolutif (Simon, 1976). Il existe ainsi une flexibilité décisionnelle de l'individu appliquant les règles organisationnelles en situation réelle. Les règles étant des mécanismes encadrant le processus de décision, la présente modélisation se concentre sur la rationalité procédurale, qui englobe le processus de recherche d'informations et le processus de calcul (évaluation) afin de mieux comprendre la complexité émanant du processus décisionnel.

Dans cette perspective, une partie de la situation décisionnelle réside dans l'esprit du décideur (Simon, 1976 ; Koumakhov & Daoud, 2016). En examinant le concept de prolifération des règles, cet article explore l'impact du courant procédural de la rationalité limitée sur la prise de décision organisationnelle.

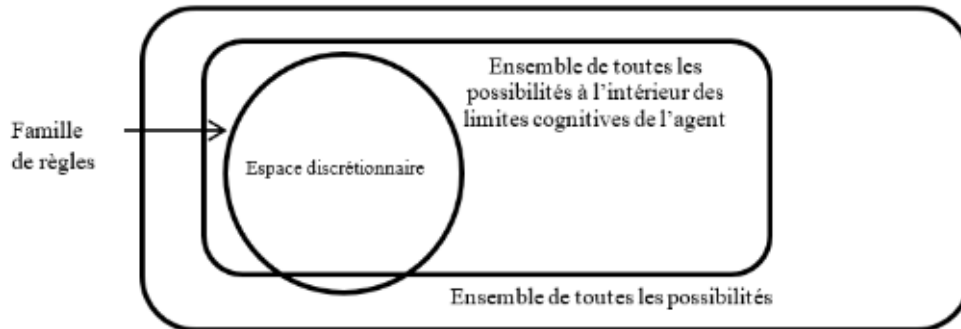
Selon Simon : « *La rationalité limitée... suppose que le décideur doit rechercher des alternatives, qu'il a une connaissance très incomplète et inexacte des conséquences de ses actions, et qu'il choisit des actions qui sont censées être satisfaisantes (atteindre les objectifs en satisfaisant les contraintes)* » (Simon, 1997: 17). Simon décrit l'agent économique possédant des fonctions cognitives limitées et ne pouvant pas résoudre de manière optimale la complexité des problèmes rencontrés.

2.1. Le modèle de satisfaction et la fiabilité

Les premiers modèles de choix rationnels ont attribué des capacités irréalistes aux agents et ont conduit au développement du modèle de satisfaction. Ce dernier part du principe que la prise de décision nécessite un processus de recherche et que la satisfaction est le résultat principal du processus (Simon, 1955). Ce modèle de prise de décision intègre l'ensemble de toutes les actions possibles, l'ensemble de toutes les conséquences possibles et l'ensemble de toutes les conséquences possibles qu'une action pourrait causer, déclenchant ainsi un processus de recherche vectorielle où l'agent doit identifier toutes les alternatives possibles et associer leur résultat possible. Ce processus est supposé être séquentiel et heuristique, ce qui signifie que l'agent évalue l'alternative dès qu'elle est identifiée, par opposition à l'identification de toutes les alternatives possibles avant le début de l'analyse (Simon, 1955 ; Laville, 1998). Bien qu'il postule que l'agent utilise un processus d'exploration robuste et efficace pour analyser uniquement les meilleures alternatives, Perrow (1986) en déduit que les limitations cognitives ne permettraient pas aux agents d'utiliser un processus optimal. Au contraire, les capacités cognitives limitées imposeraient un processus jugé satisfaisant au mieux pour générer des alternatives acceptables. La variante de la fiabilité (Heiner, 1983) suppose que les agents sont confrontés à un écart entre les capacités cognitives requises pour résoudre un problème et les capacités réelles qu'ils possèdent. Cela conduit à des erreurs. Cette capacité restreinte obligera les agents à ne considérer que les alternatives d'action qui sont dans les limites de leur capacité cognitive; c'est-à-dire qu'ils disposent d'un ensemble de possibilités, mais que seules celles qui se situent à l'intérieur de leurs limites cognitives peuvent être prises en compte. Par conséquent, elle affecte l'optimalité du modèle. En 1957, Simon a complété le modèle en ajoutant qu'un agent à rationalité limitée devait simplifier un problème pour le résoudre. Les niveaux de satisfaction sont également supposés être graduels et évolutifs, car au fur et à mesure que chaque alternative est identifiée et évaluée, le niveau de satisfaction peut changer (Laville, 1998 ; Simon, 1957). Par exemple, un gestionnaire peut découvrir ou apprendre de nouvelles informations au cours du processus décisionnel, ce qui influencera la suite du processus et l'évaluation des alternatives futures. L'une des limites observées est qu'il n'existe aucune manière précise de prédire ou de savoir quand la satisfaction sera atteinte. Le modèle de satisfaction suggère que l'agent arrêtera le processus à la première alternative satisfaisante.

La figure 1 illustre l'écart entre les capacités cognitives requises pour comprendre rationnellement toutes les possibilités disponibles et l'ensemble des possibilités perçues par l'agent rationnel limité. De plus, les règles sont conçues pour réduire encore l'ensemble des alternatives en veillant à ce que les domaines de décision restent dans le cadre des priorités organisationnelles. À cet égard, certaines possibilités peuvent demeurer dans le cadre de la famille de règles, mais à l'extérieur des limites cognitives de l'agent.

Figure 1. Représentation schématique de l'espace discrétionnaire avec une famille de règles.



Source : l'auteure

2.2. Modèle des coûts et coûts de complexité

Les néo-économistes tels que Stigler (1961), Kohn et Shavell (1974) et Hey (1982) ont étudié les modèles de coûts pour remédier aux limites de la satisfaction. L'objectif était d'optimiser les modèles précédents en ajoutant des critères de sélection basés sur le coût de l'information (Stigler, 1961). Ce modèle suppose que l'information est limitée et coûteuse à collecter. L'ajout de ce nouveau paramètre implique des capacités de calcul accrues de la part de l'agent, positionnant le modèle vers la rationalité parfaite. Néanmoins, l'agent à rationalité limitée doit arbitrer entre l'importance d'un processus de décision et l'effort à investir en recherche (Stigler, 1961 ; Hey, 1982 ; Kohn & Shavell, 1974 ; Laville, 1998). Par conséquent, si une décision est extrêmement importante, les coûts du temps investi dans le processus de recherche seront plus élevés. Perrow (1986) suggère que la maximisation de l'utilité provient de la valeur anticipée de la prochaine alternative. Si le coût anticipé de la recherche d'une nouvelle alternative est supérieur aux coûts de la meilleure solution actuelle, l'agent considérera avoir un résultat satisfaisant.

Néanmoins, l'inclusion d'un coût de recherche ajoute automatiquement un coût de décision. En 1988, Mongin et Walliser ont donc complété le modèle de coût par un niveau supplémentaire pour intégrer le coût de calcul. En plus du coût de collecte des informations, il y aura un coût de calcul et évaluation de ces informations, et de pondération des coûts des différentes options. L'une des limites de ce modèle est l'absence de limites de paramètres conduisant à une régression infinie (Laville, 1998 ; Mongin & Walliser, 1988). Ceci suggère une recherche illimitée par le gestionnaire de toutes possibilités et de leur évaluation afin de faire un choix éclairé. Pour surmonter cet obstacle, il faut arbitrer entre l'efficacité du processus de décision et sa complexité. En pratique, le point de décision optimal est atteint lorsque le coût de

découverte est nul, c'est-à-dire lorsque les bénéfices du résultat de la décision rencontrent les coûts de recherche et de calcul. En théorie, l'agent ne possède pas suffisamment d'informations pour connaître la solution optimale réelle en raison de la régression infinie ; l'agent ne peut pas générer toutes les alternatives possibles avec les coûts associés, les peser et décider. Conséquemment, l'agent arrête le processus de décision lorsque le premier gain à somme nulle est atteint (Laville, 1998). Le modèle de Mongin et Walliser (1988) complète le modèle de Simon (1955) sur différents aspects. Il comprend l'ensemble des états de l'environnement, l'ensemble des actions possibles et la fonction d'utilité de l'agent. Il est basé sur l'arbitrage entre l'utilité et les coûts de décision, l'utilité étant une fonction des actions possibles en fonction de l'état de l'environnement. L'une des faiblesses du modèle de coût est l'augmentation du travail de calcul entraînant une escalade des coûts, ce qui défavorise l'optimisation (Laville, 1998).

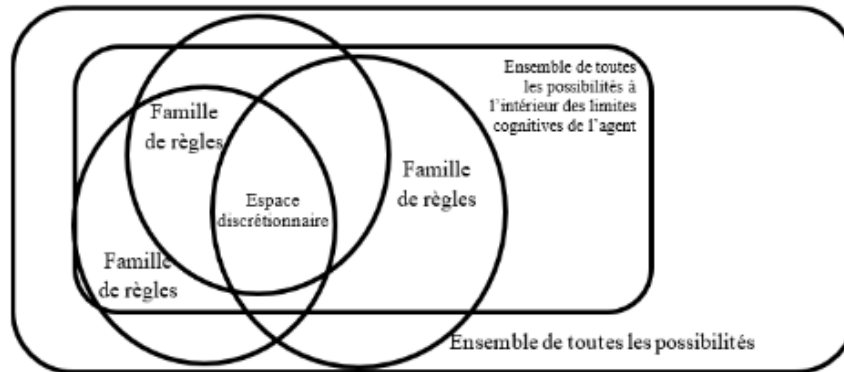
Aumann (1981) a étudié les coûts de complexité par le biais d'automates à états finis en théorie des jeux. Un automate à états finis est une machine abstraite en mesure de réaliser un certain nombre de tâches, dont chacun des états doit être complété avant de transitionner vers la prochaine tâche. Ce courant a contribué à l'évolution des modèles de coûts simples en permettant un arbitrage entre efficacité et complexité (Laville, 1998). Banks et Sundaram (1990) ont utilisé cette méthode d'association des coûts pour étudier le processus d'optimisation des agents. Ces études ont mesuré la complexité des règles par le nombre d'états internes (Banks & Sundaram, 1990). L'une de ses limites est de rapprocher l'agent d'un modèle de rationalité parfaite, ce qui implique des capacités cognitives plus élevées grâce à l'utilisation d'automates. La complexité limitée de l'automate n'étant pas suffisamment réaliste, Rubinstein (1986) a ajouté une complexité chiffrée au modèle. Le but du jeu exigeait que les joueurs maximisent leur utilité en réduisant leurs coûts, donc en sélectionnant l'automate le moins complexe (Rubinstein, 1986 ; Laville, 1998). Néanmoins, les observations empiriques dans l'industrie n'étaient pas nécessairement une tendance à la réduction de la complexité (Laville, 1998).

Pour illustrer la complexité croissante dans l'industrie, prenons un exemple concret. Nous avons fourni précédemment l'exemple simple d'une famille de règles et de ses implications sur la réduction des alternatives pour l'agent rationnel limité. Cette famille de règles réduit la complexité en supprimant le nombre d'alternatives dans le processus de recherche. Considérons maintenant un exemple avec trois familles de règles. Nous utiliserons l'illustration d'une embauche dans un environnement syndiqué. Identifions dans la figure 2 la famille de règles (1) la convention collective, la famille de règles (2) la politique de ressources humaines, et la famille de règles (3) la politique budgétaire. Chacune de ces familles de règles est constituée de nombreuses règles. Comme dans le premier exemple, il existe un ensemble de possibilités inaccessibles à l'agent rationnel limité en raison de ses capacités cognitives limitées. Il existe également un ensemble de solutions à la portée des agents qui se situe hors des règles organisationnelles. La complexité accrue du calcul de l'ensemble limité des possibilités disponibles est démontrée dans la figure 2.

En restreignant les espaces discrétionnaires de la figure 2, nous avons considérablement réduit l'ensemble des alternatives. Le recruteur doit veiller au respect des règles budgétaires régissant les montants alloués et les modalités d'obtention de ce budget. Il doit respecter les conventions négociées par les membres du syndicat. De plus, le recruteur doit respecter les procédures d'affichage et d'embauche propres à son organisation. Pourtant, l'embauche d'un employé fait appel à d'autres facteurs clés qui jouent également un rôle dans l'identification des alternatives,

tels que l'adéquation du candidat avec l'organisation, les exigences du poste, les qualifications qui sont d'autres considérations importantes à la prise de décision et qui ne sont pas directement liés aux familles de règles identifiées. Cette figure illustre la prise de décision en ce qui concerne le respect des règles afin de refléter la complexité accrue des coûts de calcul dans le processus de décision.

Figure 2. Représentation schématique de l'espace discrétionnaire avec trois familles de règles.

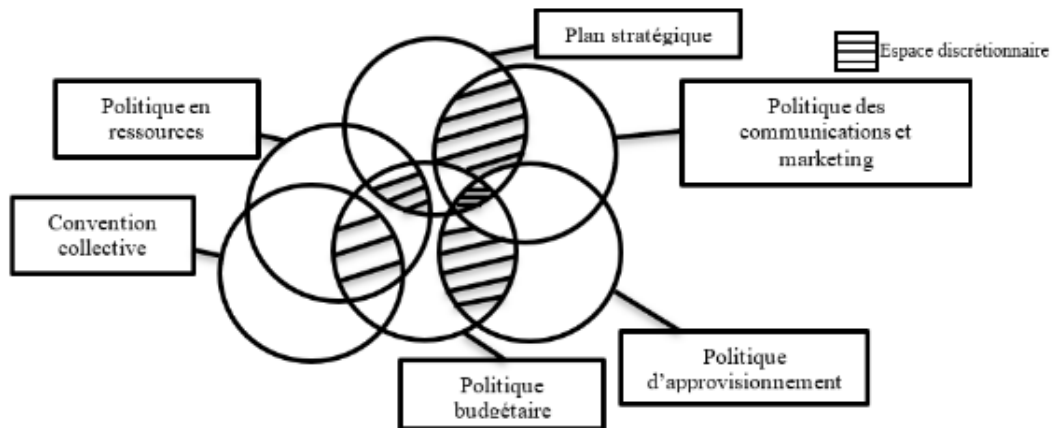


Source : l'auteure

Dans le contexte où de nouvelles règles étaient ajoutées à la convention collective, cette prolifération des règles réduirait davantage l'espace discrétionnaire, limitant les alternatives disponibles. De plus, cette prolifération augmenterait la complexité des calculs. L'impact d'ajouts mineurs peut être moindre pour un gestionnaire chevronné que pour un gestionnaire novice, car certaines règles sont routinières et internalisées. La connaissance tacite des règles organisationnelles qu'ont les gestionnaires chevronnés peut rendre la complexité moins écrasante et la conformité plus intuitive.

Laville affirme qu'une augmentation des coûts de calcul est défavorable à l'optimisation des décisions (Laville, 1998). La complexité de la prise de décision atteinte avec l'ajout de trois familles de règles est notable. Plus important encore, les organisations complexes fonctionnent avec plus de trois familles de règles. L'extrapolation des niveaux de complexité avec l'ajout de plus de familles de règles conduit à une prise de décision sous-optimale, à condition que le processus de recherche soit plutôt étroit et que la complexité réside dans le calcul. Augmentons la complexité en ajoutant un plan stratégique, une politique de communication marketing et une politique d'approvisionnement. Ces trois familles de règles entrent dans le cadre des affaires juridiques; conformément à la théorie institutionnelle, chacune des politiques respecte les règles générales fixées par les institutions (Beck, 2006).

Figure 3. Représentation schématique de l'espace discrétionnaire avec six familles de règles.



Source : l'auteure

Nous observons dans la figure 3 des niveaux de complexité accrus. Par conséquent, les familles de règles qui, individuellement, visent à limiter l'espace discrétionnaire et la complexité afin de simplifier la prise de décision, amplifient collectivement les coûts de calcul dans la prise de décision. Par conséquent, la prolifération des règles augmente les niveaux de complexité dans la prise de décision, ce qui entrave l'optimisation. De plus, cette figure suggère une division des espaces discrétionnaires par logique institutionnelle. Par exemple, les familles de règles telles que la politique en ressources humaines et la convention collective ont plus en commun que la convention collective et la politique de communication et marketing.

Jusqu'à présent, nous avons abordé la complexité par la prolifération des règles s'expliquant par le changement, l'ajout et la complexification des règles. Cette prolifération comporte le risque supplémentaire de faire émerger des tensions entre logiques divergentes (Besharov & Smith, 2013) tel qu'observé en figure 3. Certaines de ces règles entrent en conflit les unes avec les autres car elles sont conçues sur des logiques distinctes. Imaginons une organisation dans laquelle les communications externes pour les clients doivent être approuvées au préalable par la direction avant l'envoi. Cette règle peut avoir comme motif l'assurance de la qualité et peut augmenter les délais de livraison. Si d'un autre côté, les responsables de ces envois sont tenus de respecter un quota de correspondances par semaine afin d'assurer le rendement et la relation client, cette organisation peut vivre des tensions en raison de règles développées par des logiques distinctes. D'autres tensions surviennent parfois entre des règles externes, telles que des règles légales et celles organisationnelles. Un exemple cité dans la littérature est celui de la loi antitrust visant à prévenir la concurrence déloyale dans certaines régions. Plusieurs organisations offrent à leurs dirigeants des primes importantes liées à des gains à court terme. Ce conflit entre les exigences organisationnelles peut inciter à la fixation des prix contrevenant ainsi à la règle légale (Blair & Knight, 2013).

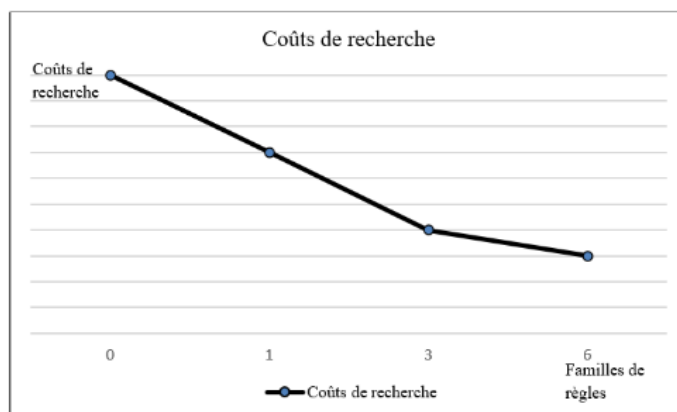
3. Modélisation des effets de la prolifération des règles sur les coûts de complexité

Les coûts de complexité apparaissent avec la taille, la portée et la diversité de l'organisation (Allaire & Firsirotu, 2004). Les travaux d'Allaire et Firsirotu sur les coûts de la complexité se

concentrent sur son impact sur la performance de l'organisation d'un point de vue économique. Ces coûts peuvent être associés à de nouveaux mandats nécessitant la mise en place de nouvelles structures de gouvernance, à des contraintes et règles internes et à un besoin accru de coordination au sein de l'organisation. Pour être compétitif, un marché spécifique peut exiger une certaine taille et une certaine portée de l'organisation d'un point de vue économique. Par exemple, les constructeurs d'avions ont besoin d'une certaine taille pour mener des opérations viables. Dans la modélisation suivante, les coûts de recherche et des coûts de calcul sont superposés pour définir les coûts de complexité de la prise de décision.

Supposons que la complexité du processus décisionnel se compose de coûts de recherche et de coûts de calcul. La figure 4 illustre l'évolution des coûts de recherche dans le contexte de prolifération des règles que nous avons exploré dans les sections précédentes.

Figure 4. Modélisation de l'évolution des coûts de recherche en contexte de prolifération des règles.



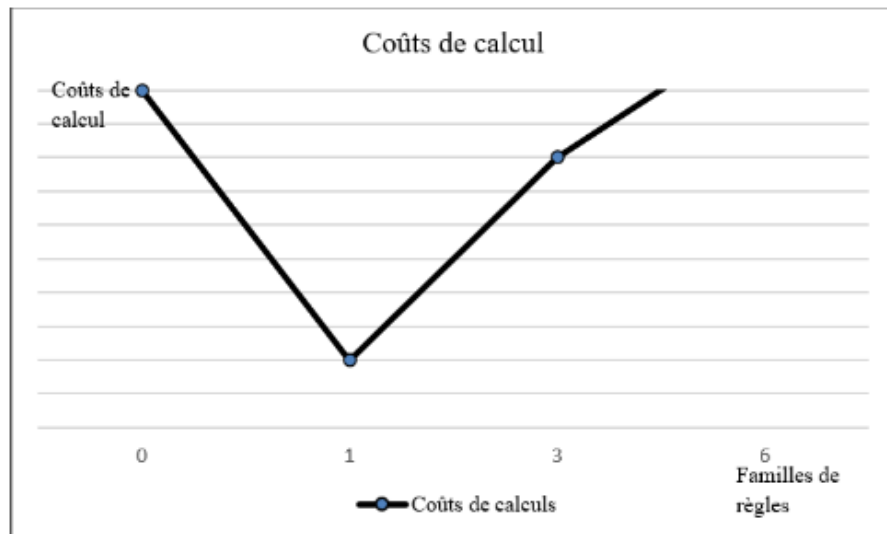
Source : l'auteure

Comme indiqué précédemment, en l'absence de règles, les coûts de recherche se situeraient à un niveau théoriquement élevé. Pourtant, compte tenu de la régression infinie associée aux modèles de coûts ainsi que des paramètres du modèle de satisfaction de la rationalité limitée dont nous avons traité précédemment, chaque coût de décision diffère. Ainsi, avec l'ajout d'une règle, les coûts de recherche pourraient diminuer. Néanmoins, une pente de rendement inversée est attendue en raison de la complexité accrue de la recherche. Les espaces discrétionnaires multiples, telles qu'illustrées à la figure 3, impliquent une complexité accrue de la recherche, d'où un gain réduit dans la réduction des coûts de recherche avec la prolifération des règles. Ainsi, nous suggérons une diminution de cet avantage en contexte de prolifération accrue des règles de décision. De cette façon, nous proposons :

Proposition 1 : La prolifération des règles entraîne une réduction des coûts de recherche des décisions sur une pente de rendement inversée.

Examinons maintenant les coûts de calcul comme source de complexité. La figure 5 présente l'évolution prévue des coûts de calcul en fonction de la prolifération des règles.

Figure 5. Modélisation de l'évolution des coûts de calculs en contexte de prolifération des règles.



Source : l'auteur

Dans cette modélisation, les coûts de calcul au point zéro se situent au niveau théorique le plus élevé puisque le coût de calcul inclut l'ensemble de toutes les possibilités perçues par l'agent. Avec l'ajout d'une règle, le point de calcul très bas, puisque les possibilités sont maintenant limitées et que le calcul est restreint à un espace discrétionnaire. Le calcul augmente de façon constante avec l'ajout de nouvelles règles et l'ajout d'espaces discrétionnaires mixtes et parfois conflictuels. Ainsi, nous proposons :

Proposition 2.1 : *Ne pas avoir de règle d'encadrement augmente les coûts de calcul.*

Proposition 2.2 : *L'ajout d'une famille de règles diminue les coûts de calcul.*

Proposition 2.3 : *La prolifération des règles entraîne une augmentation des coûts de calcul.*

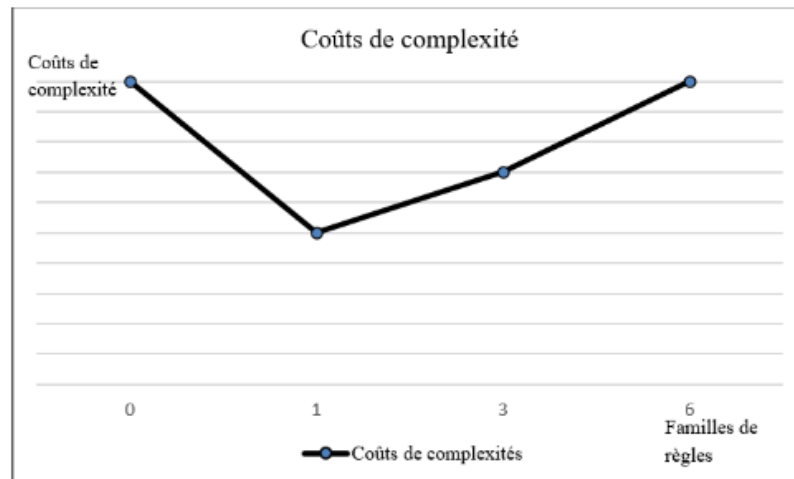
Allaire et Firsirotu (2004) ont développé un cadre illustrant le déclin de la performance économique au-delà d'un certain seuil de complexité. Ils affirment que la direction absorbera des niveaux de complexité plus élevés grâce à des systèmes d'information appropriés. Ainsi nous proposons :

Proposition 2.4 : *La capacité à absorber la prolifération des règles est influencée par les systèmes de gestion et l'agilité organisationnelle.*

Plus la prolifération des règles est importante, plus les coûts de calcul sont élevés et, par conséquent, plus l'organisation connaît des niveaux de complexité élevés. Les règles offrent plus de certitude et assurent donc plus de cohérence. Néanmoins, la prolifération des règles crée des rigidités dans le système et ralentit l'apprentissage organisationnel. Les clients externes dont

les besoins sont incompatibles avec les règles et les politiques peuvent trouver complexe de traiter avec l'organisation. La figure 6 illustre les coûts de complexité de la prise de décision associés à la prolifération des règles.

Figure 6. Modélisation de l'évolution des coûts de recherche en contexte de prolifération des règles.



Source : l'auteure

La convergence des coûts de recherche et de calcul est un calcul inexact. La superposition des deux courbes précédentes génère cependant une courbe de coûts de complexité plus fine. Celle-ci suggère que les coûts de complexité diminuent avec une seule famille de règles puisque cette famille de règles diminue les coûts de recherche et les coûts de calcul. Les coûts de complexité augmentent par la suite en raison de la pente de rendement inversée associée aux coûts de recherche et à l'augmentation des coûts de calcul résultant des espaces discrétionnaires multiples et parfois conflictuels. Ainsi, nous proposons :

Proposition 3.1 : *Ne pas avoir de règle d'encadrement augmente les coûts de complexité.*

Proposition 3.2 : *L'ajout d'une famille de règles diminue les coûts de complexité.*

Proposition 3.3 : *La prolifération des règles entraîne une augmentation des coûts de complexité.*

4. Discussion

Cet article a eu pour objectif d'examiner l'accroissement de la complexité des processus décisionnels dans un contexte de prolifération importante des règles. Les règles de décision possèdent une importance stratégique significative car elles fixent une orientation et améliorent l'efficacité tout en réduisant les risques financiers et extra-financiers. Elles limitent les déviations de l'orientation stratégique principale. La modélisation de cet article explore les niveaux de complexité auxquels les règles deviennent en elles-mêmes une déviation de la

direction stratégique. Elle examine les effets de la prolifération des règles sur la complexité du processus décisionnel.

Allaire et Firsirotu (2004) ont développé un cadre illustrant le déclin de la performance économique au-delà d'un certain seuil de complexité. Notre modélisation contribue à ce cadre en démontrant que la prolifération des familles de règles crée l'émergence d'espaces discrétionnaires concurrents générant un accroissement de la complexité au niveau des coûts de calcul. Ces espaces discrétionnaires concurrents peuvent être conflictuels et créer des tensions dans la mesure où certaines règles sont créées sur la base de logiques distinctes.

D'une part, Laville affirme qu'une augmentation des coûts de calcul est défavorable à l'optimisation des décisions (Laville, 1998). Nous démontrons que la complexité atteinte dans la prise de décision dans un contexte de prolifération des familles des règles est notable. Ce constat rend compte de la charge mentale accrue pesant sur les dirigeants et gestionnaires dans les organisations ayant atteint des niveaux supérieurs de prolifération.

D'autre part, Perrow (1986) affirme que les règles peuvent être conçues de manière isolée par des unités départementales et que l'impact et l'interconnexion de ces règles sont rarement perçus jusqu'à ce que la capacité du système soit mise à rude épreuve. Cette modélisation met en lumière les impacts organisationnels de la prolifération des règles sur la complexité et de la complexification des espaces discrétionnaires. Cette interconnexion rend difficile pour les dirigeants la tâche de supprimer des règles qui sont entremêlées, et fait émerger des règles conflictuelles.

De plus, la modélisation présentée soutient les corrélations suggérées par Beck (2006) entre la taille de l'organisation et la croissance des règles afin d'établir une causalité entre la taille (nombre de divisions et nombre d'employés) et le nombre de règles (Beck, 2006). Nous observons que l'ajout de familles de règles avec la taille de l'organisation accroît les coûts de complexité en raison de la prolifération des règles. De plus, le modèle supporte la suggestion que l'augmentation des règles peut entraver l'apprentissage organisationnel (Schulz, 1998). Ainsi, les gestionnaires et dirigeants créent des règles afin de résoudre des problèmes. Cependant, la rigidité et la complexité organisationnelle générées par ces règles freinent les apprentissages futurs.

L'un des obstacles à la rationalité substantive réside dans la formulation de processus décisionnels parfaits dans un environnement concurrentiel imparfait et évolutif (Simon, 1976). Tandis que la rationalité substantive s'intéresse à l'objectif et au résultat du processus décisionnel, la rationalité procédurale se concentre sur le processus lui-même (Barros, 2010). La prolifération des règles engendre un environnement organisationnel imparfait, évolutif et parfois conflictuel par la multiplication des espaces discrétionnaires complexifiant le processus.

Conclusion

Les règles sont nécessaires pour réduire l'espace discrétionnaire des gestionnaires, fixer les attentes et légitimer l'autorité et la sanction. En outre, les règles sont nécessaires pour relier toutes les sous-unités interdépendantes d'une organisation travaillant à la réalisation d'un objectif commun. À mesure que les organisations identifient de nouvelles opportunités commerciales et atteignent de nouveaux marchés, l'expansion ou la diversification des activités entraîne une complexité accrue et une prolifération des règles.

Un certain nombre de règles accroît l'efficacité organisationnelle en modérant le jugement managérial requis de ses dirigeants. Une augmentation des règles modère la complexité pour les gestionnaires et fournit une structure. Si l'organisation excède le niveau de complexité auquel les gestionnaires ou les systèmes peuvent faire face, les performances économiques en pâtiront (Allaire & Firsirotu, 2004).

Un défi majeur consiste néanmoins à identifier le niveau de complexité approprié à chaque organisation en fonction du nombre d'employés et de divisions (Beck, 2006 ; Allaire & Firsirotu, 2004). La théorie du point de basculement indique de nombreux symptômes caractérisant l'information contextuelle avant le basculement d'une situation. Ces symptômes incluent une augmentation du coefficient de variation et la difficulté à se rétablir après une perturbation. Par conséquent, si une organisation atteint un plateau de performance, il serait prudent de surveiller ces indicateurs afin de ne pas dépasser son seuil de complexité (Scheffer, 2010).

La prolifération des règles intensifie la complexité de la prise de décision en augmentant les coûts de calcul ; elle amplifie la complexité en augmentant le nombre d'obligations que les décideurs doivent considérer. Par conséquent, l'optimisation dans un environnement complexe est inconcevable et l'organisation en contexte de prolifération de règles est donc susceptible de fonctionner à des niveaux de performance sous-optimaux. Néanmoins, il est possible que l'augmentation de la complexité soit atténuée par une gestion chevronnée, par l'utilisation appropriée de la technologie ou si les règles sont conçues conformément à la logique institutionnelle dominante.

Cette modélisation révèle l'impact de la prolifération des règles sur la décision dans une organisation ayant atteint un niveau de complexité accru. Le développement de nouvelles règles est un outil de gestion prisé par les dirigeants. Il importe pour les gestionnaires de considérer l'augmentation de la complexité des processus décisionnels en contexte de prolifération des règles afin d'évaluer la viabilité de cet outil de gestion par rapport à d'autres en différentes circonstances.

Bibliographie

ADLER P. S. (2012), « Bureaucracy : From Weber via Gouldner to Marx The Sociological Ambivalence of Bureaucracy : From Weber via Gouldner to Marx », *Organization Science*, vol. 23 (1), p. 244-266.

ALLAIRE Y. & FIRSIROTU M. (2004), *Stratégies et moteurs de performance*, Les Éditions de la Chenelière inc., 2^e édition, Montréal, Québec.

AUMANN R. J. (1981), « Survey of Repeated Games, Shubik, M., *Essays in Game Theory and Mathematical Economics in Honor of Oskar Morgenstern*, Princeton University Press, NJ.

BANKS J. S. & SUNDARAM R. K. (1990), « Repeated games, finite automata, and complexity », *Games and Economic Behavior*, vol. 2 (2), p.97-117.

BARROS, G. (2010), « Herbert A . "Simon and the concept of rationality : Boundaries and

procedures », *Revista de Economia Política*, vol. 30, p.455-472, août.

BECK N. (2006), « Rationality and Institutionalized Expectations : The Development of an Organizational Set of Rules », *Schmalenbach Business Review (SBR)*, vol. 58 (3), p.279-301.

BECK JØRGENSEN T. (2012), « Weber and Kafka: the Rational and the Enigmatic Bureaucracy », *Public Administration*, vol. 90 (1), p.194-210.

BESHAROV M. L. & SMITH W. K. (2013), « Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 39 (3), p.364-381.

BLAIR R. D. & KNIGHT T. (2013), « Compliance with Corporate Policy : An Economic Approach », *Managerial and Decision Economics*, vol. 34, p.529-537, juin.

BOZEMAN B. (1993), « A Theory of Government " Red Tape " », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (3), p. 273-303.

BOZEMAN B., REED P. & SCOTT P. (1992), « Red Tape and Task Delays in Public and Private Organizations », *Administration & Society*, vol. 24 (3), p. 290-322.

CHIABURU D. S., THUNDIYIL T. & WANG, J. (2014), « Alienation and its correlates: A meta-analysis », *European Management Journal*, vol. 32 (1), p.24-36.

CROZIER M. (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

CYERT R. M. & MARCH J. G. (1963), *Behavioral Theory of the Firm*. Wiley-Blackwell.

D'ADDERIO L. (2008), « The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics », *Research Policy*, Elsevier, vol. 37(5), pages 769-789, June.

DEHART-DAVIS L. (2009), « Green tape and public employee rule abidance: Why organizational rule attributes matter », *Public Administration Review*, p.901-910.

FELDMAN M., PENTLAND B., D'ADDERIO L., & LAZARIC, N. (2016), « Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics », *Organization Science*, 27:3, p. 505-513.

GIDDENS A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, CA.

GOULDNER A. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York, NY.

HEINER B. R. A. (1983), « The Origin of Predictable Behavior », *The American Economic Review*, vol. 73 (4), p.560-595.

HEY J. D. (1982), « Search for rules for search », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3 (1), p.65-81.

HREBINIAK L. G. (1978), *Complex Organizations*. West Publishing Company, Minneapolis, MN.

JENNINGS P. D., SCHULZ & M. PATIENT D. (2005), « Weber and legal rule evolution: The closing of the iron cage? », *Organization Studies*, vol. 26 (4), p.621-653.

KAFKA F. (1998), *The Castle*, New York, NY: Schocken [1926].

KARIMI-GHARTEMANI S., KHANI N. & ISFAHANI A. N. (2022), « A qualitative analysis and a conceptual model for organizational stupidity », *Journal of Organizational Change Management*, 2022.

KOHN M. G. & Shavell, S. (1974), « The Theory of Interpreting Scientific Transfer Evidence », *Journal of Economic Theory*, 123(9), p.93.123.

KOUMAKHOV R. & DAOUD A. (2016), « Routine and reflexivity: Simonian cognitivism vs practice approach », *Industrial and Corporate Change*, vol. 26 (4), p.1-17.

KRAMAR R. (2014), « Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25 (8), p.1069-1089.

LAVILLE F. (1998), « Modelisations limitee : de quels outils », *Revue économique*, vol. 49 (2), p.335-365.

LEVITT B. & MARCH J. G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p.319-340.

MARCH J., SCHULZ M. & ZHOU X. (2000), *The dynamics of rules: Change in written organizational codes*, Stanford University Press, Stanford, CA.

MERTON R. K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York, NY.

MONGIN P. & WALLISER B. (1988), Infinite Regression in the Optimizing Theory of Decision, dans *Risk, Decision and Rationality*, Munier B., Reidel, Boston, MA.

PENTLAND B. T & FELDMAN M. S. (2005), « Organizational routines as a unit of analysis », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, Issue 5, October, p. 793–815

PENTLAND B. T., FELDMAN M. S., BECKER M. C. & LIU P. (2012), « Dynamics of organizational routines: A generative model ». *Journal of Management Studies*, Vol.49, issue 8, p. 1484–1508

PERROW C. (1986), *Complex organizations: a Critical Essay*, Random House, New York,

NY.

REYNAUD B. (2001), « « Suivre des règles » dans les organisations », *Revue d'économie industrielle* », vol. 97 (4), p.1-20.

RUBINSTEIN A. (1986), « Finite automata play the repeated prisoner's dilemma », *Journal of Economic Theory*, 39(1), p.83-96.

SCHEFFER M. (2010), « Foreseeing Tipping Points », *Nature*, n°467, p.411-412.

SCHULZ M. (1998), « Limits to Bureaucratic Growth: The Density Dependence of Organizational Rule Births », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43 (4), p.845-876.

SIMON B. H. A. (1955), « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69 (1), p.99-118.

SIMON H. A. (1957), *Models of man – social and rational mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, Wiley, New York, NY.

SIMON H. A. (1976), « From substantive to procedural rationality », dans *Method and appraisal in economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

SIMON H. A. (1997), *An Empirically Based Microeconomics*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.

STIGLER J. G. (1961), « The Economics of Information », *Journal of Political Economy*, vol. 24 (3), p.213-225.

ZHOU X. (1993), « The Dynamics of Organizational Rules », *American Journal of Sociology*, vol. 98 (5), p.1134-1166.

WEBER M. (1968), *Economy and Society*. Dans Roth G and Wittich C, 5e édition. Bedminster, New York, NY.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Caroline ANDRE



Caroline André est professeur associé en Droit à NEOMA BS. Elle est titulaire d'un doctorat en droit privé et enseigne le Droit (du travail, marketing, sociétés, coopératif) tant aux étudiants dans les programmes de formation initiale et continue, qu'à des professionnels. Elle a publié des articles et des ouvrages dédiés à ses deux domaines de recherche : le droit social et le droit du marketing. Ses résultats de recherche sont publiés à la fois dans des revues de droit et de sciences de gestion. Elle a participé à plusieurs projets de recherche financés au niveau régional sur des sujets tels que la constitution de réseaux au sein de l'Economie sociale et solidaire, de politiques RSE et des valeurs entrepreneuriales. Elle est active au sein de plusieurs communautés scientifiques nationales et internationales : AGRH, RESSOR, IAS, ACFAS, EURAM.

Sonia BOUSSAGUET



Sonia Boussaguet est docteur en Sciences de Gestion, diplômée de l'Université Montpellier 1. Elle est professeure associée au département Stratégie et Entrepreneuriat de NEOMA Business School, Campus de Reims.

Ses recherches portent sur le processus d'intégration des repreneurs externes de PME. Elle explore actuellement les problématiques d'échec entrepreneurial et de santé patronale. Ses travaux sont publiés dans de nombreux ouvrages collectifs et plusieurs revues scientifiques. Elle est membre de l'AIREPME et de l'AEI. Elle participe au Groupe de Recherche francophone « Business Transfer and Entrepreneurship » et membre fondateur du Think Tank « Recherche et Expertise en Entrepreneuriat » sur la région Grand EST. Elle intervient régulièrement dans le cadre de conférences professionnelles tant France qu'à l'étranger.

Sébastien BURDALSKI



Sébastien Burdalski est doctorant en Administration à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Il y enseigne un cours d'introduction à la théorie du management. Son parcours atypique, passant d'études en philosophie, à des études en batterie jazz et composition électroacoustique l'amène à s'intéresser aux enjeux sociétaux liés au monde de l'entreprise. Il réalise alors un certificat en leadership organisationnel avant de faire une maîtrise ès sciences (M. Sc.) en management à HEC Montréal et d'entamer un doctorat. Ses sujets de recherche portent principalement sur les critiques du capitalisme dans une approche interdisciplinaire et historique, la pensée complexe et l'épistémologie. À travers ses recherches, il espère contribuer à la réduction des inégalités sociétales

Sylvaine CASTELLANO



Sylvaine Castellano est professeur en management et stratégie à l'EM Normandie

et est actuellement la directrice de la recherche. Sylvaine a obtenu un PhD en management de l'Université du Luxembourg. Ses thèmes de recherche incluent les dynamiques institutionnelles et concurrentielles, les processus entrepreneuriaux et la transformation digitale. Ses publications sont liées aux concepts de réputation, e-réputation, légitimité, statut, héritage, et rétro-industries ; principalement dans le secteur viti-vinicole et le luxe. Ses travaux ont été publiés au sein de revues nationales et internationales : Journal of Business Research, IEEE, Journal of Technology Transfer, TFSC, Management Decision, Corporate Reputation Review, Revue Française de Gestion, etc. Sylvaine participe activement à la valorisation de ses travaux (The Conversation, FNEGE Médias...). Elle a par ailleurs coordonné des ouvrages en lien à l'entrepreneuriat et à la réputation en ligne. Elle a également géré de nombreux numéros spéciaux.

Enfin, Sylvaine est membre du comité éditorial de plusieurs revues académiques : Revue risques et résilience, Journal of knowledge management, journal of intellectual capital.

Ludovic JEANNE



Enseignant-chercheur à l'École de Management de Normandie, Ludovic Jeanne enseigne la géographie sociale

appliquée au développement territorial, la géographie politique et la géopolitique, ainsi que l'intelligence économique territoriale. Après son Doctorat de Géographie physique, humaine, économique et régionale (Université de Caen Normandie, 2002) il a travaillé dans l'industrie puis a rejoint l'EM Normandie Business School en 2007. Il est spécialisé dans l'analyse des stratégies territoriales et des jeux territorialisés d'acteurs. Ses travaux visent principalement à contribuer à une géopolitique critique de la globalisation. Il a ainsi mené des travaux sur les dimensions spatiales du comportement stratégique des organisations, notamment en rapport avec les matières premières. Ses thèmes de recherche plus récents s'intéressent à la question des risques territoriaux et à la perspective géoéthique, l'amenant à consacrer des travaux à une diversité de sujets : parmi ceux-ci les représentations des « menaces terroristes » et des réactions sociales et politiques afférentes (notamment quant aux mutations affectant les espaces publics) ou la crise de la COVID-19 et les stratégies territoriales observables en réponse à cette crise. Depuis 2019, il est le Référent intégrité académique de l'EM Normandie Business School.

Julie RICARD



Julie Ricard est enseignante-chercheuse à l'ESG UQAM où elle enseigne la stratégie, le management, la gestion des PME et l'entrepreneuriat. Elle est doctorante en administration à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Elle s'intéresse à la prise de décision, à la gouvernance, à la régulation et aux organisations pluralistes. Elle est aussi titulaire d'une maîtrise en administration des affaires en stratégie de l'Université Concordia. Julie Ricard a participé à de nombreuses conférences internationales, telles que Academy of Management Meeting, EURAM, ASAC et EGOS. Elle a rédigé des chapitres dans des volumes internationaux mais aussi participé à l'organisation de conférences et symposium internationaux de recherche. Elle est aussi membre de l'équipe de l'Université St-Paul où elle enseigne la gestion des organisations sociales.